



AFDC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

La lettre du credit manager

Mars 2010 - N°0026

Edito



« Retards de paiement : ce n'est pas le moment de se reposer sur ses lauriers ! »

Chères adhérentes, Chers adhérents,

La dernière étude réalisée par ALTARES sur les délais de paiement montre que les entreprises françaises au dernier trimestre 2009 maîtrisent les retards de paiement, malgré la crise, malgré la LME, alors que certains de nos voisins européens ne sont pas aussi performants.

En effet, les retards de paiement représentaient en fin d'année 2009, 11,8 jours contre 11,9 jours fin 2008 et 12,2 jours fin 2007. Une moyenne bien sûr qui cache des disparités sectorielles comme par exemple les bonnes performances du bâtiment (9,2 Jours) et de l'Administration (9,7 jours de retard), mais aussi des secteurs sous tension dans l'industrie, l'immobilier, le transport où les retards tendent à progresser. La moyenne européenne des retards de paiement se situe à 14,8 jours.

Rappelons que seulement une entreprise sur trois respecte la date de l'échéance ! C'est un point d'amélioration à travailler notamment au niveau de l'organisation : choix des moyens de paiement, relances préventives, meilleures connaissances des contraintes administratives du client...

Rappelons aussi que les retards de paiement : sont l'expression des dysfonctionnements internes pour 40% d'entre eux (litiges non résolus, erreurs de facturations, livraisons, prix, absences de relances...); sont le fait du client malin qui gagne du temps pour préserver sa trésorerie ou par principe, pour 40% ; sont l'expression de vraies difficultés financières pour 20%.

Rappelons enfin que les retards de paiement sont le meilleur indicateur de détérioration de la santé financière du client. A partir de 30 jours de retard, la probabilité de défaillance est multipliée par 6 et à partir de 69 jours de retard la probabilité est multipliée par 11. Il y a une corrélation très forte entre retards de paiement et défaillances d'entreprise.

C'est pourquoi, malgré le bon classement de la France, (Allemagne 9 j, Pays bas 9,9 j, **Franc 11,8 j**, Belgique 14 j, Royaume uni et Irlande 18,8 j, Italie 19,1 j, Espagne 21,2 j, Portugal 23,2 j.) nous devons être attentifs et réagir à tout dérapage, commercialement mais fermement. Pourquoi le client ne respecterait-il pas sa part du contrat alors que la nôtre est remplie !

Soyons donc professionnels, tout simplement !

Jean-Louis DAVID
Secrétaire Général AFDC

Sommaire

- Edito (p1)
- Dernière minute (p2)
- Vos prochaines dates de formations (p3)
- Groupe de travail CSP et Credit management ! (p4)
- Les relations Industrie - Commerce : l'avis DGCCRF ! (p5à6)
- Gestion Finance : Credit Clients 2010 ! (p7)
- Actualités métiers ! (p8à10)
- Livre blanc du BFR (p11à13)

11, rue du Chevalier de
Saint George - 75 008 PARIS

Tél. : 01.40.20.95.74
Fax : 01.42.97.50.64

www.afdcc.com
contact@afdcc.com

Secrétaire général :
Jean-Louis David

Vos Contacts en région :

LILLE : Marie-Paule Lefebvre Tel : 03 21 60 24 24 E-mail : marie-paule.lefebvre@fr.enersys.com	TOULOUSE : Daniel Vergouts E-mail : daniel.vergouts@egc-france.com
STRASBOURG : Yves Ecker E-mail : yves.ecker@draeger.com	MARSEILLE : Patrice Petitpierre Tel : 06 18 45 77 29 E-mail : patrice.petitpierre@comareg.fr
NANTES : Jean-Michel Riobe Tel : 06 03 19 53 96 E-mail : jm.riobe@creancept.fr	LYON : Thierry Bezanson Tel : 06 75 59 67 32 E-mail : bezanson@thbconsulting.fr
BORDEAUX : Jean-Paul Delpy Tel : 05 57 81 51 64 E-mail : jp.delpy@sonepar.fr	ANNECY : Martine Moutteau E-mail : martinemoutteau@yahoo.fr

Dernière minute !

Manifestation AFDCC Strasbourg « Présentation du SCORE AFDCC »

Après une longue période de réflexion, d'échanges, puis de tests, de contrôles et d'ajustements, le groupe de travail AFDCC, composé d'analystes financiers et de Credit Managers chevronnés, a développé pour vous un score financier pour vous permettre de classer rapidement les clients en fonction de leurs niveaux de risque.

