

# Comment prévenir les impayés des PME en B2B

*par*

*lecreditmanagement.com*

---

*Rien n'est plus nécessaire que la prévoyance, puisque par son moyen, on peut aisément prévenir beaucoup de maux, qui ne se peuvent guérir qu'avec de grandes difficultés quand ils sont arrivés*

*Armand Jean du Plessis, Cardinal de Richelieu*

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1. Pour prévenir un impayé en B2B, il faut d'abord avoir des documents commerciaux aux normes, signés et vérifiés par les bonnes personnes</b>	<b>6</b>
Les normes	7
Les mentions à porter sur les documents commerciaux	7
Pour les factures :	7
Pour les CGV Conditions Générales de Ventes entre professionnels :	8
Pour le site Internet :	8
Pour le devis :	8
Pour les règles d'affichages et de réductions de prix :	8
Pour les délais de paiement et des pénalités de retard entre professionnels :	8
Des documents commerciaux signés et tamponnés	9
Qui est la bonne personne pour engager une société ?	10
Des documents vérifiés par le crédit manager	11
<b>2. L'ouverture de compte</b>	<b>12</b>
Les documents à demander pour ouvrir un compte client	13
<b>3. Avoir une clause de réserve de propriété</b>	<b>14</b>
La clause de réserve de propriété doit être écrite et portée à la connaissance de l'acheteur au plus tard au moment de la livraison (article 624-16 du code de commerce) et acceptée par le client.	15
La clause de réserve de propriété s'adresse à des entreprises qui vendent des biens identifiables.	15
La clause de réserve de propriété ne fonctionne que si le bien ou la marchandise est toujours dans l'entrepôt du client.	16
La marchandise doit être parfaitement identifiable et être parfaitement identifiée dans les documents commerciaux	17
En conclusion :	18
<b>4. Eléments à vérifier impérativement avant d'accepter une commande.</b>	<b>18</b>
Vérifier l'identité	19
Vérifier la solvabilité	19
Lire le bilan :	21
<b>5. Définir pour chaque client une limite de crédit, un mode de règlement, un délai de paiement</b>	<b>22</b>
Définir une limite de crédit qui couvre son besoin commercial.	22
Définir une limite de crédit en fonction de sa propre capacité financière	22
Définir un mode de règlement, un délai de paiement.	23

Le choix du moyen de paiement permet de limiter le risque d'impayé	23
Le chèque	24
Le virement bancaire SEPA	25
La lettre de change émis par le fournisseur	25
Historique:	26
Le circuit de la lettre de change:	26
Les mentions d'une lettre de change papier:	27
L'acceptation:	27
L'échéance de la lettre de change:	28
Le paiement de la lettre de change:	28
Motifs de rejet d'un effet de commerce	28
Motifs pour incapacité de payer Ils font l'objet d'un suivi par la Banque de France.	29
Motifs tenant au client pour contestation de créances. Leur usage ne doit en aucun cas masquer une insuffisance de provision	30
L'aval:	31
Les 3 conditions pour qu'un aval soit conforme:	31
Conduite à tenir pour demander un aval:	32
L'endos:	32
La lettre de change relevé (LCR)	33
Le billet à ordre.	34
Le virement commercial à échéance	34
Le prélèvement SEPA	34
Contrôler les ouvertures de compte, les dépassements de crédit, les retards de paiement.	35
Les dépassements de crédit.	35
Les retards de paiement.	35
<b>6. Méthodes pratiques de relances, et de recouvrement amiable</b>	<b>36</b>
Prendre le temps de vérifier votre facture la veille avant de l'envoyer	37
Avant l'échéance, téléphonez	38
A l'échéance, vérifiez que le client n'a pas payé avant de relancer	38
Lisez le dossier client avant de relancer.	39
Relisez les mails concernant la commande	39
Vérifier le délai de livraison et la date de livraison effective	40
Vérifiez que votre créance est certaine, liquide, exigible et non prescrite	40
Certaine. C'est-à-dire qu'elle soit issue d'une commande du client.	40
Liquide. C'est-à-dire avec un montant déterminé (par exemple 1,000 €)	41
Exigible. Que le délai de paiement a bien été dépassé et donc elle doit être échue.	41

Ne pas être prescrite.	41
Quels sont les délais de prescription ?	41
Informez le commercial.	41
Pour obtenir le paiement, relancez votre client par téléphone.	42
Il permet un dialogue,	42
de personnaliser la relation, et	42
obtenir des informations.	42
Vous l'appellez à J+2 ou J+3 pour :	42
Avant l'appel, préparez-vous.	43
Votre démarche de relance est d'abord commerciale. 2 solutions:	43
Il ne répond pas :	43
Il répond :	43
Envoyez la première relance écrite après votre appel.	44
Si vous n'arrivez pas à joindre votre interlocuteur	44
Rencontrer le débiteur ou pas ?	45
Ce qu'il ne faut jamais faire	45
Ce qu'il faut faire	46
Présentez-vous et expliquez clairement les raisons de votre appel.	46
Demandez-lui simplement la raison pour laquelle vous n'avez pas été payé.	46
46	
Votre client vous annonce qu'il ne peut pas vous payer.	46
Informez-vous sur ses problèmes.	46
Votre client vous propose de vous payer dans un mois.	47
Faut-il continuer à lui vendre et lui livrer de la marchandise?	47
Quand faire des relances écrites ?	47
Vous devez lui envoyer une mise en demeure obligatoirement. Pourquoi ???	48
Les grands principes du recouvrement	48
Les comportements abusifs	49
Quelques bons moyens :	49
Recourir au médiateur	50
<b>7. Des garanties pour sécuriser et développer le chiffre d'affaires</b>	<b>50</b>
L'endos	51
L'aval	52
Les 3 conditions pour qu'un aval soit conforme:	52
Caution bancaire	53
Les autres garanties	54
Cession de créance sur marché public	54
Délégation de paiement	54

<b>8. L'assurance crédit</b>	<b>55</b>
Pourquoi "s'assurer crédit ?"	55
Comment l'assurance crédit prévient les impayés.	56
Comment fonctionne l'assurance ?	56
L'assurance crédit recouvre ou indemnise le fournisseur	57
Quel est le coût de l'assurance crédit ?	58
Les inconvénients de l'assurance crédit	59
La conduite à tenir	60
Pour Conclure	60
<b>9. L'affacturage</b>	<b>62</b>
Histoire	62
Développement	62
Quand faut-il prendre un factor ?	63
A la création de l'entreprise.	63
Lorsque l'entreprise se développe.	64
Lorsque l'entreprise est en difficulté.	64
Lorsque l'entreprise est en conciliation ou en procédure judiciaire.	64
L'affacturage vous finance en gageant vos créances	64
Quel est le coût d'un factor ?	65
Une commission d'affacturage :	65
Une commission de financement:	65
Les frais de dossiers pour chaque opération réalisée:	65
Une retenue de garantie entre 5% et 25%.	66
Les différentes formes d'affacturage	66
L'affacturage classique	66
L'affacturage notifié non géré ou semi-confidentiel.	67
L'affacturage confidentiel (non notifié).	67
L'affacturage inversé ou reverse factoring.	67
Avantages de l'affacturage inversé:	68
Le fonctionnement du reverse factoring :	69
Les avantages de l'affacturage	69
Les inconvénients de l'affacturage	69
10. Le crédit manager	71
Quelles sont les tâches d'un crédit manager pour prévenir les impayés ?	71
Le temps partagé et le consultant en credit management	72
<b>Conclusion</b>	<b>73</b>

## Introduction

Une entreprise sur quatre dépose son bilan à la suite d'un impayé d'un client en B2B  
Selon [Pierre Pelouzet](#), le Médiateur National du Crédit.

[Les impayés](#) touchent toutes les entreprises mais, principalement les PME et les TPE, car elles ont un nombre de clients restreint. En conséquence, l'impayé d'un client a plus de répercussion sur la marge et surtout sur la trésorerie que pour une grande entreprise qui a une clientèle plus importante et plus diversifiée.

Ce phénomène touche aussi bien les entreprises rentables et en croissance que celles qui ne le sont pas. En effet, il est difficile, voire impossible d'éliminer le risque d'un impayé d'un client car lui-même peut-être victime à tout moment, d'un impayé client d'un retard de paiement, d'une baisse brutale de son activité, d'une escroquerie ...

Il est, par contre, possible de baisser le nombre et le montant des impayés d'une entreprise et donc, d'éloigner le risque de faillite en ayant un peu de méthode et quelques bonnes pratiques.

Ce document a pour objet de proposer aux TPE et aux PME des moyens simples et pratiques pour réduire leurs impayés en nombre et en montant pour sécuriser leur activité et leur dirigeant.

## **1. Pour prévenir un impayé en B2B, il faut d'abord avoir des documents commerciaux aux normes, signés et vérifiés par les bonnes personnes**

Pour 2 simples raisons:

- Éviter de se faire taper sur les doigts par les administrations.
- Évitez de “donner le bâton pour se faire battre” par le mauvais payeur qui ne manquera pas de vous expliquer que c’est de votre faute s’il ne vous a pas payé.

## **Les normes**

Ci dessous des sites pour avoir des documents commerciaux aux normes. Il s’agit de généralités qui permettent d’éviter les grosses erreurs. Le mieux est toutefois de voir votre avocat si votre activité est spécifique afin de faire du sur-mesure.

### **[Les mentions à porter sur les documents commerciaux](#)**

**Pour les factures :**

### **[Mentions obligatoires sur une facture - professionnels | service-public.fr](#)**

**Pour les CGV Conditions Générales de Ventes entre professionnels :**

**[Conditions générales de vente entre professionnels \(CGV\) - professionnels](#)**

Pour le site Internet :

**[Quelles sont les mentions obligatoires sur un site internet ? - professionnels](#)**

Pour le devis :

**[Devis - professionnels | service-public.fr](#)**

Pour les règles d'affichages et de réductions de prix :

**[Information sur les prix - professionnels | service-public.fr](#)**

Pour les délais de paiement et des pénalités de retard entre professionnels :

**[Délais de paiement entre professionnels et pénalités de retard - professionnels](#)**

## Des documents commerciaux signés et tamponnés

Un jour, j'étais au tribunal de commerce de Lyon pour une créance impayée...

La salle d'audience est pleine...

Les juges arrivent...

Le Président prend la parole et s'adresse à la salle :

**« Mesdames, Messieurs les créanciers. Je veux voir des dossiers avec :**

- **Bons de commandes,**
- **Bons de livraisons signés,**
- **Factures,**
- **Contrats ou conditions générales de ventes / CGV signées.**

**Sinon, ...**

**vous pouvez partir !!! ».**

Morale de l'histoire :

Vous devez donc avoir des documents commerciaux, comptables et des CGV parfaitement rédigés, par un avocat s'il le faut, MAIS... si vos CGV, factures, BL sont **mal remplis** ou s'ils ne sont **pas signés**, ils ne servent à rien.

**Votre créance est perdue.**

La pratique est parfois difficile. En effet, lorsqu'une entreprise va mal, il devient très difficile de faire signer et tamponner son bon de livraison. Mystérieusement la personne

pour signer n'est pas là ???

Que pense donc le livreur ? « La marchandise est déchargée, Je ne vais pas la recharger, je suis déjà en retard !!! Il signera la prochaine fois !!!

**Un bon de livraison non signé = Marchandise perdue.**

### **Qui est la bonne personne pour engager une société ?**

**Le dirigeant et le directeur général** sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Pour les autres salariés, il peut y avoir des problèmes. La société cliente peut considérer que la commande n'est pas valable et refuser de la payer. **Attention**, même un directeur de site d'une entreprise peut ne pas avoir de pouvoir pour engager cette dernière.

[France, Cour de cassation, Chambre commerciale, 19 janvier 2016, 14-11604](#)

[Cour de cassation, civile, Chambre commerciale, 22 novembre 2011, 10-23.125, Inédit.](#)

Lorsque l'on a comme client une grosse entreprise nationale, il est difficile de demander la signature de son PDG. Dans ce cas on [demande la copie d'une délégation de pouvoir](#) pour éviter de se trouver dans le cas ci-dessus. Invoquer la théorie du mandat apparent est très aléatoire.

