

Le moniteur du
commerce
international

lemoci.com

Guide de la gestion du risque client à l'international

Évaluer les risques, verrouiller les contrats, sécuriser et financer,
recouvrer ses factures à l'exportation

Édition 2013

En partenariat avec

HSBC 
Commercial Banking



Dans le futur, tous les marchés auront émergé.

D'ici 2050, 19 des 30 premières économies mondiales seront des pays qualifiés aujourd'hui « d'émergents »*. Comment cette nouvelle organisation mondiale influencera-t-elle votre activité ?

HSBC et ses équipes comprennent ces nouveaux marchés : notre histoire a démarré il y a 150 ans pour faciliter les échanges commerciaux entre la Chine et l'Europe. Nos équipes Trade et Supply Chain**, présentes dans plus de 60 pays, vous aident à appréhender les marchés locaux tout en gardant une stratégie globale.

Un nouveau monde émerge.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.hsbc.fr/entreprises

HSBC 
Commercial Banking

Guide

de la gestion du risque client à l'international

Édition 2013

Évaluer les risques, verrouiller les contrats, sécuriser et financer,
recouvrer ses factures à l'exportation

Par Jean-Claude Asfour
Consultant en commerce et financements internationaux

Sous la direction de Christine Gilguy
Rédactrice en chef

Une boîte à outils pour réduire les risques d'impayés

Plus aucun doute possible : les marchés de l'export, et plus particulièrement ceux du grand export, s'imposent comme les relais de croissance incontournables de nombre d'entreprises, quelle que soit leur taille, au moment où les économies européennes sont en panne. Ernst & Young a ainsi calculé qu'entre 2009 et 2011, la croissance du chiffre d'affaires des groupes du CAC 40 a résulté à 85 % de leurs activités à l'étranger ! Les études exhaustives sur les PME sont plus rares mais les plus récentes le confirment. Ainsi, le huitième panorama publié par l'Observatoire des PME d'Oséo début 2013, réalisé à partir de l'observation de 2,7 millions d'entreprises en France, a montré qu'en 2011 (période couverte par l'étude), seules les entreprises exportatrices et innovantes étaient optimistes !

Pour autant, aller chercher de nouveaux clients à l'étranger comporte des risques spécifiques qui tiennent à l'éloignement, aux barrières culturelles et linguistiques, aux différences de réglementations et d'environnement légal, au risque pays, au risque de change, à la difficulté d'obtenir, souvent, des renseignements sur le sérieux et la solidité financière des prospects... Sans compter que lorsque la conjoncture économique se détériore à grande vitesse, comme dans les pays du sud de l'Europe ces deux dernières années, de bons clients peuvent très vite se retrouver dans l'incapacité d'honorer leurs engagements.

En Espagne, la progression des défaillances d'entreprises est sur une tendance de + 25 % et de 10 % pour la Grèce (après + 30 % en 2012...). À Chypre plus récemment, des transferts de fonds visant à régler des fournisseurs ont été bloqués du jour au lendemain – certes temporairement –, à la suite des mesures prises par les autorités du pays pour limiter la fuite des capitaux provoquées par la faillite du système bancaire... Le risque politique, l'un des risques roi à l'international, est ainsi de retour en Europe !

Lorsque ces risques sont mal maîtrisés, c'est qu'ils sont bien souvent mal anticipés. Mais la sanction est toujours douloureuse : l'impayé, un luxe que bien des entreprises, particulièrement les PME, ne peuvent se permettre actuellement. Lorsqu'au contraire ils sont pris au sérieux, que des solutions adaptées aux moyens de l'entreprise et à ses objectifs stratégiques sont mises en place pour en réduire la portée ou éviter qu'ils se matérialisent, ils peuvent devenir des leviers de croissance et de compétitivité : la prise de risque maîtrisée est en effet au cœur de la réussite en affaires.