Ceci sera pour vous une aide utile dans vos décisions crédit ou dans le suivi de votre portefeuille clients. Nous vous proposons de découvrir ce nouveau service AFDCC développé en partenariat avec CAPGEST et BUREAU Van DIJK le 30 mars 2010 à Strasbourg.

[Inscrivez-vous dès maintenant !](#)

Enquête AFDCC "Assurance crédit et Credit Management" (Réponses souhaitées avant le 12 mars 2010)

Dans le cadre des groupes de travail qu'elle organise tout au long de l'année, l'AFDCC vous remercie de participer à une réflexion sur l'optimisation de l'Assurance Crédit. Que vous soyez utilisateur ou non de ce service, nous vous demandons de répondre à ce questionnaire dans le but de :

- Mieux comprendre la perception que vous avez de ce service et de son utilisation
- Identifier les problèmes rencontrés en cette période de crise
- Réfléchir à des solutions concrètes et opérationnelles pour que toutes les parties puissent bénéficier de réelles innovations dans ce domaine.

Ce questionnaire est anonyme et vos réponses ne seront pas divulguées. Vos réponses nous permettront de réaliser une synthèse des résultats à la fin du 1er trimestre 2010. Les participants recevront une synthèse détaillée des résultats.

[Enquête AFDCC « Assurance Crédit »](#)

Formations 1er semestre 2010

INTITULE DU STAGE	DUREE	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL
LES CYCLES						
Cycle 2 : Développez vos performances en credit management	6 j	23, 24, 30, 31	6, 7			
FINANCIER						
Savoir lire un bilan	1 j		14	27		
Apprécier le risque par l'analyse financière - Niveau 1	2 j			27, 28	24, 25	
Apprécier le risque par l'analyse financière - Niveau 2	2 j	15, 16				
Acquérir les bases pour la maîtrise des relations financières clients	2 j	25,26				
Les moyens de paiement en France*	2 j					5, 6
Gérer le besoin en fonds de roulement	2 j				21, 22	
JURIDIQUE						
Spécial Mastère : Maîtriser les aspects juridiques liés à la prévention et au recouvrement	6 j	Nous consulter pour les dates				
Gérer le contentieux soi-même	1 j	19 26			23	
Connaître la prévention et les procédures collectives - 1ère partie - La connaissance des textes	1 j		13			
Connaître l'application des procédures collectives - 2ème partie - La pratique des procédures collectives	1 j		14			
Maîtriser les règles comptables et fiscales de l'impayé	1 j			11		
Prendre des garanties !	1 j	15				
NEGOCIATION ET COMMUNICATION						
Optimiser la relance clients par téléphone	2 j	29, 30			1, 2 8, 9	
Affirmez vos talents de négociateurs	2 j	9, 10			16, 17	
Optimiser ses performances individuelles	2 j		13, 14		24, 25	
Maîtriser la négociation credit management (Affirmer vos talents de négociateur Niveau 2)	2 j				29, 30	
Passer de la relance au service clients	2 j	29, 30				
Réussir ses visites chez le client	1 j				14	
PROCESSUS CREDIT MANAGEMENT						
Spécial Mastère : Piloter et gérer un processus transversal de Credit Management dans l'entreprise	6 j	Nous consulter pour les dates				
Choisir les indicateurs de la performance crédit de façon pertinente	1 j	17				
Piloter et gérer un projet de réduction des délais de paiement	2 j				3, 4	
Auditer et optimiser l'organisation Crédit	1 j	19	9			
MANAGEMENT						
Animer son équipe et motiver ses collaborateurs	2 j			18, 19		
Renforcer la capacité de ses équipes à travailler ensemble	2 j			4, 5		
INTERNATIONAL						
Relancer par écrit en Anglais	1 j				15	
Encaisser vos créances à l'International	2 j			25, 26		
Choisir entre Credoc et Stand-By	1 j	23				
Maîtriser les cautions et garanties internationales	1 j			31		

En rouge : dates de sessions sur Lyon

En complément des efforts réalisés en général de plus longue date sur les fonctions opérationnelles, les fonctions supports sont de plus en plus fortement sollicitées pour contribuer à la performance globale de l'entreprise. Parmi les leviers possibles, la mutualisation des équipes sous la forme de Centre de Services Partagés (CSP) est devenue un point de passage quasi systématique pour faire des économies d'échelle, industrialiser les processus de back office, pour in fine optimiser les coûts sans dégrader la qualité de service.

Bien que généralement considérée comme une fonction opérationnelle, le Credit Management n'échappe pas à cette réflexion.