## Des documents vérifiés par le crédit manager

Nous avons vu combien il était important d'avoir les bons documents commerciaux signés et tamponnés par les bonnes personnes. Un crédit manager vérifie les documents rapidement car sa formation est à la fois juridique / économique / comptable et commerciale.

Il est important de vérifier que les CGV soient bien remplis car l'ouverture de compte est négligée par les commerciaux. En conséquence, il manque souvent une signature, un tampon, une copie de la carte d'identité.

Parfois elles sont fantaisistes, voire fausses avec toutes les conséquences judiciaires en cas d'impayé mais aussi fiscales ou pénales. J'ai eu des commerciaux qui ont signé à la place du client... Si demain on se retrouve devant un tribunal pour le paiement d'une facture avec un client qui annonce au juge que ce n'est pas sa signature et qui porte plainte pour faux et usage de faux. Il est difficile d'exiger le paiement de cette vente. Mais surtout c'est aussi des ennuis judiciaires (pénal) pour le commercial. De plus, il risque de se faire licencier pour faute ou grave, par sa société.

On peut avoir le même problème avec le "chèque de caution" ... C'est le fameux chèque signé et daté par le client en blanc... qui est complété par le commercial lorsqu'il y a un impayé. Ni la couleur de l'encre, ni l'écriture ne correspondent et le client porte plainte contre X... Vous voyez les problèmes !!!

**Il est important pour le credit manager de faire de la pédagogie et faire passer quelques notions de Droit et de bon sens aux commerciaux pour les protéger d'abord eux-mêmes.**

## 2. L'ouverture de compte

Le moment d'une ouverture de compte est le meilleur moment pour avoir des informations sur le client. On obtient dans la discussion des informations comme le nombre des salariés, ses clients, ses fournisseurs, l'historique de l'entreprise...

Il est important aussi d'avoir les noms, fonctions email et téléphones des personnes qui vont intervenir dans la facturation; comptable, ingénieur, secrétaire, assistante... ainsi que de connaître le process de facturation, l'adresse de facturation, les références obligatoires, les personnes qui doivent valider la facture "bon à payer".

**Une ouverture de compte doit se faire par le commercial dans les bureaux de l'entreprise cliente, pas dans l'agence.** On peut se faire plus facilement une idée de l'entreprise car on voit les camions, les locaux, le dirigeant. C'est indispensable de se faire une idée pour remplir une fiche de visite et avoir une idée du CA et de la solvabilité de l'entreprise. C'est très utile pour éviter les arnaques et éviter de se retrouver devant des locaux vides qui n'ont jamais été occupés par le débiteur ou seulement pendant 1 mois.



**Les commerciaux sont les YEUX et les OREILLES du crédit manager. Il est indispensable de les aider à atteindre leurs objectifs et de partager LA CONFIANCE.**

### **Les documents à demander pour ouvrir un compte client**

- **Des conditions générales de vente (CGV)** signées par les deux parties avec la mention « lu et approuvé ». Elles sont signées et tamponnées **recto et verso** surtout s'il y a une clause de réserve de propriété qui doit bien apparaître au recto en gros et en gras.
- Une **pièce d'identité** du gérant et son numéro de téléphone portable.
- Une copie de K-Bis.
- Délégation de pouvoir (si la personne qui passe commande n'est pas le

dirigeant ou le directeur général).

- Un **RIB** de l'entreprise.
- L'idéal: Une fiche de visite avec les perspectives commerciales, le descriptif des locaux / véhicules, le nombre de salariés etc.

### 3. Avoir une clause de réserve de propriété

Il est important de prévoir une clause de réserve de propriété dans les conditions générales de ventes (CGV) car en France ([code civil article 1583](#)) "la vente est parfaite entre les parties, et la propriété est acquise de droit à l'acheteur à l'égard du vendeur, dès qu'on est convenu de la chose et du prix, quoique la chose n'ait pas encore été livrée ni le prix payé".

La clause de réserve de propriété déroge à ce principe. **Elle permet au vendeur de conserver la propriété du bien vendu jusqu'au paiement intégral du prix.** Elle permet au vendeur de revendiquer la propriété du bien vendu et non encore payé en cas de règlement judiciaire.

Les entreprises qui vendent avec cette clause se sentent protégées des impayés puisqu'il est stipulé que la marchandise non payée est toujours leur propriété. **Mais, c'est une fausse certitude.** Pour quelles raisons ?

**La clause de réserve de propriété doit être écrite et portée à la connaissance de l'acheteur au plus tard au moment de la livraison ([article 624-16 du code de commerce](#)) et acceptée par le client.**

Ce n'est donc pas suffisant de l'insérer au recto de vos factures. En effet, une facture arrive après la livraison. En effet la **Loi dispose qu'elle doit être portée à la connaissance du client au moment de sa commande. Donc, elle doit être écrite sur l'accusé de réception d'une commande, sur un devis. Elle doit apparaître en caractère visible (donc en gras, en gros et au recto) sur les conditions générales de ventes.**

**On doit aussi prouver que le client accepte cette dérogation. Donc mention obligatoire "lu est approuvé" + signature + tampon au recto et au verso. Obligatoirement c'est le dirigeant qui signe**, nous avons vu pour quelles raisons. Mais il peut la refuser en rayant la mention et en ajoutant son paraphe en marge ou, en substituant à vos CGV ses Conditions Générales d'Achat (CGA). C'est généralement le cas avec "les grands comptes". Dans ce cas, ce sont les dernières conditions qui s'appliquent.

**La clause de réserve de propriété s'adresse à des entreprises qui vendent des biens identifiables.**

On parle donc de biens que l'on peut identifier par une marque, un modèle, un numéro de série, une plaque de propriété sur le bien **et** sur la facture. Si vous vendez des

boulons vous ne pouvez pas prouver que la marchandise est la votre. C'est théoriquement possible de se faire restituer des biens de mêmes natures (biens fongibles comme le carburant, du riz, du blé, des pommes etc.) mais il y a peu de biens réellement fongibles.

L'inventaire est dressé par un commissaire-priseur, un huissier, un notaire, ou un courtier en marchandises assermenté, désigné par le jugement d'ouverture. **Attention, l'inventaire protège les actifs de l'entreprise en redressement judiciaire, il protège donc le débiteur. Il ne protège pas le créancier ([Code de commerce - Article L622-6](#)).** En conséquence l'inventaire est généralement vite fait et plutôt vague.

**La clause de réserve de propriété ne fonctionne que si le bien ou la marchandise est toujours dans l'entrepôt du client.**

L'inventaire est fait dans un délai de huit jours à compter du jugement d'ouverture.

- La marchandise (ou le bien) peut [avoir été volée \(c'est fréquent\), \(Arrêt du 26 mai 2010, chambre commerciale, pourvoi numéro 09-66344\)](#) ... c'est perdu.
- Le bien a été fixé au sol... c'est perdu.
- Le bien ou la marchandise a été incorporé dans un ensemble... c'est perdu.
- Posée. Il est théoriquement possible de récupérer le bien incorporé dans un ensemble si on peut les séparer "sans dommages". En pratique ... c'est perdu.
- Vendu et que le client est de bonne foi... c'est encore perdu.

Conseil : Pour espérer retrouver la marchandise que vous avez vendue la veille vous avez intérêt à vous présenter, avec un huissier, chez votre client pour constater que la

marchandise est toujours chez lui. Problème, ce dernier peut refuser de vous ouvrir.

Si vous pénétrez dans l'entreprise pour vérifier que votre bien est toujours chez lui, sans son accord, c'est une violation de domicile. Si vous récupérez la marchandise sans son accord, c'est du vol donc votre débiteur peut porter plainte et vous serez condamné au pénal.

Encore et encore perdu.

### **La marchandise doit être parfaitement identifiable et être parfaitement identifiée dans les documents commerciaux**

Même si la marchandise est toujours dans le stock du débiteur, la clause de réserve peut être refusée pour un détail comme une désignation incomplète, un inventaire "flou" ou une facture dans laquelle le bien n'est pas parfaitement identifié dans la désignation ([cass. com. 14 avril 1992, n° 90-1489](#)).

J'ai eu le cas où il n'y avait que des références sur la facture mais pas la désignation (il s'agissait d'encre de différentes couleurs). Par contre, sur l'inventaire du représentant des créanciers il y avait : X bidons d'encre jaune, Y bidons d'encre verte, ... mais aucune référence. C'est encore perdu. Le fournisseur aurait dû spécifier dans ses factures qu'il s'agissait d'encre de couleur X en plus des références.

**Je me répète mais ne comptez pas sur l'inventaire pour vous aider. L'inventaire protège le débiteur ... et vous êtes le créancier.**

Elle est aussi perdue même si vous êtes fournisseur exclusif ([cass. com. 23 octobre](#)

[1990, n° 89-13486](#)).

### **En conclusion :**

**Il faut avoir une clause de réserve de propriété dans les CGV mais, ne comptez pas sur elle pour vous protéger d'un impayé en récupérant la marchandise ou le bien. Il y a trop d'aléas. C'est une fausse sécurité.**

## **4. Eléments à vérifier impérativement avant d'accepter une commande.**

Je rappelle une simple notion de droit : [Article 1583 du Code Civil](#).

“Une vente est parfaite entre les parties, et la propriété est acquise de droit à l'acheteur à l'égard du vendeur, dès qu'on est convenu de la chose et du prix, quoique la chose n'ait pas encore été livrée ni le prix payé”.

**Le vendeur est engagé au moment de son acceptation** de la commande du client. La conclusion de la vente entraîne le **transfert immédiat de propriété** et des risques, sauf s'il y a une clause de réserve de propriété acceptée par l'acheteur.

**En conséquence, il vaut mieux vérifier l'identité et la solvabilité de son client**

**avant de l'accepter. Après c'est trop tard. Vous êtes engagé et vous devez livrer même si vous vous rendez compte par la suite que vous ne serez pas payé.**

Pour ne pas livrer, vous devez vous justifier d'un impayé et, ou d'un droit de rétractation accepté par le client sur vos CGV. L'avocat est indispensable pour la rédaction de cette clause et pour voir si elle est applicable dans votre cas. On rentre dans le compliqué et l'aléatoire.

Comme Credit manager on m'oppose l'article [L. 442 -6-I-4° du Code de commerce](#) du refus de vente lorsque je demande un paiement comptant... Je réponds que je ne refuse pas de vendre. Je refuse de faire du crédit, ce qui est tout à fait différent. Le client peut prendre la marchandise et la payer avec sa CB à la caisse. De plus, la [cour de cassation](#) a validé la rupture brutale d'une relation commerciale par un créancier qui n'a pas été payé.

## Vérifier l'identité

On a vu qu'il était important de savoir si la personne qui engage la société était bien le gérant ou si elle avait le pouvoir de le faire. C'est pour cela qu'il faut un extrait k-bis. S'il n'est pas récent, il est important de vérifier s'il est toujours d'actualité. C'est le B, A, BA du bon sens. Parfois on a la surprise de constater que la personne qui se présente pour ouvrir un compte n'est pas le gérant. Le gérant est sa femme. J'ai vu une fois une grand-mère de 76 ans gérante !!! Tiens pourquoi ??? Posez-vous la question ???

Il est important aussi de savoir si le dirigeant de l'entreprise cliente ne dirige pas d'autres entités. Des entités qui peuvent connaître des difficultés et leurs achats passent par la seule société du groupe « solvable ».

## Vérifier la solvabilité

Avant d'accorder une ligne de crédit au client il est important d'avoir fait sa petite enquête pour savoir si l'entreprise est importante ou pas, si elle est solvable ou pas, si elle publie ses bilans ou pas, si elle fait partie d'un groupe ou pas ... Dans ce dernier cas, une petite vérification de toutes les entreprises gérée par le dirigeant n'est pas inutile.