Il existe des méthodes et des outils, bien connus des entreprises exportatrices performantes, qui permettent de réduire considérablement ces risques sans nuire aux relations commerciales instaurées avec les



L'auteur

JEAN-CLAUDE ASFOUR

A exercé pendant de nombreuses années les fonctions de crédit manager et de trésorier

au sein de grands groupes industriels français et américains. Consultant senior, il mène aujourd'hui des missions de conseil et de formation en France et à l'étranger, dans les domaines du commerce international, du droit des affaires et du crédit management. Il intervient également dans ces domaines, en tant que formateur, au sein de plusieurs grandes écoles. Pour Le Moci, Jean-Claude Asfour a écrit plusieurs guides dont le dernier en date est L'Atlas des risques pays 2012 à l'usage des opérateurs du commerce international (juin 2012), dont l'édition 2013 sortira en juin.

clients. Ce Guide de la gestion du risque client à l'international, dont c'est la deuxième édition cette année, en donne l'essentiel : qu'il s'agisse de se doter en interne d'outils de veille sur les risques pays, de verrouiller les contrats ou de trouver de bonnes sources d'information sur les prospects, d'obtenir les meilleures solutions de la part d'assureur-crédit ou de banquiers, de comprendre les bases des montages financiers les plus performants à l'international, de bien suivre le recouvrement de ses factures – y compris en anglais – il est conçu pour être utile à tout entrepreneur confronté aux risques de la vente à l'international.

Et à l'heure où le gouvernement français met l'export en tête de ses priorités pour réduire le déficit commercial et crée une banque publique d'investissement – bpiFrance – qui, notamment, regroupera tous ses soutiens financiers à l'export ainsi que ceux des régions, ce guide est un outil précieux pour renforcer ses capacités à les utiliser de manière efficace.

Nous remercions Valérie Collot, présidente de l'AFDCC (Association des crédit managers et conseils) de nous renouveler sa confiance en signant un avant-propos dans cette édition 2013, un gage de notre crédibilité.

Christine Gilguy - Rédactrice en chef

Prise de risques rime avec entreprendre, mais les minimiser est primordial

La mission principale de notre métier, celle de credit manager, est de vous accompagner dans la tâche de sécuriser les transactions commerciales et déterminer les conditions de crédit client.

Plus le risque client sera sécurisé, plus l'encaissement des factures sera aisé. Mais attention. Il n'est pas pour autant question de se priver de chiffre d'affaires. Et c'est là où se situent la difficulté et l'intérêt de la fonction de credit manager : il faut savoir accompagner les commerciaux dans leur recherche de commandes tout en les aidant à garantir le plus possible les encaissements.

Le credit manager qui travaille à l'international devra en outre connaître les moyens de paiement ainsi que les instruments de garantie et de financement utilisés à l'export.

Ce guide est un outil précieux de remise à jour des connaissances pour notre métier, et une véritable boîte à outils pour tous les entrepreneurs.

L'Association française des credit managers et conseil



Valérie Collot est présidente de l'AFDCC et vice-présidente de la FECMA**.

(AFDCC)* se tient également à votre disposition pour vous apporter tout éclairage complémentaire sur le métier du credit management et accompagner toutes les entreprises afin que le risque clients soit mieux maîtrisé et le recouvrement accéléré.

Valérie Collot

* www.afdcc.com - ** FECMA : Federation of European Credit Management Associations : www.fecma.eu

lemoci
MAGAZINES

La librairie du Moci
vous propose



Réf. n°1940 - 10 €



Réf. n°1939 - 25 €



Réf. n°1938 - 10 €



Réf. n°1937 - 25 €



Réf. n°1935-36 - 10 €



Réf. n°1934 - 25 €

Pour tout renseignement Tél. : 01 49 70 12 20 - e.mail : abonnement@lemoci.com

lemoci
.COM

lemoci
MAGAZINES

lemoci
ÉVÉNEMENTS

lemoci
FORMATIONS

lemoci
CONSEIL

ÉDITEUR Sedec SA

11 rue de Milan - 75 009 Paris - France
Téléphone : +33 (0) 1 53 80 74 00
www.lemoci.com

Directeur de la publication
Vincent Lалу

RÉDACTION

Rédactrice en chef :
Christine Gilguy (31)
Grand reporter : François Pargny (23)
Ont collaboré à ce numéro :
Jean-Claude Asfour
Maquette : Delphine Miot, rédactrice graphiste (37)

Pour joindre votre correspondant
par téléphone, composez
le +33 (0)1 53 80 74 suivi
des deux derniers chiffres du poste.