Pour éclairer les adhérents sur ce levier de performance, l'AFDCC souhaite engager une réflexion sur ce thème à l'occasion d'un groupe de travail. Sans présager des problématiques définitives qui seront définies par les participants à l'occasion de la première réunion, des thèmes ont d'ores et déjà été identifiés comme pistes possibles à investiguer :

- Quel est le périmètre fonctionnel du CSP ?
- Quels processus de credit management trouve-t-on généralement dans un tel CSP, et pourquoi ?
- Où se trouve positionnée la gestion du risque ?
- Comment les CSP les plus performants ont-ils emporté l'adhésion de la Direction

commerciale et de l'ADV, en général réticentes à l'idée d'une structure mutualisée ?

- Quels avantages et inconvénients peut-on attendre d'un passage du Credit Management en Centre de Services Partagés ?
- Comment la gouvernance du CSP est-elle organisée pour tenir compte des différentes parties prenantes (fonction commerciale, fonction Credit Management, fonction financière, bénéficiaires des services du CSP,...)
- Le fonctionnement en CSP permet-il la consolidation du risque (et des garanties) des clients communs à plusieurs filiales ?
- Le CSP Credit Management : un centre de coût ou un centre de profit ? Et jusqu'à quel point réalise-t-on réellement des gains grâce à une structure mutualisée ?
- Le CSP Credit Management : une localisation en France ou l'étranger ?
- Quels indicateurs mettre en place pour apprécier la performance du CSP et conforter le pilotage de la performance ?

Inscrivez-vous dès maintenant à la première réunion qui se déroulera le 19 mars de 9h à 12h !

Formalisme de la convention unique et questions de facturation

Quels sont les opérateurs qui sont soumis aux dispositions relatives à la convention unique ?

Le texte vise le fournisseur et le distributeur ou le prestataire de services, ce qui exclut les produits (ou services) destinés à être transformés par ces derniers. S'agissant du « prestataire de services », le texte s'entend comme visant les prestations de services au titre de la coopération commerciale, rendues directement ou indirectement par le distributeur.

Quel sens donner aujourd'hui aux CGV catégorielles dans le contexte nouveau de la négociabilité des tarifs ?

Les CGV catégorielles répondent au souhait de certains fournisseurs de définir par avance plusieurs socles de négociation selon le type de partenaires. Ces fournisseurs sont désormais responsables de la définition des catégories mais naturellement ces catégories doivent répondre à des critères objectifs qui permettent de viser tous les opérateurs répondant à ces critères. Une catégorie ne saurait être conçue pour un opérateur en particulier.

La notion de CGV catégorielles emporte une conséquence en matière de communication : celles-ci font l'objet d'une communication vis-à-vis des seuls clients relevant de la catégorie concernée.

Comment doit se comprendre la notion de « prix à l'issue de la négociation commerciale » présente dans le premier alinéa de l'article L. 441-7 du code de commerce ?

La convention unique fixe le prix de vente résultant de la négociation commerciale, menée dans le respect de l'article L. 441-6 du

code de commerce, et dont les CGV constituent le point de départ.

Les « prix à l'issue de la négociation commerciale » intègrent les éléments visés aux 1° et 3° : il s'agit donc des prix des produits ou services destinés à être revendus par le distributeur, ainsi que des éventuelles réductions conditionnelles de prix, négociées par exemple en fonction du volume.

Par ailleurs la convention unique comprendra également les précisions nécessaires sur la rémunération des services de coopération commerciale.

Que deviennent les ex-services distincts ? Peuvent-ils continuer à être facturés par le distributeur ?

Le législateur a adapté la définition de la coopération commerciale pour y intégrer certains services rendus par les grossistes et les distributeurs s'adressant aux professionnels. Dès lors, ces services seront facturés par ce type de distributeurs en tant que services de coopération commerciale.

Les obligations du distributeur qui ne répondent pas à cette nouvelle définition de la coopération commerciale relèvent des 1° et 3° et « concourent à la détermination du prix convenu » que le fournisseur facturera au revendeur.

Dès lors, les obligations du 1° et du 3° étant déjà prises en compte, elles ne peuvent pas donner lieu à une facture du distributeur. Une instruction de l'administration fiscale publiée au Bulletin Officiel des Impôts du 18 novembre 2008 assure la sécurité juridique à cet égard.

La facture adressée par le fournisseur doit-elle préciser la description de chaque obligation ayant concouru au prix négocié ?

Non, c'est la convention unique qui comporte la description des obligations de chacune des parties selon le formalisme décrit à l'article L 441-7.