Il est indispensable d'avoir le dernier bilan. Généralement il est disponible environ 9 mois après la clôture de l'exercice. .... lorsqu'il est publié car de plus en plus d'entreprises demandent la confidentialité des comptes. Avant 2015 les entreprises qui ne publiaient pas leur bilan ne voulaient pas que leurs clients (grands groupes généralement dans l'agroalimentaire et l'automobile) ne voient leur bilan pour exiger d'eux des baisses de prix. Depuis 2015, 90% des entreprises peuvent publier leur [bilan en confidentiel ou semi confidentiel](#). Il est donc important de travailler avec un prestataire qui peut les obtenir (mais qui n'a pas le droit de diffuser les chiffres pour respecter la confidentialité) et qui sache les lire .

Il convient aussi de vérifier les antécédents du dirigeant. J'ai découvert une fois qu'un dirigeant avait liquidé judiciairement (avec l'aide de sa fille) 10 sociétés. Si vous découvrez après avoir vendu que votre client a liquidé 10 sociétés je peux vous garantir que votre créance est perdue. C'est un "Pro".

Lorsqu'un doute s'installe, il faut approfondir et commander une enquête chez un bon enquêteur. Cet approfondissement coûte moins cher qu'un impayé.

Le crédit manager se déplace toujours avec les commerciaux chez les clients.

C'est toujours instructif. Tiens, il est 9 heures, et la cour est pleine de véhicules d'interventions de la société !!! Ils ne sont pas sur les chantiers ??? Tiens les

informations que me donne le dirigeant ne concordent pas avec celles que j'ai obtenues, pourquoi ???

Lorsque j'ai fait ce type de visite, il m'est même arrivé de rencontrer à l'accueil de l'entreprise cliente un huissier (ou son clerc) ce qui répondait à mes interrogations sur sa solvabilité.

## **Lire le bilan :**

Un bilan, c'est de la comptabilité, mais aussi du Droit en chiffres.

Au niveau économique, cette lecture permet de chiffrer l'entreprise, son importance, son chiffre d'affaires, sa rentabilité, sa solvabilité.

Au niveau juridique, elle permet de savoir à qui appartiennent les locaux, les machines, à qui elle doit de l'argent, etc...

Cette lecture permet de chiffrer le risque en fonction de l'entreprise pour laquelle on travaille. Un encours de 10.000€ pour une PME ne représente pas le même risque que pour une grande entreprise.

Cette lecture en dit aussi très long sur le dirigeant et sa gestion.

L'entreprise a toujours l'obligation de [publier ses comptes sociaux](#) chaque année auprès du tribunal de commerce mais peut opter pour la confidentialité de ses comptes.

Attention, il y a parfois des faux bilans qui sont publiés pour donner confiance dans l'objectif de faire une [carambouille](#). Vous devez travailler avec un prestataire qui sait détecter un faux bilan d'un vrai. Généralement les bilans sont bons. Très bon et l'encours demandé élevé.

## **5. Définir pour chaque client une limite de crédit, un mode de règlement, un délai de paiement**

### **Définir une limite de crédit qui couvre son besoin commercial.**

On met une ligne de crédit en fonction de ses besoins commerciaux. Il est important qu'elle soit suffisamment haute pour éviter les blocages au niveau commercial et comptable. Mais elle doit être suffisamment basse pour bloquer les ventes en cas de non paiement afin de permettre au crédit manager de voir le dossier et accorder ou non le dépassement.

L'important est de permettre de vendre au maximum afin de générer de la marge mais on évite de devenir son fournisseur exclusif.

### **Définir une limite de crédit en fonction de sa propre capacité financière**

On met aussi une ligne de crédit en fonction de sa situation financière en se posant la question suivante: "Si mon client ne me paye pas, qu'est ce qui va se passer pour moi ?" Un impayé de 20.000€ n'a pas la même conséquence sur une grande entreprise réalisant 100 millions € de CA qu'une PME qui en fait 100 fois moins. Pour cette dernière, il peut être synonyme de règlement judiciaire. C'est fréquent puisque l'INSEE et [Pierre Pelouzet](#) estiment que 25% des entreprises déposent leur bilan pour cette raison. Une ligne de crédit a donc comme limite votre propre solvabilité d'assumer un impayé.

Si vous avez peu de factures mais de grosses factures, des "factures systémiques" c'est-à-dire que l'impayé d'une seule facture risque de vous propulser vers le Tribunal de Commerce, alors pensez à l'assurance crédit. L'assurance est faite pour cela. L'affacturage est aussi un bon choix si vous manquez de trésorerie. Mais, c'est plus cher car il y a un financement en plus de l'assurance insolvabilité.

## Définir un mode de règlement, un délai de paiement.

### Le choix du moyen de paiement permet de limiter le risque d'impayé

	Chèque	Virement	Prélèvement	Lettre de change	Lettre de change acceptée	Billet à ordre	CB	Espèces
--	--------	----------	-------------	------------------	---------------------------	----------------	----	---------

Risque de retard	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON
Risque d'impayé	OUI	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON
Adapté mauvais payeur	NON	OUI (avant livraison)	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI (maxi 1000€)
Mobilisable	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON

### Le chèque

C'est un moyen de paiement que l'on attend souvent longtemps. C'est faramineux le nombre de chèques qui se perdent (et de factures aussi). La Poste française est vraiment mal faite !!! On est obligé de faire un courrier de désistement et hop on repart pour un tour... Enfin il est arrivé à la bonne adresse Miracle !!!! (en effet c'est fou le nombre de chèques envoyés à une mauvaise adresse). Déception il n'est pas signé !!!! Il faut le renvoyer et hop on repart pour un tour.

Le chèque présente toutefois quelques avantages. Le premier c'est que le débiteur en signant un chèque reconnaît devoir de l'argent puisque c'est un moyen de paiement, pas un instrument de crédit comme la traite ou le billet à ordre.

Parce que c'est un moyen de paiement, le banquier paiera d'abord les chèques qui se présentent avant les lettres de change ou le billet à ordre. En effet, avant de rejeter un chèque pour défaut de provision, le banquier a l'obligation de prévenir son client "par tout moyen" des conséquences d'un chèque impayé.

Si le débiteur ne provisionne pas son compte ou qu'il ne régularise pas son impayé (par virement, espèce, etc...) et que le chèque revient une seconde fois impayé, le banquier envoie une lettre d'injonction au débiteur Interdisant d'émettre de nouveaux chèques (l'interdiction s'applique à tous les comptes) et surtout... Il enregistre l'incident de paiement et informe la Banque de France... C'est là que ça devient dangereux pour

le débiteur. En effet l'information des difficultés financières de l'entreprise commence à se diffuser rapidement chez les partenaires de l'entreprise qui commencent à prendre peur. En conséquence, elle risque de se trouver privé de tout crédit en plus de ne plus pouvoir payer par chèque. La cessation de paiement se rapproche à grands pas !!!

### [Le virement bancaire SEPA](#)

(Single Euro Payments Area, obligatoire depuis le 1er août 2014) est un mode de paiement fiable et rapide. De plus, une fois sur votre compte bancaire, il y reste (pas de retour impayé possible). Seul inconvénient, il ne permet pas de paiement à échéance ultérieure.

### [La lettre de change émis par le fournisseur](#)

C'est une lettre par laquelle le fournisseur (le tireur) donne l'ordre de payer à son client (le tiré) la somme de XXX à l'échéance Y a une personne appelée "bénéficiaire". Généralement, le bénéficiaire est le tireur lui-même. C'est un acte de commerce. Il faut avoir la capacité de commerçant. Un particulier ne peut pas payer avec une lettre de change.

Ce mode de paiement présente l'avantage du paiement à échéance. Vous pouvez recevoir la lettre de change avant l'échéance (par exemple 30 jours), vous l'encaissez et le compte bancaire de votre client sera automatiquement débité à la date d'échéance. Cette possibilité limite les inconvénients liés au format papier et à la dépendance de la poste.

Vous trouverez ci-dessous des traites à imprimer.

### [Lettre de change à imprimer](#)

## **Historique:**

La lettre de change est une invention du Moyen Âge. A l'époque (comme aujourd'hui d'ailleurs), il était plus sûr de voyager avec un bout de papier qu'avec un sac d'or. Elle serait même apparue en Mésopotamie il y a 4000 ans, un peu après l'invention de l'écriture.

C'est l'ancêtre du chèque en quelque sorte. Cela explique la mention que l'on trouve sur la lettre de change: "Contre cette lettre de change, veuillez payer la somme de X à l'ordre de Y".

On parle d'une lettre de change car elle permettait au Moyen Âge, de faire du négoce d'une ville à l'autre, d'une région à l'autre, d'un pays à l'autre. A l'époque, il y avait une multitude de monnaies en circulation dans un pays. En effet, chaque ville, chaque seigneur avait le pouvoir de battre monnaie. Il fallait donc changer de monnaie. A l'époque le banquier est d'abord un changeur d'une monnaie dans une autre. Le terme "banque" provient de l'italien "banca" c'est-à-dire le banc en bois derrière lequel le changeur exerçait son activité. En conséquence le changeur changeait la monnaie qui venait de l'extérieur de la ville en monnaie locale. Bien sûr, il prenait au passage un bénéfice. J'ajoute que le terme banqueroute provient de l'italien "banca rotta" qui était l'action de casser le banc du changeur qui avait fait faillite.

## **Le circuit de la lettre de change:**

La lettre de change est remplie par le fournisseur (dénommé le tireur). Il l'envoie à son client (dénommé le tiré) pour qu'il accepte sa dette. Le client l'accepte en la signant et la retourne à son fournisseur qui la remet à sa banque 15 jours avant l'échéance (délai de traitement). Cette dernière la fait parvenir à la banque du tiré (le client) qui débite le compte de ce dernier et crédite le compte du tireur (le fournisseur).

Plus rapide, la LCR lettre de change magnétique est directement remplie par le fournisseur: Date de création, montant de la créance, date d'échéance, le nom, l'adresse, les coordonnées bancaires du tiré (le client). Elle est ensuite envoyée directement par le fournisseur à la banque de son client qui interroge ce dernier pour

qu'il accepte le paiement. Elle possède les mêmes valeurs juridiques que la lettre papier.

## Les mentions d'une lettre de change papier:

### Mentions de la lettre de change papier.

The diagram illustrates the layout of a bill of exchange form. On the left, there is a vertical column of fields: DATE DE CRÉATION, F. MONTANT, ÉCHÉANCE, TIRÉ, DOMICILIATION, and N° de compte. The main body of the form contains several key sections: 'Tampon du tireur (fournisseur)' at the top left, 'Tampon du bénéficiaire (fournisseur ou X)' at the top right, and 'Tampon du tiré (client)' in the center. A central box contains the text 'Contre cette LETTRE DE CHANGE stipulée SANS FRAIS veuillez payer la somme indiquée ci-dessous à l'ordre de'. Below this, there are fields for 'lieu de création', 'date de création', 'date d'échéance', and 'RÉF. TIRÉ'. To the right of the 'date d'échéance' field is the 'L.C.A. seulement' field. Below the 'Tampon du tiré' is a box for 'coordonnées bancaires du tiré (client)' with sub-fields for 'code établ.', 'code postal', and 'CIN. R.I.B.'. To the right of this is another box for 'nom et adresse de la banque du tiré (client)'. At the bottom right, there is a section for 'signature du tireur (fournisseur)' with the sub-label 'Droit de Timbre et Signature'. At the bottom left, there is a section for 'l'acceptation est donnée par la signature du tiré (client)'. At the very bottom, there are fields for 'ACCEPTATION OU AVAL' and a note 'ne rien inscrire au-dessous de cette ligne'.

## L'acceptation:

En signant la lettre de change (en bas à gauche) le client (tiré) accepte le paiement. Il peut aussi écrire ou entourer le mot accepté et signé. Il reconnaît de cette façon devoir la somme. C'est seulement une promesse de paiement mais, elle valide la vente. A la différence du chèque qui est un moyen de paiement, (il faut qu'il y ait la provision sur le compte au moment de l'émission) la lettre est un instrument de crédit. Il n'y a donc pas l'obligation d'avoir la provision sur le compte au moment de l'émission.

### **L'échéance de la lettre de change:**

La lettre de change est payable à la date d'échéance indiquée. Après cette date dans les 2 jours ouvrés suivant l'échéance. Si elle n'est pas présentée, le porteur perd ses droits notamment les recours en cas de non-paiement.

Elle peut être payée "à vue" c'est-à-dire à tout moment après sa création. C'est le cas lorsque la date d'échéance de la traite n'est pas renseignée sur la lettre de change. La lettre de change doit être présentée dans un délai d'un an à compter de la date de sa création.

### **Le paiement de la lettre de change:**

A l'échéance, la lettre de change est payée ou revient impayée. Vous trouverez ci-dessous la liste des motifs de non-paiement du CFOMB.

#### **Motifs de rejet d'un effet de commerce**

11 ANNULATION BANCAIRE opération compensée à tort suite à un incident technique. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

12 COORD. BANC. INEXPLOIT. les coordonnées bancaires du destinataire (code établissement, code guichet ou numéro de compte) ne sont pas reconnues par la banque domiciliaire.

13 CRÉANCE NON IDENTIFIABLE référence "tiré" absente ou incorrecte sur le document ou l'enregistrement remis par la banque domiciliaire à son client.

14 CPTÉ SOLDE CLÔTURE VIRE le client a soldé son compte ou bien le compte a été clôturé, transféré dans un autre guichet de la banque ou du groupe.

16 DESTINATAIRE NON RECONNU le nom du destinataire n'est pas précisé ou ne correspond pas aux coordonnées bancaires.

18 EMETTEUR NON RECONNU émetteur non précisé ou non identifiable.

19 CRÉANCE CÉDÉE À AUTRE BQ le tiré a reçu une notification émanant d'une banque différente du banquier du remettant.

39 NE PAIE QUE LCRA OU BOR le tiré a donné des instructions pour ne payer que les effets qu'il a préalablement acceptés ou des BOR qu'il a émis. La notification de la décision du client doit avoir été portée à la connaissance de la Banque de France préalablement.

72 CODE ACCEPTATION ERRONÉ présence ou absence d'un code d'acceptation ne correspondant pas à la réalité.

88 BANQUE HORS ÉCHANGES la banque qui assurait les échanges ou la banque domiciliataire ne participe plus aux échanges.

99 OPERATION NON ADMISE opération ne pouvant être payée sur certaines catégories de comptes (comptes sur livrets, comptes à terme, comptes non professionnels...).

**Motifs pour incapacité de payer Ils font l'objet d'un suivi par la Banque de France.**

20 PROVISIONS INSUFFISANTES compte sans provision. paiement partiel à l'initiative de la banque domiciliataire faute de provision suffisante.

31 PAS D'ORDRE DE PAYER pas de réponse du client au relevé d'effets à payer. A n'utiliser qu'en l'absence d'instructions du débiteur.

32 DÉCISION JUDICIAIRE Le client tiré a fait l'objet d'une décision de justice le déclarant en: cessation de paiement redressement judiciaire liquidation judiciaire.

34 OPPOSITION SUR COMPTE le compte du client est frappé d'opposition suite à une "saisie attribution", une "saisie arrêt" ou un "avis à tiers détenteur". La date d'opposition doit précéder la date d'échéance ou de règlement interbancaire de l'opération.

35 TITULAIRE DÉCÉDÉ Le client tiré de l'effet est décédé (entrepreneur individuel). La date du décès doit précéder la date d'échéance ou de règlement interbancaire de

l'opération. Motif tenant au client pour incapacité de payer Il fait l'objet d'un suivi par la Banque de France. Il Influence sur la cotation Banque de France de l'entreprise

75 Demande de PROROGATION bien que la date d'échéance de l'opération soit bien celle qui a été convenue, le tiré demande un délai supplémentaire. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

**Motifs tenant au client pour contestation de créances. Leur usage ne doit en aucun cas masquer une insuffisance de provision**

70 TIRAGE CONTESTE litiges (sauf cas couverts par les motifs 71, 73 et 74) pas de facture ou facturation contestée marchandise non conforme ou défectueuse livraison non reçue marchandise retournée au fournisseur, etc.. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

71 REÇU À TORT - DÉJÀ RÉGLÉ opération déjà réglée par le biais d'un autre moyen de paiement ou opération en double. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

73 MONTANT CONTESTÉ avoir non pris en considération. montant de l'effet différent de la facturation. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

74 DATE ECHEANCE CONTESTÉE la date d'échéance ne correspond pas à celle qui a été convenue. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

76 RECLAMATION TARDIVE le tireur a réclamé l'effet après présentation par sa banque. Le tiré utilise ce motif en accord avec le tireur. Ce code motif est utilisable pour demander la restitution de l'effet par l'émission d'une DRE.

90 PAIEMENT PARTIEL DU TIRE paiement partiel résultant d'une contestation entre le tireur et le tiré ne devant pas masquer une insuffisance de provision.

01 ENDOS ERRONÉ le nom du tireur est absent de la zone C2 de l'enregistrement

02 ÉCHÉANCE HORS LIMITE Il s'agit d'effet dont la date d'échéance est postérieure au délai de conservation fixé par la banque. Chaque banque fixe généralement une règle du jeu avec son client concernant les échéances longues, mais le motif est commun.

03 DATE INCOHÉRENTE La date, d'échéance pour les effets notamment, n'appartient pas au calendrier grégorien, par exemple le 30/02/99

04 RÉCLAMATION PARTIELLE Le remettant a demandé de présenter l'effet pour un montant inférieur à sa valeur d'origine. Sur instruction du remettant, la partie non présentée dans le système d'échanges interbancaires lui est restituée avec ce motif.

05 RECLAMATION TOTALE Le remettant a demandé de ne plus présenter l'effet.

06 NON RETOUR D'ACCEPTATION L'effet n'est pas revenu de l'acceptation dans les délais impartis.

### **L'aval:**

L'acceptation est une promesse de règlement. Elle ne garantit pas ce dernier. En conséquence, le tireur (fournisseur) peut demander au tiré (client) la garantie d'un tiers vers qui il pourra se retourner en cas d'impayé de la lettre de change. C'est l'aval. L'aval est l'engagement d'un tiers de payer la lettre de change à l'échéance en cas de défaillance du tiré. Généralement c'est le dirigeant de la société. S'il s'agit d'une affaire personnelle / auto entrepreneur la garantie est inutile car il y a confusion entre le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel.

### **Les 3 conditions pour qu'un aval soit conforme:**

- Le garant (le dirigeant pour sa société) **remplit à la main** la mention "**bon pour aval pour le tiré**" ou "**bon pour aval pour le tiré pour la somme de XXX**". En

effet, l'aval peut être donné pour tout ou partie du montant de la traite. Il inscrit **son nom, son prénom et signe**. *Attention ne pas oublier "pour le tiré"* sinon l'aval est donné au tireur.

- La **lettre de change doit être acceptée**.
- Attention au régime matrimonial. [L'article 1415 du Code Civil](#) dispose :  
"Chacun des époux ne peut engager que ses biens propres et ses revenus, par un cautionnement ou un emprunt, à moins que ceux-ci n'aient été contractés avec le consentement exprès de l'autre conjoint qui, dans ce cas, n'engage pas ses biens propres. En conséquence, **le dirigeant doit être solvable** car il ne peut garantir qu'il peut payer en propre.

### **Conduite à tenir pour demander un aval:**

Il faut **limiter la garantie du dirigeant à un montant "raisonnable"**. L'objectif de l'aval est de poursuivre le plus longtemps possible une relation commerciale. **Il s'agit d'un intérêt commun**. Le fournisseur a besoin de vendre. Le client de marchandises **ET du crédit gratuit**. Après quelques impayés, plus personne ne veut lui faire crédit. Il doit payer comptant ses achats. Pour lui, c'est le début de la fin. Il est donc important de faire comprendre au client que nous avons un intérêt commun. Avaliser une lettre de change est un moyen simple qui garantit son fournisseur d'un côté et permet au client d'obtenir le crédit que d'autres lui refusent. **La lettre de change avalisée de façon régulière et pour un montant raisonnable est donc un bon moyen pour concilier sécurité pour l'un et crédit pour l'autre.**

### **L'endos:**

**Le client n'as pas d'argent mais une créance sur un de ses clients. Ce dernier lui a retourné une lettre de change acceptée. Il peut nous payer avec cette dernière en l'endossant.**

On endosse une lettre de change pour la transmettre à un tiers bénéficiaire. Endosser c'est apposer sa signature au dos de la lettre de change pour la transmettre à un bénéficiaire. Le porteur de la lettre est "l'endosseur". Pour l'endosser, Il doit inscrire A

LA MAIN au verso de la lettre de change: "**BON POUR ENDOS AU PROFIT DE "nom du bénéficiaire"**". **Signer, dater et mettre son tampon**. Il transmet ensuite la lettre de change à un nouveau porteur "l'endossataire". De cette façon l'endosseur devient le garant du paiement par l'endossataire au bénéficiaire. Toutes les personnes qui ont signé une lettre de change s'engagent au bon paiement. Il y a une solidarité. Le paiement intégral de la lettre de change peut être réclamé à n'importe lequel des signataires par le bénéficiaire.

### La lettre de change relevé (LCR)

C'est un moyen de se transmettre des lettres de change de manière dématérialisée ce qui permet d'éviter des interventions humaines par la banque, donc moins de frais.

La présentation de la lettre de change au débiteur est effectuée au moyen d'un relevé et non de l'effet lui-même d'où le nom de la lettre de change relevée. Avec la LCR, la tenue de l'échéancier des effets à payer est réalisée par la banque du tiré, qui prend l'initiative de lui transmettre un relevé de toutes les LCR à payer.

Synthèse des relevés de LCR

N° Relevé	Compte du tiré	Date de réception	Date d'échéance	Montant total	Date limite de réponse
025	RIB du tiré	09/04/2014	15/04/2014	250 000 €	14/04/2014
026	RIB du tiré	11/04/2014	18/04/2014	135 000 €	17/04/2014

Détail d'un relevé de LCR

N° Relevé	Type Effet	N° Effet	Nom du bénéficiaire	Référence	Date d'échéance	Date de règlement	Montant initial	Réponse
025	LCR acceptée	001	Firme 01 SA	0987483	15/04/2014	15/04/2014	120 000 €	Motif (Choix sur liste déroulante) Montant refusé : (A saisir si nécessaire)
025	BOR émis	002	Firme 02 SA	0987484	15/04/2014	15/04/2014	50 000 €	Motif (Choix sur liste déroulante) Montant refusé : (A saisir si nécessaire)
025	LCR acceptée	003	Firme 03 SA	0987485	15/04/2014	15/04/2014	80 000 €	Motif (Choix sur liste déroulante) Montant refusé : (A saisir si nécessaire)

Le client peut refuser tout ou partie de la LCR et sa banque peut la rejeter s'il y a une provision insuffisante et informer la banque de France comme la lettre de change papier.

Pour le fournisseur, il n'est pas possible d'escompter ou de demander un aval d'une LCR.

### **Le billet à ordre.**

Le billet à ordre est un titre constatant l'engagement d'une personne dénommée "le souscripteur" de payer, à une date convenue, une somme déterminée, à l'ordre d'une autre personne appelée "le bénéficiaire". Il présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change excepté du fait qu'il est émis par l'acheteur et non le vendeur.

### **Le virement commercial à échéance**

C'est un virement commercial à une date future. Il émane de l'acheteur. Il offre plusieurs avantages:

- Vous êtes informés à l'avance du paiement de vos factures à échéance,
- Vous êtes garantis d'être payés. Un VCOM ne revient pas impayé,
- Vous pouvez "mobiliser" le VCOM pour obtenir le paiement anticipé via un escompte ou une cession Dailly.

### **Le prélèvement SEPA**

Ce mode de paiement, sous contrôle du créancier, est particulièrement pratique et efficace notamment pour des facturations récurrentes. Son principal inconvénient réside dans la capacité du client à contester un prélèvement dans les 13 mois suivant la date de passage du prélèvement... C'est long.