La convention unique possède-t-elle un caractère annuel ?

En dehors des produits ou services soumis à un cycle de commercialisation particulier, la convention est bien annuelle. Elle doit être conclue avant le 1er mars pour l'année en cours.

Une tolérance est bien entendu envisagée dans le cas où la relation commerciale est établie en cours d'année. Dans ce cas, il convient de signer la convention dans les deux mois suivant le début de la période de commercialisation des produits ou services.

L'article L. 441-7 s'applique-t-il lorsqu'un des partenaires commerciaux est situé à l'étranger ?

Les dispositions prévoyant l'obligation de conclure la convention unique étant pénalement sanctionnées, il convient de faire application des principes généraux relatifs à l'application de la loi pénale française dans l'espace, visés aux articles 113-1 et suivants du code pénal.

La loi pénale française s'applique aux infractions dont un des éléments constitutifs a été commis sur le territoire français.

S'agissant des contrats et services visés à l'article L. 441-7, il convient de considérer que tout contrat qui a un effet sur **la revente de produits ou la fourniture de services en France** entre dans les dispositions de l'article.

Déséquilibre significatif et autres pratiques abusives

Comment appréhender la notion de déséquilibre significatif ?

La notion nouvelle de déséquilibre significatif entre droits et obligations des parties a

vocation à appréhender toute situation, qu'elle comporte ou non des pratiques décrites par un autre alinéa de l'article L. 442-6 du code de commerce. Elle pourra être appréciée au regard des effets de l'application de la convention sur les parties.

La caractérisation de la pratique consistant à soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif ne requiert pas d'établir au préalable que son auteur détient une puissance d'achat ou de vente, et est donc facilitée par rapport aux dispositions antérieures.

Comment va-t-on contrôler les avantages disproportionnés visés par l'article L.442-6-I-1°, qui a trait à la coopération commerciale?

Exactement comme avant car ce texte n'a pas été modifié par la LME. Le formalisme en particulier demeure identique, et le contrôle s'effectuera de la même manière, en considérant les services de coopération commerciale isolément des autres obligations liant les opérateurs.

En revanche, la sanction est potentiellement plus forte car, à l'instar de toutes les situations abusives décrites à l'article L 442-6, elle peut atteindre 2 millions d'euros et être portée à trois fois l'indu.

La suppression de l'interdiction de discriminer emporte-t-elle des conséquences sur le refus de vente ?

Non, dans la mesure où le refus de vente entre professionnels n'est plus interdit depuis 1996.

Un fournisseur peut tout à fait refuser d'engager une relation commerciale avec un distributeur. A noter toutefois qu'un acteur en position dominante doit s'abstenir de mettre en œuvre des pratiques pouvant être appréhendées comme un abus de position dominante, sans que cela l'empêche pour autant d'utiliser les marges de négociation ouvertes par la loi pour conclure des accords équilibrés avec son cocontractant. Il va de soi également qu'un refus de vente résultant d'une entente destinée, par exemple, à nuire à un concurrent, n'est pas licite.



L'AFDCC partenaire du salon GESTION FINANCE / CREDITCLIENTS 2010

Cher Membre,

L'AFDCC est partenaire de Gestion Finance, le salon des solutions et services pour la gestion financière de votre entreprise qui se déroulera les **22 et 23 juin 2010 au CNIT Paris - La Défense**.

Gestion Finance réunira 4 salons, Banque Expo, Consulting, Progiform, et **CreditClients le salon de la Gestion du Poste Client :**

- TRESORERIE / CASH MANAGEMENT
- BFR / RECOUVREMENT DE CREANCES
- ASSURANCE CREDIT / AFFACTURAGE
- COMMISSARIAT AUX COMPTES
- EXPERTISE COMPTABLE
- EXTERNALISATION DES SERVICES FINANCIERS

Soyez présent en tant qu'expert sur les tables rondes co-animées par l'AFDCC

TR1 Assurance Crédit

Sponsorisé par EULER HERMES SFAC

TR2 Le recherche de liquidité et l'optimisation du BFR, priorités du Cash Management

TR3. Innovations dans le domaine de l'Affacturage

TR4. Les délais de paiement & Recouvrement de créances

Sponsorisé par le CABINET ARC

Programme en cours de réalisation, contactez nous maintenant pour intervenir vous aussi !

Ce nouveau rendez-vous fédérateur cible l'ensemble des directions générales, financières, credit manager et informatiques impliquées dans la mise en œuvre des solutions et des services pour la gestion financière de l'entreprise.

En qualité de membre de l'AFDCC vous bénéficiez d'offres tarifaires spéciales valables sur votre stand pour le salon Gestion Finance. Pour profiter de cet avantage contactez :

- Ghislaine de CHAMBINE – Directrice de Pôle – gdechambine@tarsus.fr
- Karin SAINT-GERMIER – Responsable Commerciale : ksaint-germier@tarsus.fr

Plus d'info sur

www.gestion-finance-expo.com

Tel : 01 41 18 60 60

Fiscal : Acte anormal de gestion

Avance en trésorerie accordée par une sous-filiale

L'avance de trésorerie (près de 300 000 €) accordée par une sous-filiale à la société mère en difficulté qui la contrôle indirectement, et avec laquelle elle n'entretient aucune relation commerciale constitue un acte anormal de gestion dès lors que la sous-filiale n'établit pas que sa survie est liée à celle de la société mère. Il s'avère également que l'avance en question, même assortie d'un intérêt, est d'un montant disproportionné par rapport aux besoins en trésorerie de la société mère. Par conséquent, la provision constituée par la sous-filiale et destinée à couvrir le risque des pertes des sommes correspondant à cette avance n'est pas déductible.

(Source : CE 22 janvier 2010, n°313868)

Vie des affaires : Société créée de fait

L'affectio societatis ne résulte pas seulement de la mise en commun d'intérêts liés au concubinage

M. X. acquiert un terrain. Il vit en concubinage avec Mme Y. Tous deux, en qualité de co-emprunteurs, souscrivent un emprunt pour financer la construction d'un pavillon sur ce terrain. Quelques années plus tard, M. X. vend ce bien. Mme Y. l'assigne en paiement de la moitié du produit de la vente du pavillon, invoquant l'existence d'une société créée de fait.

Sa demande est acceptée par les juges du fond. Ils retiennent que les co-emprunteurs ont remboursé de façon égale l'emprunt. Ils considèrent qu'en finançant un projet commun, les concubins ont témoigné d'un affectio societatis.

La Cour de cassation n'est pas de cet avis. Au vu de l'article 1832 du code civil, elle rappelle les fondements de l'existence d'une société.

L'existence d'une société créée de fait entre concubins, qui exige la réunion des éléments caractérisant tout contrat de société, nécessite l'existence d'apports, l'intention de collaborer sur un pied d'égalité à la réalisation d'un projet commun et l'intention de participer aux bénéfices ou aux économies ainsi qu'aux pertes éventuelles pouvant en résulter. Ces éléments sont cumulatifs et doivent être établis séparément. Ils ne peuvent se déduire les uns des autres.

Ce n'est pas parce qu'il y a participation financière à la réalisation d'un projet immobilier qu'il y a intention de s'associer. Mme Y. aurait dû apporter d'autres éléments de preuve que la mise en commun de fonds qui n'était qu'inhérente au concubinage.

(Source : Cass. 1ère civ. 20 janvier 2010, n° 08-13200)

Comptabilité : Restructuration de sociétés

Évaluation des apports dans le cadre d'une opération de scission

Les opérations de scission entrent dans le champ d'application du règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées. La méthode d'évaluation des apports dépend de la situation de contrôle au moment de l'opération et du sens de l'opération :

- les apports sont évalués à la valeur comptable pour les opérations à l'endroit ou à l'envers impliquant des sociétés sous contrôle commun, dans la mesure où l'opération correspond à un

renforcement ou à un maintien du contrôle ;

- les apports sont évalués à leur valeur réelle pour les opérations à l'endroit impliquant des sociétés sous contrôle distinct, dans la mesure où l'opération correspond alors à une prise de contrôle. Par ailleurs, les opérations impliquant des sociétés sous le contrôle commun de personnes physiques n'entrent pas dans le champ d'application du règlement CRC 2004-01 et doivent, selon le CNC, être considérées comme des opérations entre entités distinctes, dont les apports sont évalués à la valeur réelle (CNC, avis du Comité d'urgence 2005-C).

La commission des études comptables de la CNCC précise, au vu des règles précitées, le traitement comptable à adopter dans le cas de la constitution d'une SARL (A) par apport de 100 % des titres de deux EURL (B) et (C) détenues par une personne physique, suivie d'une scission de l'EURL (B) et de l'apport de ses deux branches d'activité respectivement à deux sociétés (D) et (E) demeurant sous le contrôle exclusif de la SARL (A).