## **Contrôler les ouvertures de compte, les dépassements de crédit, les retards de paiement.**

Nous avons vu qu'il est très important de contrôler que les documents commerciaux soient bien remplis. On ne peut pas tout contrôler mais on peut informer les gens de l'importance de leur travail. Bien remplir une facture avec une désignation précise. Donner des consignes au livreur...

### **Les dépassements de crédit.**

Dans une grande entreprise, le dépassement à moins d'importance que dans une petite à cause du montant du risque et surtout des capitaux propres du fournisseur. Généralement les dépassements arrivent lorsque le client a "oublié" de payer sa facture... On a vendu mais on n'encaisse pas. Il est important d'être très réactif sur les échéances pour ne pas avoir un risque de crédit qui double très rapidement car ne l'oublions pas: On est engagé commercialement au moment de l'acceptation de la commande, pas à la livraison.

### **Les retards de paiement.**

Ils entraînent une augmentation du poste client donc du BFRE donc une trésorerie qui se dégrade. Il est essentiel d'intervenir rapidement pour connaître la raison de l'impayé. Le risque est le doublement du sinistre en cas de "dépôt de bilan". Généralement un appel téléphonique le lendemain de l'échéance au débiteur permet de discuter de choses et d'autres et de recevoir le règlement quelques jours après. En fait on se rends compte que le paiement est une facette de la négociation commerciale et je pense qu'il devrait être laissé au commercial plutôt qu'au comptable.

Plus on attend et moins on a de chance de la récupérer.

Avec la crise du Covid19 [les retards de paiement](#) augmentent et touchent plus particulièrement les TPE et les PME.

Ils sont sanctionnés par la [DGCCRF](#).

## 6. Méthodes pratiques de relances, et de recouvrement amiable

Une fois que l'on a livré le bien, réalisé le service, envoyé sa facture on pense que l'on a rempli toutes nos obligations. C'est exact au niveau juridique mais faux au niveau commercial.

**Aujourd'hui il y a tellement de retards de paiement qu'il faut se rendre à l'évidence que l'acte de relancer le client pour le paiement de sa facture fait partie de l'acte commercial.**

Environ 30% des factures sont payées en retard (selon [l'observatoire des délais de paiement de la Banque de France](#)) et plus une entreprise est grosse et plus elle est en retard.

Globalement 90% des créances en retard sont recouvrées à l'amiable. La créance irrécouvrable représente seulement 10% des retards de paiement.

Par contre, selon [le journal du recouvrement](#), plus on attend et plus la créance

risque de devenir irrécouvrable. 25% au bout de 3 mois, 80% au bout d'un an.

### ***Impact de la crise du covid 19***

On découvre que la facture devient irrécouvrable au fur et à mesure de l'avancement de la démarche de relance et du recouvrement. Le créancier découvre très souvent que son débiteur est son meilleur client ou, le plus ancien, ou celui en qui il avait le plus confiance.... Un exemple avec [PASCOBOIS](#)

L'entreprise qui existait depuis plus de 20 ans, qui a toujours été rentable, a été mise en redressement judiciaire puis elle a été liquidée à la suite d'un impayé de 300.000 € d'un revendeur.

Pour faire les relances, il faut:

### **Prendre le temps de vérifier votre facture la veille avant de l'envoyer**

Vérifiez qu'elle soit conforme au devis / bon de commande en prix, en quantités, en délais. S'il ne manque pas le numéro du bon de commande, le nom du chantier ou du chargé d'affaire etc.

Si elle n'est pas conforme, corrigez-la de suite. Il ne sert à rien de l'envoyer car le client va saisir cette occasion pour ne pas la payer. Lorsque vous le relancez, il aura le plaisir de vous dire que s'il n'a pas payé, c'est de votre faute parce qu'il manque çï ou ça.

En effet, il y a beaucoup de faux litiges qui ont pour objectif de masquer un vrai problème de trésorerie ou de gagner plusieurs jours de trésorerie.

C'est d'autant plus important que votre client est gros. En effet les grands groupes ont créés des procédures très strictes et toute facture « hors norme » est rejetée. Ce qui veut dire qu'elle sera payée le mois prochain ... si elle est bien aux normes. Vous venez de perdre 30 jours !

### **Avant l'échéance, téléphonez**

Si la facture est importante, téléphonez à la comptabilité ou à la personne qui doit valider votre facture en amont une quinzaine de jours avant l'échéance permet de s'assurer que la facture a bien été réceptionné et qu'elle est « conforme » donc « bonne à payer ». Dans le cas contraire, corrigez la de suite. 2 objectifs, gagner des jours de trésorerie et priver le débiteur d'une excuse pratique.

### **A l'échéance, vérifiez que le client n'a pas payé avant de relancer**

Vérifiez que le client n'a pas payé, qu'il n'a pas envoyé une réclamation par courrier / email et que tous ses règlements ont bien été rapprochés par votre comptabilité. Ça

évite de relancer un client qui a payé. Ce type de relance est très mal perçu par le client et cela démontre votre inorganisation. Prendre quelques jours de plus s'il le faut pour être certain car beaucoup de clients envoient leur chèque à la date d'échéance ce qui leur permet de gagner quelques jours de trésorerie en toute impunité. Ce n'est pas des mauvais payeurs, mais plutôt « des payeurs malins ». Une facture sur trois est payée avec un retard de 1 à 15 jours. En moyenne, il faut compter 11 jours.

### **Lisez le dossier client avant de relancer.**

Regardez l'ensemble du dossier c'est-à-dire les factures précédentes, le chiffre d'affaires qu'il génère (grand compte ou client important ...) et les informations que nous avons sur lui aux niveaux économiques comme son chiffre d'affaires, son résultat, les informations que le commercial nous a fait remonter (nouveau marché etc). En règle générale, en France, la relance des clients en retard est "molle" pour préserver la relation client. Les pénalités pour règlement en retard sont toujours dans les CGV mais, elles ne sont que très rarement recouvrées dans la pratique en France.

### **Relisez les mails concernant la commande**

Vérifiez que la facture est bien conforme au bon de commande et au bon de livraison en termes de prix et de quantités et si tout a bien été signé.

## Vérifier le délai de livraison et la date de livraison effective

Si un de ses éléments manque, vous pouvez être sûr que votre client va invoquer cela comme excuse pour ne pas l'avoir payé. Interrogez le commercial et préparez vos arguments pour négocier.

### Vérifiez que votre créance est certaine, liquide, exigible et non prescrite

- **Certaine. C'est-à-dire qu'elle soit issue d'une commande du client.**

« Celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver. Réciproquement, celui qui se prétend libéré doit justifier le paiement ou le fait qui a produit l'extinction de son obligation. » — [Article 1353 du code civil](#).

En pratique, avoir des conditions générales de ventes, un bon de commande et un bon de livraison signés (par la bonne personne) sont indispensables. Pour gagner du temps, le débiteur invoque généralement un faux litige. Il manque une pièce comptable généralement ou il y a une procédure de facturation que vous n'avez pas respectée. En général, le débiteur vous fera remarquer que ce n'est pas de sa faute si vous n'avez pas été payée, c'est de la vôtre. Un débiteur m'a un jour fait remarquer que la facture était éditée sur du papier recyclé et qu'il fallait donc la refaire sur du papier non recyclé. Les grands groupes ont inventé des procédures complexes pour retarder leurs paiements

en toute légalité puisqu'ils ne peuvent pas payer une facture qui n'est pas certaine.

- **Liquide. C'est-à-dire avec un montant déterminé (par exemple 1,000 €)**
- **Exigible. Que le délai de paiement a bien été dépassé et donc elle doit être échue.**
- **Ne pas être prescrite.**

### Quels sont les délais de prescription ?

- 5 ans ([articles 2224 du Code civil](#)).
- 2 ans entre 2 professionnels [L.110-4 du Code de commerce](#)).
- 2 ans en cas d'action des professionnels pour les biens ou les services qu'ils fournissent aux consommateurs ([L. 218-2 du Code de la consommation](#)).

### Informez le commercial.

Une fois cette vérification effectuée, informez votre commercial. Comme c'est lui l'interlocuteur privilégié du client. Il lui est plus facile de le joindre pour lui demander ce qui ne va pas, s'il n'y a pas un litige sur la marchandise et pour savoir ce qui bloque dans le paiement. De plus, il peut obtenir des informations très utiles pour la suite (comme un problème d'impayé, une baisse d'activité, un personnel malade). Souvent le commercial est le mieux placé pour obtenir le paiement.

### **Pour obtenir le paiement, relancez votre client par téléphone.**

Le téléphone est le moyen le plus efficace pour recouvrer une créance. En effet il fait gagner du temps car :

- **Il permet un dialogue,**
- **de personnaliser la relation, et**
- **obtenir des informations.**

Pour faire cela il convient d'avoir son n° de téléphone et de l'avoir déjà appelé quelques fois à ce numéro pour savoir si c'est bien le bon numéro. C'est à ce moment qu'il est important de savoir qui appeler. Faut-il appeler l'ingénieur ou le comptable pour résoudre le problème ? Ou parfois le faux problème.

### **Vous l'appellez à J+2 ou J+3 pour :**

- Connaître le motif du retard de paiement.
- Ensuite connaître sa situation financière (ses difficultés, ses problèmes de trésorerie...)
- Enfin, trouver une solution amiable pour préserver vos relations et éviter le

contentieux.

### **Avant l'appel, préparez-vous.**

- Munissez-vous de tout le dossier de votre client ( factures, conditions générales de ventes, ...).
- Des éléments constitutifs de la dernière facture : Bon de commande, bon de livraison, et bien sûr de la dernière facture.
- Une calculatrice.
- Un calendrier.

### **Votre démarche de relance est d'abord commerciale. 2 solutions:**

- **Il ne répond pas :**
  - Laissez toujours un message factuel ou vous reprenez les éléments de la facture (n° et date de la facture, son montant, la date du paiement) et bien sûr votre nom, votre fonction, votre téléphone ET RIEN D'AUTRE. Si cette situation se renouvelle à plusieurs reprises alors, votre facture « glisse » de la catégorie retard de paiement vers la catégorie « impayé ».
- **Il répond :**
  - C'est rassurant. Vous pouvez entamer le dialogue.

D'une façon ou d'une autre, notez toujours la date, l'heure, qui vous avez appelé et ce que vous vous êtes dit sur le dossier. Restez factuel. Ne vous contentez pas d'une réponse évasive du type "elle est à la comptabilité", ou "vous serez payé la semaine prochaine". Demandez des précisions "quand précisément?", "combien?". Ne raccrochez pas sans convenir d'une autre date d'appel en fonction des précisions que vous a fournies votre interlocuteur.

## **Envoyez la première relance écrite après votre appel.**

Votre client vous a donné par téléphone la raison de son retard de paiement. Envoyez-lui un courrier et un email qui constatent le retard en expliquent la cause et ce que vous avez décidé ensemble pour régler la facture.

Le courrier, l'e-mail et l'appel téléphonique sont donc personnalisés.

## **Si vous n'arrivez pas à joindre votre interlocuteur**

Dans ce cas, envoyez votre premier courrier de relance type. Comme au téléphone votre démarche est d'abord commerciale. L'objectif de ce courrier est de rappeler au client que sa facture est impayée (date / montant) et lui offre le moyen de la régler par plusieurs moyens (virement avec vos coordonnées bancaires, chèques, etc.). Elle montre que l'on suit ses règlements et permet de se constituer un dossier si les choses devaient aller plus loin. Tenez le commercial informé. Elle est transmise en lettre simple.

La relance écrite « type » n'a pas beaucoup d'efficacité pour le recouvrement mais vous devez la faire pour montrer que vous n'êtes pas laxiste dans votre gestion.

Si vous n'arrivez pas à joindre votre client au téléphone, tentez de passer dans l'entreprise ou sur un de ses chantiers pour le rencontrer. Notez toutes vos démarches

sur le dossier client (lettre, emails, visite, ...).

## Rencontrer le débiteur ou pas ?

Oui, il faut le rencontrer comme on rencontre un client. Votre démarche est d'abord commerciale. L'objectif est de connaître la raison du blocage et d'avoir des informations sur votre client. Le commercial est généralement le mieux placé pour le faire.