Il résulte d'une telle opération qu'au moment de la scission de (B), celle-ci est détenue à 100 % par la société (A) (et non plus par une personne physique) et que de ce fait la scission entre dans le champ d'application du règlement 2004-01 du CRC. Par conséquent, l'opération de scission implique deux sociétés sous contrôle commun dont les apports doivent être évalués à leur valeur comptable.

(Source : CNCC, bull. 156, décembre 2009, pp. 732 à 734)

Comptabilité : Exercice professionnel

La CNCC précise la mission du commissaire aux comptes sur les délais de paiement

La Compagnie nationale des commissaires aux comptes vient de publier un avis technique sur les délais

de paiement. Après avoir rappelé le cadre légal, elle fournit des éléments pratiques sur l'exercice de la mission du commissaire aux comptes en la matière (c. com. art. L. 441-6-1, D. 441-4 et D. 823-7-1).

L'intervention du commissaire aux comptes est encadrée par :

- la NEP 250 « Prise en compte du risque d'anomalies significatives dans les comptes résultant du non-respect de textes légaux et réglementaires » quant au contrôle du respect des délais de paiement ;

- la NEP 9510 « Travaux relatifs au rapport de gestion et aux autres documents adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes » quant au contrôle des informations à fournir dans le rapport de gestion (c. com art. D. 441-4).

Pour l'application de ces contrôles, il pourra utilement prendre connaissance des procédures mises en place pour produire les informations requises et vérifier :

- la concordance du solde total des dettes fournisseurs, décomposé par échéance, avec la balance auxiliaire fournisseurs, dont la concordance avec la balance générale aura été vérifiée ;

- par sondages ou autres méthodes de sélection, la correcte imputation des factures fournisseurs constituant le solde des dettes en fonction de leur date d'échéance ;

- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion au titre des délais de paiement (éléments chiffrés et explications justifiant, le cas échéant, des dépassements).

Les éventuelles observations du commissaire aux comptes

sur les informations contenues dans le rapport de gestion seront formulées dans la troisième partie de son rapport. Des

exemples de conclusion avec observation sont fournis dans l'avis de la CNCC (en l'absence de concordance avec les comptes annuels, en cas d'omission de l'information...).

En l'absence d'observation, la formulation standard s'applique.

La CNCC précise enfin qu'elle actualisera cet avis à réception de la réponse à sa saisine du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ainsi que du ministère de la Justice sur les questions restant à éclaircir à ce sujet, telles que :

- le champ d'application de la réforme des délais de paiement (dettes concernées) et celui de l'obligation d'information dans le rapport de gestion (sociétés concernées) ;

- les circonstances de la transmission de son rapport par le commissaire aux comptes au ministre chargé de l'économie en cas de manquements significatifs et répétés (en l'absence de précision dans le décret, notion de « démontrer » et critères d'appréciation du caractère significatif et répété des manquements).

(CNCC, avis technique « Délais de paiement », 1er février 2010

<http://www.cncc.fr> [...])

Vie des affaires : Sociétés civiles immobilières

Action des créanciers envers les associés après la liquidation judiciaire de la société

Toutes les actions contre les associés non liquidateurs de sociétés civiles ou leurs héritiers ou ayants cause se prescrivent par cinq ans à compter de la publication de la dissolution de la société (c. civ. art. 1859).

Toutefois lorsque la liquidation judiciaire a été prononcée à l'encontre de la société civile, la prescription court à compter de la publication au Bodacc du jugement ordonnant la liquidation

judiciaire qui emporte dissolution de celle-ci (cass. com. 12 décembre 2005 , n° 03-17975). Cette solution est rappelée par la Cour de cassation. Elle censure un arrêt qui avait refusé de déclarer prescrite l'action engagée par un créancier envers un associé faute de preuve que la dissolution de la société avait été publiée plus de cinq ans avant l'assignation du créancier. Au cas considéré, la société civile avait été mise en liquidation en 1992 et l'assignation du créancier avait été introduite en 2003.

(Source : cass. com. 19 janvier 2010, n° 06-16265)

Biblio : Le LIVRE BLANC du BFR

Interview de l'auteur et extrait



Le LIVRE BLANC du BFR Et de la Direction Financière en période de crise Par DAVID BRAULT

AFDCC : David BRAULT bonjour. Vous êtes Fondateur et Directeur Associé d'Objectif CASH. Pourquoi avoir rédigé cet ouvrage ?

David BRAULT: Parce que nos clients nous l'ont demandé... Suite à la brutalité de la crise, nos clients, nos prospects ont été sollicités par de nombreux cabinets qui leur promettaient tous "monts et merveilles" sur le BFR ou sur le CASH... Tous avaient des discours très vendeurs et jolis à entendre : "Nous nous rémunérons exclusivement au success fee" disaient-ils ... Nous avons souhaité, à la demande de nos clients, rappeler un certain nombre de fondamentaux sur le BFR, notamment qu'il s'agit le plus souvent d'un travail d'équipe, à mener de manière transversale dans l'entreprise (tous les services doivent être impliqués, de la prise de commande à l'encaissement, en passant par le marketing, la production, etc.) et qui doit s'inscrire dans la durée. Une action continue sur plusieurs mois est nécessaire pour que les bonnes pratiques décrites dans le livre s'inscrivent durablement dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise. Plusieurs clients nous ont remerciés car grâce à nos recommandations, ils ne sont pas partis "la tête la première" dans une seule direction. Ils ont pris le temps d'impliquer l'interne. Et surtout ils ont gardé la maîtrise en interne de leurs processus touchant au BFR. Les bonnes pratiques ont été intégrées progressivement. Il n'y a pas eu de casse ni de rupture (ce qui est essentiel). L'un d'eux nous a même écrit à propos du livre " A diffuser comme une œuvre de salut public ! "

AFDCC : Pourriez-vous nous en dire davantage sur le contenu ?

David BRAULT: L'ouvrage est un résumé de l'expérience acquise par notre équipe composée de plus de 60 managers de transition au cours des 8 dernières années (+ de 300 missions réalisées en France ou à l'international - dans plus de 20

pays - pour des PME/PMI adossées à des fonds d'investissements ou des filiales de groupes). Des entreprises de tous secteurs (Industries ou Services - voir notre site www.objective-cash.com) qui ont un CA entre 20 Millions d'Euros et 2 Milliards d'Euros et qui ont comme plus petit dénominateur commun soit d'avoir perdu le contrôle de leur trésorerie opérationnelle (ils ne savent plus où ils en sont) soit d'être sous performantes sur le plan du BFR; le plus souvent les deux... L'ouvrage met l'accent sur les constatations effectuées sur le terrain au cours des derniers mois c'est à dire depuis fin 2008. Il vient compléter et enrichir les bonnes pratiques que j'avais présentées dans le livre "Objectif CASH" publié chez Dunod début 2008 (avant la crise).

AFDCC : Quel est l'intérêt de cet ouvrage pour le lecteur ?

David BRAULT: L'ouvrage est autant destiné aux Directions Générales et aux actionnaires qu'aux Directeurs Financiers, Trésoriers, Credit Managers, etc. Il rappelle les fondamentaux de la gestion et de l'optimisation du BFR ce qui est utile quand l'horizon s'assombrit notamment en période de crise (manque de repères). Sur les 300 missions réalisées depuis 8 ans, je n'ai jamais rencontré un Directeur ou un Contrôleur Financier qui ne comprenait pas l'équation BFR = Clients + Stocks - Fournisseurs ; ou alors c'est très grave ! L'intérêt principal de l'ouvrage, c'est une fois que l'on a posé cette équation, que fait-on ? Par quoi on commence ? Selon quel passing ? A quel rythme ? Dans quels délais ? Avec qui autour de la table ? L'ouvrage apporte des réponses à chacune de ces questions ...et progressivement au fil des pages le profil du Directeur Financier Idéal (pour sortir de la crise) se dessine...

Extrait

Un exemple du contenu de cet ouvrage didactique, avec l'autorisation d'OBJECTIF CASH :

« Dirigeants, Investisseurs, avez-vous le bon Directeur Financier pour sortir de la crise ?
Directeurs Financiers, Contrôleurs Financiers, êtes vous prêts pour la sortie de crise ?

Faites le QUIZZ ci-dessous et vous aurez la réponse en 5 mn.