Si le client ne répond pas au téléphone et que vos messages restent sans réponse alors, déplacez-vous.

## Ce qu'il ne faut jamais faire

ON NE S'ÉNERVE JAMAIS.

*Que ce soit dans les courriers, au téléphone ou en rendez-vous*

- PAS DE MENACES
- PAS DE PRESSION

Pour quelles raisons :

- C'est du PÉNAL.
- C'est CONTRE PRODUCTIF.

## Ce qu'il faut faire

**Présentez-vous et expliquez clairement les raisons de votre appel.**

**Demandez-lui simplement la raison pour laquelle vous n'avez pas été payé.**

N'acceptez pas les déclarations évasives du client. Dans ce cas, demandez des précisions. En particulier le montant, la date et le moyen de paiement du paiement.

**Votre client vous annonce qu'il ne peut pas vous payer.**

**Informez-vous sur ses problèmes.**

Les clients qui lui doivent de l'argent et pour quelle raison ils ne payent pas. Essayez d'obtenir le nom du débiteur (au cas où ce serait un client commun). Si c'est un problème de baisse d'activité, quand pense-t-il redresser la situation et pour quelles raisons? Intéressez-vous sincèrement à ses problèmes et obtenez des informations. Ces dernières peuvent vous aider par la suite et / ou vous éviter un autre impayé.

Lorsque vous aurez bien compris son problème, demandez-lui la solution qu'il envisage pour vous payer.

## **Votre client vous propose de vous payer dans un mois.**

Proposez-lui alors un paiement en 3 fois.

- o Un "petit" acompte de suite.
- o le second acompte dans 15 jours et
- o le solde à 30 jours. Vous comprenez la raison de la calculatrice. Il faut trouver un terrain d'entente. Il vous demandera peut-être un paiement en 4 fois ou un second acompte dans 30 jours etc. Bref, négociez. Pensez à une chose : un tiens vaut mieux que deux tu auras ! Obtenez toujours un acompte même petit. L'objectif est d'éviter de se retrouver devant le Tribunal de commerce car dans ce cas les délais s'allongent énormément (plusieurs mois voir une année) et les frais aussi et le client sera perdu définitivement.

## **Faut-il continuer à lui vendre et lui livrer de la marchandise?**

Oui, à la condition de la payer comptant avec une carte bleue ou un virement avant la livraison. Je dis bien un virement sur votre compte, pas une promesse de virement c'est-à-dire le papier de sa banque qui a enregistré l'ordre de virement de votre client. De cette manière, vous ne faites pas un [refus de vente](#), vous faites un refus de crédit sans faire de [rupture des relations commerciales](#). Refus de crédit légitime puisque vous attendez le paiement d'une précédente facture.

## **Quand faire des relances écrites ?**

L'écrit est là pour formaliser ce qui s'est dit par téléphone la veille ou le jour même. Il n'y a pas de document standard. Si le client ne répond pas à vos relances téléphoniques **il faut envoyer des courriers standard et des emails pour se ménager des preuves que vous n'avez pas été négligeant.** Ça n'a pas d'autre utilité. Trois courriers suffisent. Un courrier par semaine. Si au bout d'un mois vous n'avez toujours rien, votre client "fait le mort". Ce n'est pas bon signe.

**Vous devez lui envoyer une mise en demeure obligatoirement.  
Pourquoi ???**

Si la facture demeure impayée, et que vous devez vous retrouver vous-même en cessation de paiement, vous risquez de vous faire accuser de négligence par le mandataire qui s'occupera de votre entreprise. La [négligence dans le recouvrement d'une créance](#) est une [faute de gestion](#) qui engage LA RESPONSABILITÉ PERSONNELLE DU DIRIGEANT et entraîne LA SAISIE DE VOS BIENS MÊME SI VOUS ÊTES EN SOCIÉTÉ.

## **Les grands principes du recouvrement**

- Dire ce que l'on fait,
- Faire ce que l'on dit.
- Être factuel et on l'écrit.
- Tenir parole.
- Pas de pressions, pas de menaces

Si l'on sent que l'on va s'énerver on n'est pas le bon interlocuteur. Demandez à quelqu'un d'autre de le faire ou le donner à une société de recouvrement.

## Les comportements abusifs

Ils sont révélés dans [\*l'observatoire des moyens de paiement\*](#).

Les grandes entreprises substituent aux conditions générales de ventes, leurs conditions générales d'achat. Difficile de faire autrement lorsque l'on travaille pour un grand compte. Je conseille de les lire attentivement pour savoir à quelle sauce on va être mangé.

La PME n'a pas toujours les moyens d'imposer son mode de paiement et son délai de paiement à ses gros clients. Bien souvent, elle est en attente du bon vouloir de ses derniers pour être payée. Un grand compte a toujours une procédure complexe pour payer ses fournisseurs. Cette dernière leur fait gagner quelques jours de délai de paiement voir plus en cas de litige.

## Quelques bons moyens :

- Il faut adresser sa facture dans leur filiale de facturation en Pologne, Maroc ... ou ailleurs.
- Votre facture doit arriver avant la date X, sinon le paiement est reporté au mois prochain.
- Il faut joindre à votre facture; la demande d'achat, la signature de X, le bon de commande car le numéro de commande ne suffit pas, etc.
- Mise en place d'un stock de consignation pour l'acheteur chez le vendeur. Le point de départ du délai de règlement des sommes dues n'est plus la date de

livraison de la marchandise, mais la date de son retrait effectif par le destinataire.

- Le plus usité, le blocage de la totalité du règlement en cas de litige portant sur une partie seulement de la facture.
- La plus banale : “On n'a pas reçu votre facture”. En conséquence, certains fournisseurs les envoient en R+AR.
- La meilleure : “Votre facture a été imprimée sur du papier recyclé”. Vécu et Véridique !!!

C'est la pratique du pot de terre contre le pot de fer. La petite entreprise n'a pas le choix. La seule solution pour limiter les retards de paiement est d'être extrêmement rigoureux sur la qualité du service et de la facturation.

La bonne nouvelle est qu'un grand compte finit toujours par payer. Un dépôt de bilan d'un grand compte est rare.

### **Recourir au médiateur**

Si le litige est réel, le client important et que vous n'arrivez pas à rapprocher vos positions, utilisez le service du [médiateur des entreprises](#). C'est gratuit, c'est officiel, et ça évite de recourir de suite à la justice ... qui est de toute façon lente.

Si au bout d'un mois vous n'avez pas réussi à trouver un accord avec votre client alors vous êtes obligé d'envoyer une mise en demeure. Avec ce courrier vous rentrez dans le contentieux.

## 7. Des garanties pour sécuriser et développer le chiffre d'affaires

L'objectif des garanties est de sécuriser et développer le chiffre d'affaires. En particulier avec les sociétés fragiles ou qui sont sur la "liste rouge" des assurances crédit ou chez les factors.

Pour le fournisseur l'avantage immédiat est de sécuriser son chiffre d'affaires et donc sa marge. A plus long terme, il garde une relation commerciale avec son client et il peut même la développer.

Pour le client, l'avantage est de continuer à bénéficier d'un délai de paiement et de la marchandise. Sans cela il ne peut pas continuer à travailler car le manque de crédit fournisseur s'ajoute aux autres contraintes financières.

### L'endos

Notre client n'as pas d'argent mais une créance sur un de ses clients. Ce dernier lui a retourné une lettre de change acceptée. Il peut nous payer avec cette dernière en [l'endossant](#).

On endosse une lettre de change pour la transmettre à un tiers bénéficiaire. Endosser c'est apposer sa signature au dos de la lettre de change pour la transmettre à un bénéficiaire.

Le porteur de la lettre est "l'endosseur". Pour l'endosser, Il doit inscrire A LA MAIN au verso de la lettre de change: "BON POUR ENDOS AU PROFIT DE "nom du bénéficiaire". Signer, dater et mettre son tampon. Il transmet ensuite la lettre de change à un nouveau porteur "l'endossataire".

De cette façon l'endosseur devient le garant du paiement par l'endossataire au

bénéficiaire. Toutes les personnes qui ont signé une lettre de change s'engagent au bon paiement. Il y a une solidarité. Le paiement intégral de la lettre de change peut être réclamé à n'importe lequel des signataires par le bénéficiaire.

Dans les faits on regarde surtout la signature de l'endossataire car on sait que la signature de l'endosseur n'est pas bonne, voire mauvaise.

La traite peut être donnée en garantie, on parle alors d'endos "pignoratif".

## L'aval

L'aval permet de garantir le paiement d'une lettre de change (ou effet de commerce) par le dirigeant.

L'acceptation est une promesse de règlement. Elle ne garantit pas ce dernier. En conséquence, le tireur (fournisseur) peut demander au tiré (le client) la garantie d'un tiers vers qui il pourra se retourner en cas d'impayé de la lettre de change. C'est l'aval. L'aval est l'engagement d'un tiers de payer la lettre de change à l'échéance en cas de défaillance du tiré. Généralement c'est le dirigeant de la société. S'il s'agit d'une affaire personnelle / auto entrepreneur la garantie est inutile.

Attention; il faut limiter la garantie du dirigeant à un montant "raisonnable". L'objectif de l'aval est de poursuivre le plus longtemps possible une relation commerciale. Il s'agit d'un intérêt commun. Le fournisseur a besoin de vendre. Le client de marchandises ET du crédit gratuit. Après quelques impayés, plus personne ne veut lui faire crédit. Il doit payer comptant ses achats. Pour lui, c'est le début de la fin. Il est donc important de faire comprendre au client que nous avons un intérêt commun. Avaliser une lettre de change est un moyen simple qui garantit son fournisseur d'un côté et permet au client d'obtenir le crédit que d'autres lui refusent. La lettre de change avalisée de façon régulière et pour un montant raisonnable est donc un bon moyen pour concilier sécurité pour l'un et crédit pour l'autre.

### Les 3 conditions pour qu'un aval soit conforme:

- Le garant (le dirigeant pour sa société) remplit à la main la mention "bon pour aval pour le tiré" ou "bon pour aval pour le tiré pour la somme de XXX". En effet, l'aval peut être donné pour tout ou partie du montant de la traite. Il inscrit son nom, son prénom et signe. Attention ne pas oublier "pour le tiré" sinon l'aval est donné au tireur.
- La lettre de change doit être acceptée.
- Attention au régime matrimonial et à la solvabilité du dirigeant. L'article [1415 du Code Civil](#) dispose : "Chacun des époux ne peut engager que ses biens propres et ses revenus, par un cautionnement ou un emprunt, à moins que ceux-ci n'aient été contractés avec le consentement exprès de l'autre conjoint qui, dans ce cas, n'engage pas ses biens propres. En conséquence, le dirigeant doit être solvable car il ne peut garantir que ce qu'il peut payer en propre. L'aval doit donc être donné pour des sommes "raisonnables". Sinon le créancier risque de perdre sa créance si un tribunal considère qu'il est trop important.

### Caution bancaire

Une caution est l'acte par lequel une personne se porte garant (particulier, banque, organisme de caution), auprès d'un créancier (banque, propriétaire, fournisseur, Etat) en cas de défaillance du débiteur.

Elle est définie par les l'article [2288 du code civil](#) qui stipule que "celui qui se rend caution d'une obligation se soumet envers le créancier à satisfaire à cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même".

On peut demander au client de nous fournir une [caution bancaire](#). Généralement cette demande est l'aboutissement d'une négociation et d'une prise de risque à 50% par le fournisseur.

Je ne parle pas des cautions "légales" exigées pour exercer certaines activités: agence d'intérim, avocats, notaires, agents immobilier, administrateur de biens, promoteurs, etc.

## **Les autres garanties**

Il s'agit de garanties dont la rédaction doit être réalisée par un juriste ou un service juridique car elles sont plus complexes. Il vaut mieux éviter de se tromper.

### **Cession de créance sur marché public**

### **Délégation de paiement**

## 8. L'assurance crédit

On parle d'assurance insolvabilité en B2B pas d'assurance pour les particuliers et plus particulièrement pour les biens immobiliers.

3 assureurs ([Alliance trade](#), [Coface](#), [Atradius](#)) détiennent plus de 80% du marché Français de l'[assurance crédit](#) évalué à 6 milliards €. Elles garantissent 10% des entreprises de plus de 10 salariés, soit 40% à 50% du total du crédit interentreprises (source Banque de France). De plus, elles garantissent aussi les créances rachetées par les sociétés d'affacturage des banques. C'est simplement énorme !!!

Comme toutes les assurances, le modèle économique de l'assurance crédit dépend de sa capacité à prédire les sinistres pour les éviter. L'assurance crédit doit donc prédire la cessation de paiement des clients des assurés afin d'encaisser les primes d'un côté sans avoir à indemniser des sinistres de l'autre. Contrairement aux autres assurances, ce n'est pas des prédictions basées sur des bases statistiques. Ses prédictions sont basées sur des informations recueillies par un réseau de personnes sur le terrain et au téléphone.

### Pourquoi "s'assurer crédit ?"

Personne n'aime s'assurer. C'est cher !!! Les clients sont tous bons et les primes de l'assurance trop chères. Puis un jour ... c'est le sinistre. Lorsque l'on a eu un sinistre quel qu'il soit (eau, feu, santé, impayé, ...) on relativise le prix des primes de l'assurance. On doit s'assurer lorsqu'un événement (feu / inondation / santé / accident / impayé...) risque de vous ruiner. On s'assure donc lorsque l'on court ce type de risque. **L'assurance est là pour stopper l'effet domino des conséquences qui s'enchaînent à la suite d'un sinistre quel qu'il soit.**

L'impayé d'un très bon client depuis 20 ans signifie que du jour au lendemain on est dans l'impossibilité de payer ses fournisseurs, l'Urssaf, ses salariés. Ca signifie aussi que l'on est en "la cessation de paiement" . En conséquence, on se dirige vers le dépôt de bilan donc vers la ruine pour certains entrepreneurs.

## Comment l'assurance crédit prévient les impayés.

- L'assurance vous informe des lignes de crédit en dessous desquels vous pouvez vendre sans problèmes à qui vous voulez (les non-dénomés). Elle fixe aussi les encours que vous ne devez pas dépasser. C'est normal puisque c'est elle qui vous indemnise en cas d'insolvabilité de votre client. Ça devient son risque donc son problème. Elle veut gagner de l'argent, pas en perdre. En droit sa s'appelle la subrogation de créances.
- L'assureur-crédit vous prévient surtout lorsque votre client n'est pas solvable grâce aux informations qu'il collecte et analyse. Dans ce cas, il peut réduire sa couverture et la ramener à zéro. Deux solutions pour vous:
  - Continuer à livrer sans la couverture de l'assurance (c'est dangereux car vous ne serez pas indemnisé).
  - Rester prudemment dans les lignes de l'assurance et informer votre client qu'il ne peut plus vous acheter autant que vous le souhaitez tous les deux à cause de votre assureur. Discussions passionnantes.

## Comment fonctionne l'assurance ?

Vous devez assurer tout votre chiffre d'affaires ou vous avez un risque de non paiement c'est à dire hors créances sur le secteur public réputé sans risque. Donc, vous ne choisissez pas les clients que vous souhaitez assurer. C'est l'assurance qui vous dira les clients qu'elle refuse et qui fixe les plafonds d'indemnisation.

Les clients sont classés en 2 catégories.

Les clients « non-dénommés » qui comme son non l'indique sont ceux que vous pouvez livrer sans prévenir l'assurance jusqu'à un certain plafond (5.000 € par exemple). En dessous de ce plafond, vous serez donc indemnisé à 60% ou 70% du montant HT de votre créance car il y a un partage du risque entre l'assurance et vous.

Les clients « dénommés » qui sont les clients pour lesquelles vous devez prévenir l'assurance. C'est un peu comme si vous prêtez votre véhicule à un autre conducteur. L'assurance vous dira alors si elle est d'accord ou pas d'assurer ce client et à quel montant. Dans ce cas vous serez donc indemnisé à 90% du montant HT de votre créance en cas de sinistre.

## **L'assurance crédit recouvre ou indemnise le fournisseur**

En cas d'impayé, l'assureur-crédit fait le recouvrement. Il est généralement efficace grâce à la menace d'inscrire le débiteur sur « la liste rouge » de l'assurance. Paraître sur cette liste est dangereux pour le débiteur car il risque de voir éclater son insolvabilité au grand jour et donc de se voir privé de crédit chez tous ses fournisseurs assurés par l'assurance. Comme les gens « bavardent » ces informations confidentielles finissent par arriver aussi aux oreilles des autres fournisseurs et plus personne ne veut plus lui faire de crédit. Sans crédit fournisseur le débiteur ne peut plus travailler et donc dépose son bilan.

“Pour sauver son crédit, il faut cacher sa perte” C’est une citation de Jean de La Fontaine. Ce qui était valable il y a 350 ans l’est d’autant plus aujourd’hui.

Si l’assurance crédit ne parvient pas à récupérer votre créance, elle vous indemnise. Si elle vous indemnise, elle est subrogée dans vos droits. Elle devient propriétaire de votre créance. Évidemment, elle préfère assurer les bons risques et refuse les mauvais. Elle indemnise les assurés en 90 jours si l’insolvabilité est « présumée » ou en 30 jours en cas de procédure judiciaire.

## Quel est le coût de l’assurance crédit ?

Comme pour les voitures ou les crédits vous avez intérêt à travailler avec un courtier afin de vous conseiller, pour analyser votre besoin et vous trouver le produit qui vous convient. De plus il devient votre avocat auprès de l’assurance pour négocier un montant de garantie

Alliance trade propose plusieurs produits pour:

- TPE: **SIMPLICITY**.
- PME: **SERENITY**.
- ETI: **GRAND ANGLE**.
- Multinationales: **World agency**.
- Clients stratégiques: **Key-buyers** pour les sociétés réalisant plus de 20 millions de CA.

Atradius

- TPE: **MODULA FIRST** en dessous de 4 millions €.
- PME: **MODULA** à partir de 4 millions €.
- Multinationales: **GLOBAL**.

Coface

- TPE / PME: **EASY LINER** .
- PME / ETI: **TRADE LINER**.
- MULTINATIONALES: **GLOBAL SOLUTIONS**.

## Les inconvénients de l'assurance crédit

L'assurance fixe un plafond d'indemnisation par client et un plafond par année pour l'entreprise.

Elle sélectionne vos clients car vous avez externalisé votre poste client chez l'assureur.

Vous n'êtes donc plus le décideur. comme le disait Napoléon: [La main qui donne est au-dessus de la main qui reçoit.](#)

Lorsqu' un secteur connaît des difficultés ou lorsqu'il y a une crise les résiliations sont nombreuses. Les assureurs réduisent leur exposition au risque. Pour cela, ils réduisent leurs garanties, augmentent les franchises et les tarifs et proposent le [CAP+](#).

Pour l'assureur, le ratio sinistres / primes doit se situer au maximum à 70%. Au-dessus les assurances crédit estiment être en déficit car leurs frais de fonctionnement sont d'environ 30%. Aujourd'hui le ratio tourne autour de 50% grâce à une baisse de la sinistralité depuis quelques années. Donc, globalement on paie deux fois plus que l'on reçoit mais, ce n'est pas une raison pour ne pas s'assurer. En effet une dépense d'assurance n'est pas une dépense comme une autre. Il faut regarder son risque; c'est à dire ce que l'on perd en cas de sinistre grave plutôt que de vouloir économiser une somme modeste lorsque tout va bien.

## La conduite à tenir

Prenez obligatoirement une assurance lorsque vous avez un ou plusieurs gros clients dont un impayé risque de vous conduire à la [cessation de paiement](#).

Assurez-vous, surtout si vous avez signé des cautions et, ou, si vous n'avez qu'une [facilité de caisse](#) chez votre banquier (elle peut être supprimée à tout moment). Préférez une [autorisation de découvert](#) qui vous laisse un délai pour vous retourner.

Pensez aussi à l'assurance si vous exportez car, le recouvrement à l'export n'est pas simple à faire et il est très long.

Lorsque vous êtes assuré crédit, respectez les limites de crédit que vous impose l'assurance. Si votre encours sur un client a été résilié, demandez un paiement comptant ou une garantie. En cas d'impayé, l'assurance se chargera du recouvrement mais elle ne vous indemniser pas. Vous aurez payé des primes pour rien et les problèmes de trésoreries que vous avez voulu éviter en vous assurant.

## Pour Conclure

Je précise que je ne suis pas rémunéré par une assurance crédit. Je dis simplement que vous êtes certainement assuré contre le feu et qu'il y a moins de risque d'incendie dans une entreprise qu'il y a d'avoir des impayés. D'un côté comme de l'autre c'est le travail de toute une vie qui est réduit à néant en quelques jours. C'est la raison d'être de l'assurance.

Toutes les entreprises n'ont pas toujours intérêt à s'assurer. Cela dépend de leur clientèle, de leurs objectifs commerciaux et de leur structure financière.

Lorsque l'entreprise a un crédit manager dans ses effectifs, l'assurance-crédit propose un contrat « excess of loss » ou excédent de sinistres. Il s'agit d'un contrat qui correspond à l'excédent des sinistres au-dessus duquel vous demandez une indemnisation car vous n'avez pas les moyens de financer cette perte. Il s'agit de pertes exceptionnelles ou catastrophiques. C'est moins cher qu'une assurance complète et vous êtes plus libre commercialement.

De son côté, le crédit manager gère les « petits » clients de l'entreprise. Avantage, ces derniers sont mieux traités car il y a plus de communication. Dans les cas « difficiles » il peut mettre en place une garantie afin de poursuivre la relation commerciale car l'objectif d'un crédit manager est d'éviter les impayés en évitant la rupture des relations commerciales avec les clients pour « aider » le commerce.

## 9. L'affacturage

**L'affacturage** est aujourd'hui le principal moyen de financement à court terme des entreprises avec le découvert.

Cinq factors détiennent plus de 80% du marché ([Euro factor](#), [Factofrance](#), [BNP factor](#), [Natixis factor](#) ). À fin septembre 2018, sur 12 mois glissants, le marché de l'affacturage a représenté 312 milliards d'euros de factures. Le secteur est en croissance à 2 chiffres depuis plusieurs années.

### Histoire

Le nom de factor provient du latin « celui qui fait ». Le factor est celui qui est chargé d'un négoce pour le compte d'un autre. Sa création remonte à l'antiquité lorsque les marchands phéniciens, Grecs ou Romains recevaient des marchandises des producteurs afin de les revendre pour le compte de ces derniers. Au moyen-âge ils deviennent itinérants. Ils se développent en Grande Bretagne pendant la colonisation (coton en particulier avec les émigrants en Amérique). Dans les années 60 ils deviennent des intermédiaires financiers.

### Développement

Entre 1997 et 2010 l'évolution des financements ont évolués de cette façon:

- L'affacturage est passé de 12 à 32%,
- L'escompte de 18% à 5%,
- Le découvert de 63% à 57%,
- La procédure [Dailly](#) est restée stable à 7%.

La raison ? Les grandes entreprises paient de plus en plus avec des virements et utilisent de moins en moins la [traite ou lettre de change](#). En conséquence leurs clients n'ont plus de « papier » à porter à [l'escompte](#).

Aujourd'hui, le banquier propose (impose ?) l'affacturage à ses clients plutôt que le [découvert autorisé](#), le [Dailly](#) ou l'escompte car, il est mieux protégé juridiquement et économiquement gagnant car c'est beaucoup plus cher.

## Quand faut-il prendre un factor ?

L'affacturage permet une rentrée d'argent immédiate pour l'entreprise (24h à 48h). L'entreprise utilise ce moyen de financement lorsqu'elle se trouve dans l'une de ces 4 situations.

### A la création de l'entreprise.

Si vous demandez un prêt à un banquier à ce moment-là, il vous dira de revenir le voir dans un an (ou plus) avec votre premier bilan. Il vous expliquera que ce ne sont pas ses « sous » qu'il vous prête et donc qu'il ne peut donc pas vous aider comme il le souhaiterait. L'affacturage est difficilement inévitable en période de création pour les entreprises en création car elles sont faiblement capitalisées.