- 1) Votre Directeur Financier va-t-il plus à l'essentiel ? Communique-t-il plus à partir de faits, de chiffres, de réalisations ? **OUI**
- 2) Utilise-t-il toujours un jargon, des vocables, des concepts qu'à priori lui seul maîtrise à 100% (Exemple : ratios, covenants, BFR, ROI, DSO, IFRS, EBITDA, SWOT analysis, etc) ? **OUI**
- 3) A-t-il élaboré plusieurs scénarios ? Plusieurs modèles ? **OUI**
- 4) Nous n'avons qu'un seul scénario à disposition **OUI**
- 5) Est-il plus visible dans l'entreprise ? Sort-il plus fréquemment de ses tableaux de chiffres ? **OUI**
- 6) Visiblement très occupé, il reste dans son bureau avec ses équipes. **OUI**
- 7) Organise-t-il des revues de performance sur une base hebdomadaire ? **OUI**
- 8) Nous revoyons le reporting tous les mois. **OUI**
- 9) A-t-il mis en place des indicateurs hebdomadaires sur le CASH, sur l'activité commerciale ? **OUI**
- 10) Nous attendons que la comptabilité sorte tous les mois. **OUI**
- 11) Utilise-t-il fréquemment les mots « simplification », « plans d'actions », « amélioration de la performance », « opportunité », « réalisations » ? **OUI**
- 12) Il nous parle de « reporting », « d'organisation » de « procédures », de « réduction des coûts », de « système d'information » et de « gestion des risques » ? **OUI**
- 13) Son équipe et lui ont-ils le sourire ? **OUI**
- 14) Crise ou pas crise, ils ont l'air stressés, tristes, inquiets ou font la tête. **OUI**
- 15) A-t-il organisé une réunion pour expliquer simplement que le BFR c'est Clients +

stocks – Fournisseurs et impliquer les opérationnels ? **OUI**

- 16) Le BFR c'est le BFR : comprenez qui pourra. **OUI**
- 17) Vous paraît-il plus ouvert au dialogue ? Plus disponible pour échanger notamment avec le service commercial ? **OUI**
- 18) Les chiffres sont têtus. **OUI**
- 19) Son mot fétiche est-il « CASH » ? **OUI**
- 20) Son mot fétiche est « reporting » ? **OUI**

Notez le nombre de OUI aux questions impaires seulement.

Quelques commentaires pour les Directions Générales qui attendent PLUS de leur Directeur Financier :

Entre 0 et 3 :

Votre DAF a besoin d'un coup de Booster. C'est le bon moment pour en parler avec lui. Renouez le dialogue. Soit il s'est replié sur lui-même (peut être est-il paralysé par l'enjeu ?), soit il n'ose pas aller de l'avant. Qu'et ce qui le gêne ? Il faut en parler avec lui. C'est le moment de l'envoyer faire une initiation au yoga (pour l'agilité, la souplesse) ou un stage de saut à l'élastique (pour la prise de risque et la gestion du stress) ou enfin un stage de rafting ou de survie dans les gorges du Verdon (pour le team spirit). A vous de voir... Il faut créer un déclic. Si cela ne vient pas de lui, tentez quelque chose...

Entre 4 et 6 :

Des progrès ont été accomplis par votre DAF pour s'adapter au nouveau contexte créé par la crise. Votre DAF a besoin de vos encouragements. Pensez à le féliciter plus souvent. Stimulez sa créativité, sa prise d'initiative. Par exemple, montrez-vous plus souvent avec lui dans l'entreprise ou faites le participer à vos réunions avec vos principaux clients.

7 et plus :

Félicitations ! Vous avez trouvé la perle rare. Attention à ne pas vous faire « piquer » votre DAF. Pour le conserver, il va falloir le motiver dans la durée, lui donner des perspectives. Réfléchissez à lui confier des projets de plus grande envergure. Un plus gros os à ronger ?

L'auteur

David BRAULT, Diplômé de Sciences Po Paris (1985) et titulaire d'une maîtrise en droit des affaires (Paris II Assas) a démarré sa carrière dans un grand cabinet d'audit anglo-saxon. Il a ensuite occupé plusieurs postes de Directeur Administratif et Financier / CFO dans un groupe international ou de Direction Générale / Direction du Développement dans des PME/PMI ou des filiales de groupes. Fondateur d'Objectif CASH, un cabinet spécialisé dans la Direction Financière Opérationnelle et le Management de Transition, il a mené depuis sept ans plus de 300 missions en France et à l'international avec une équipe d'une soixantaine de personnes. La plupart de ces missions a été réalisée dans des participations de fonds d'investissement (PME/PMI) ou des filiales de grands groupes toujours sous performantes en termes de gestion du CASH et du BFR, parfois en crise de trésorerie. David BRAULT est membre de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion), de l'AFTE (Association Française des Trésoriers

d'Entreprises), de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et de l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital). Il a participé à la rédaction de nombreux articles et ouvrages sur les fusions-acquisitions, la finance ou le management. Notamment chez Dunod, Réussir son Business Plan (2007), Objectif CASH (2008) et Profession Directeur Financier (2010).

Contact : Olivia SIEBER,
42 rue de l'Abbé Groult, 75015 Paris
Tel : 01 45 30 06 00 ou
olivia.sieber@objective-cash.com



www.objective-cash.com