### Lorsque l'entreprise se développe.

Dans le B2B, si votre chiffre d'affaires augmente fortement, votre besoin en fonds de roulement augmente lui encore plus vite donc votre trésorerie baisse. Plus vous travaillez et vous faites du chiffre d'affaires et plus votre trésorerie baisse. Vous devez financer ce besoin sinon vous allez dans le mur. Le factor est aussi une solution parmi d'autres mais c'est souvent la plus facile et la plus souple.

### Lorsque l'entreprise est en difficulté.

Votre chiffre d'affaires baisse et vous avez des pertes à financer. L'affacturage peut aussi vous aider car elle mobilise vos créances rapidement pour vous apporter de la trésorerie rapidement **MAIS, temporairement**. Votre banquier vous proposera ce financement pour éviter de vous dire non à votre demande de prêt ou d'augmentation du découvert. Attention, une fois que le contrat d'affacturage aura été mis en place vous risquez de ne plus avoir votre découvert autorisé... Vérifiez ce point avec votre banquier avant de signer. Le problème c'est que vous n'avez pas beaucoup le choix.

### Lorsque l'entreprise est en conciliation ou en procédure judiciaire.

C'est simplement la seule solution pour financer l'entreprise car tous vos fournisseurs vont vous demander de payer « au cul du camion » car vous êtes inscrit « en rouge » de partout.

### L'affacturage vous finance en gageant vos créances

Un factor n'achète que vos créances qui sont garanties par une assurance-crédit en

amont. Il refuse de prendre vos créances non garanties. C'est en quelque sorte une assurance crédit + un financement à court terme accordé par la banque (généralement).

## Quel est le coût d'un factor ?

Globalement, c' est cher. Le coût d'un contrat d'affacturage représente entre 7% et 15% des créances cédées par l'entreprise. Lorsque l'on sait que le taux de refinancement d'une banque à la BCE est de 0,0%, ça fait rêver.

Le coût d'un factor est composé de multiples commissions et frais ce qui rend le calcul du coût difficile. Il comprend:

- **Une commission d'affacturage :**

Elle comprend le coût de gestion et la commission de l'assurance crédit. Celle-ci représente entre 0,7% et 1,5% du chiffre d'affaires. Elle varie suivant:

- Le nombre et la valeur des créances cédées.
- Le secteur d'activité de l'entreprise.
- La qualité et la solvabilité des clients de l'entreprise.
- La société d'affacturage peut exiger dans le cadre du contrat d'affacturage conclu avec l'entreprise un minimum forfaitaire annuel.

- **Une commission de financement:**

Généralement il s'agit de **[l'Euribor 3 mois](#)** + 0,5% à +2,5%

- **Les frais de dossiers pour chaque opération réalisée:**

Accès au site internet, nouveau client, etc... Les frais sont nombreux et les

petits ruisseaux font les grandes rivières ... pour le banquier.

- **Une retenue de garantie entre 5% et 25%.**

Pour se prémunir des litiges commerciaux et des retards de paiement et des impayés, le factor demande une retenue de garantie. Dans le secteur du bâtiment ou les litiges sont nombreux on est vers les 20 / 25% du montant de la facture qui est en retenue de garantie.

Généralement le factor propose une assurance crédit pour éviter tout risque d'impayé. Une fois que les clients ont payé la facture, la somme d'argent retenue en garantie est restituée à l'entreprise.

## Les différentes formes d'affacturage

- **L'affacturage classique**

Le fournisseur cède ses créances sur ses clients au factor en l'échange d'un financement immédiat. Les clients reçoivent alors une notification de la présence du contrat d'affacturage entre eux et leur fournisseur. Cette notification les informe des coordonnées bancaires de la société de factoring via lesquelles ils doivent effectuer le paiement. L'affacturage classique convient parfaitement aux petites structures.

L'affacturage classique recouvre deux prestations :

- Le factor gère le poste client de son client. Il enregistre les factures, relance les débiteurs en cas de retard de paiement, et encaisse le paiement.
- La société d'affacturage avance entre 80% et 95% des créances qui lui sont cédées à la condition qu'une assurance-crédit garantisse le

paiement. En effet, c'est ce dernier qui supporte le risque de non-paiement du débiteur.

- **L'affacturage notifié non géré ou semi-confidentiel.**

L'entreprise cède au factor ses créances qui ont été notifiées à ses clients comme précédemment mais garde en interne la relance et l'encaissement des factures de ses clients. Les clients paient toujours directement le fournisseur qui s'occupe des relances et de l'encaissement.

- **L'affacturage confidentiel (non notifié).**

Cette forme d'affacturage est apparue lorsque l'affacturage avait une très mauvaise presse. A cette époque, les clients refusaient de payer à la société d'affacturage les sommes qu'ils devaient payer à leurs fournisseurs. Ils ne respectaient pas la clause de notification sur les factures de leurs fournisseurs. Il y avait de nombreux litiges et les clients changeaient de fournisseurs pour ne pas payer à un factor.

Grâce à cette forme d'affacturage, l'entreprise conserve la gestion de son poste client. Le factor achète les créances mais les clients ne sont pas informés de la souscription au contrat par une notification sur les factures. L'entreprise paie à l'échéance son fournisseur normalement. Ce dernier restitue ensuite à son factor le montant qui lui a été avancé. C'est la forme la plus fréquente d'affacturage aujourd'hui.

- **L'affacturage inversé ou reverse factoring.**

C'est la dernière forme d'affacturage. Elle est dite inversée car ce n'est pas le fournisseur qui s'assure mais le client.

Le factor règle directement les fournisseurs de l'entreprise cliente. Le contrat

est donc mis en place à l'initiative du client pas à l'initiative du fournisseur.

Les fournisseurs d'une entreprise signent un accord autorisant un établissement de factoring à payer à la place de leur client qui est généralement une grosse entreprise.

### **Avantages de l'affacturage inversé:**

Pour le client:

- Il bénéficie d'un délai de remboursement envers le factor qui peut être supérieurs à ceux proposés par ses fournisseurs qui est légalement de ([maximum 45 jours fin de mois ou 60 jours date de facture](#)). Toutefois, il semble qu'en pratique, on soit dans des délais supérieurs à 60 jours. Donc on devrait considérer ce délai comme un financement plus qu'un crédit fournisseur. Donc en comptabilité on devrait l'inscrire dans un financement bancaire plutôt que dans du crédit fournisseur pour respecter les règles comptables et légales. Sinon la lecture d'un bilan est faussée.
- Comme ses fournisseurs sont payés rapidement, ils sont plus facilement fidélisés.

Pour le fournisseur:

- Il est payé au comptant après livraison de ses marchandises et améliore sa trésorerie.
- Il bénéficie d'un financement plus avantageux que s'il avait négocié lui-même le crédit.

Avantages et inconvénients pour le factor.

- Il a moins de frais de gestion et d'enquêtes car son risque se concentre sur des grandes entreprises plus solvables et pas sur une multitude de PME ce qui réduit ses frais et il devient donc bien plus compétitif face à ses concurrents traditionnels.
- Cet avantage peut devenir un très gros inconvénient comme le montre l'affaire [Greensill](#). Surtout lorsque l'assurance crédit résilie la couverture ou la réduit. Donc à réserver à de très, très, bons risques pour des sociétés très très importantes qui ne posent aucun problème de

solvabilité pour l'assurance.

**Le fonctionnement du reverse factoring :**

- Le fournisseur envoie sa facture à son client.
- Ce dernier les transmet à son factor qui règle immédiatement les fournisseurs.
- Le client paie à échéance les factures des fournisseurs au factor, selon un délai préalablement convenu dans son contrat.

### Les avantages de l'affacturage

- L'apport de trésorerie pour l'entreprise car les délais de paiement réels sont bien souvent supérieurs aux délais contractuels à cause des retards de paiement.
- Il sécurise le poste client grâce à l'assurance crédit.
- Sa facilité, sa rapidité, sa souplesse.

### Les inconvénients de l'affacturage

- Sont coût. Une bonne partie de votre marge est captée par le banquier. Il est très important d'être rentable et d'être en croissance pour financer le coût de ce crédit.
- Il peut dégrader la relation avec vos clients lorsque le factor les relance pour obtenir le paiement des factures échues. Problème; vos plus gros clients (grandes entreprises) sont souvent les plus mauvais payeurs et ils sont

susceptibles... C'est la principale raison du succès de l'affacturage confidentiel.

- En cas de baisse du chiffre d'affaires et des pertes d'exploitation. Le factor vous apportera de moins en moins de financement et le banquier supprimera votre découvert autorisé. En conséquence, Vous allez donner de plus en plus de factures ce qui vous coûtera de plus en plus cher et votre rentabilité va baisser encore plus. Le banquier lui ne sera plus engagé car son risque sera sur les créances clients qui sont assurés par l'assureur crédit que vous payez.

## 10. Le crédit manager

Le crédit manager gère le risque client : Il a 2 rôles:

- Accélérer les encaissements clients et minimiser les retards de paiement.
- Minimiser les pertes sur les créances clients pour conserver la marge acquise tout en donnant le plus de crédit possible à ses clients pour développer le chiffre d'affaires.

Comme tout crédit, le prêteur court le risque d'être remboursé avec du retard ou.... jamais. Dans les grandes entreprises, ces sommes sont gérées par un crédit-manager. Selon l'AFDCC, il y a environ 3.000 crédit-managers en France. 75% d'entre eux travaillent dans des entreprises de plus de 150 millions de CA donc dans des grandes entreprises.

Il n'y a pas de crédit-manager dans les PME car elles ne font pas suffisamment de chiffre d'affaires pour que cela soit rentable. La fonction est donc généralement réalisée par le comptable en plus des autres tâches qu'il doit réaliser (passages d'écritures, rapprochement bancaire, déclaration de TVA etc). Le problème c'est qu'il n'a pas beaucoup de temps à y consacrer. De plus, il n'a pas l'accès aux bilans et aux comptes de résultats confidentiels d'un crédit-manager, ce qui explique qu'une entreprise sur quatre dépose son bilan à cause d'un impayé.

**Quelles sont les tâches d'un crédit manager pour prévenir les impayés ?**

Ses tâches sont diverses. A la fois juridique, économique et commerciale. Il doit:

- Vérifier les **contrats / conditions générales de vente** pour avoir une base juridique solide et ne pas perdre sa créance parce qu'il manque une signature ou un coup de tampon.
- S'informer et analyser la **solvabilité des clients** (et des fournisseurs) par la lecture des bilans.
- **Rencontrer les clients** avec les commerciaux car le client et le fournisseur sont des partenaires. L'objectif principal d'un crédit-manager est de **préserver la relation commerciale** car ce sont les clients qui font la valeur d'une entreprise.
- Déterminer les **délais, les moyens de paiement et la limite de crédit** pour chaque client.
- Donner du crédit **en tenant compte de la situation du client et de la situation financière et commerciale de son entreprise**.
- En cas de risque, mettre en place des **garanties** dans l'objectif de poursuivre la relation commerciale.
- Surveiller les **encaissements et résoudre les litiges** avec les commerciaux et le gestionnaire de recouvrement grâce au "point crédit mensuel", et parfois faire le recouvrement sur le terrain.

## **Le temps partagé et le consultant en credit management**

La PME ou la TPE peut recruter un credit manager en **temps partagés**. C'est une solution qui privilégie le dialogue, qui est souple et adaptable en un mot; « agile ». Elle peut aussi s'orienter vers des **consultants** . L'important étant de vérifier qu'ils ont l'un comme l'autre la capacité d'obtenir les bilans et plus particulièrement les bilans confidentiels pour prendre de bonnes décisions de crédit. Sans lecture du bilan, il est impossible pour un credit-manager de donner une ligne de crédit et d'anticiper les

difficultés des entreprises clientes.

## **Conclusion**

Ce livret concentre le savoir nécessaire pour gérer le poste client. J'espère qu'il vous sera utile.

Si vous souhaitez me joindre par téléphone au 06 98 91 24 77

---