PUBLICITÉ

Directeur Commercial :
Philippe Chebance (10)
Antenne régionale sud :
Karine Rosset (+33 (0)4 26 84 57 87)
Assistante commerciale
et responsable technique :
Cindy Renaud (14)
Fax de la publicité :
+33 (0) 1 49 70 12 69

MOCI EVENEMENTS

Chef de projet pôle Événement :
Benoît de Montmarin
(+33 (0)1 49 70 12 73)

GESTION, ADMINISTRATION

Directrice générale adjointe :
Delphine Chêne
Directeur délégué :
Pierre Bessière (01)
Directrice de la diffusion et du Web marketing :
Valérie Bardon
Responsable abonnement :
Vanessa Corseau
(+33 (0)1 53 80 74 40)
Directeur de la fabrication :
Robin Loison
Webmaster : Pierre Lалу
Comptabilité, gestion :
Évelyne Montecot (08), Valérie Perrin
Conception graphique : amarena

Impression

Imprimerie de Champagne
Rue de l'Étoile de Langres
ZI Les Franchises - 52200 Langres

Commission paritaire.
Publication n° 0916 T 81051
ISSN : 0026-9719. Dépôt légal à parution
L'adresse électronique des collaborateurs permanents
est : prénom.nom@lemoci.com
Copyright : toute reproduction, même partielle, des
textes et documents parus dans le présent numéro est
soumise à l'autorisation préalable de la rédaction
Magazine bimensuel.

Abonnement 1 an (24 numéros + Lettre
confidentielle + accès web limité)
280 euros HT (307,13 euros TTC).
Abonnement : abonnement@lemoci.com
Tarif étranger : nous consulter

Lettre de l'éditeur	p. 4
L'auteur	p. 4
Avant-propos	p. 5

INTRODUCTION	
le credit manager international face aux crises	p. 10

CHAPITRE I	
Objectifs et spécificités de la gestion du poste clients à l'international	p. 12

1/ Principaux objectifs	p. 12
2/ Les spécificités des risques à l'international	p. 14
• 2.1 Le risque pays	
• 2.2 Le risque de non-transfert	
• 2.3 La boîte à outils du credit manager international	

CHAPITRE II	
L'analyse du risque pays et du risque client	p. 18

1/ Les besoins en information des entreprises	p. 18
2/ S'informer sur le risque pays	p. 18
3/ S'informer sur les acheteurs étrangers	p. 20
• 3.1 Les prestataires	
• 3.2 Les ressources internes et professionnelles	
4/ Organiser son credit management	p. 21
• Les différentes options	

CHAPITRE III	
Le contrat et conditions de vente	p. 24

1/ Conditions générales de vente : les clauses spécifiques à l'export	p. 24
• 1.1 Les objectifs	
• 1.2 Les clauses essentielles	
2/ La loi applicable au contrat	p. 27

3/ L'impact de l'Incoterm sur la bonne fin des encaissements	p. 28
• 3.1 Quelques grands principes	
• 3.2 Règles d'or pour une bonne utilisation des Incoterms	

CHAPITRE IV	
Spécificités européennes : directives et règlements	p. 32

1/ Les textes de référence	p. 32
2/ La directive européenne 2000/35/CE sur les délais de paiement	p. 33
• 2.1 La transposition française	
• 2.2 Trois exemples de transposition	

CHAPITRE V	
Choisir un mode de paiement adapté	p. 36

1/ Analyse comparative des modes et techniques de paiement	p. 36
2/ Le virement	p. 37
3/ Les encaissements documentaires	p. 38
• 3.1 La remise documentaire	
• 3.2 Le crédit documentaire	
4/ La lettre de crédit standby (LCSB)	p. 44
5/ Les nouveaux moyens de paiement : le Sepa (Single Euro Payments Area)	p. 46

CHAPITRE VI

Cautions, garanties à première demande, « bonds »...

p. 48

1/ Cautions et garanties

p. 48

- 1.1 Les fondements juridiques à l'international
- 1.2 Le cadre juridique français
- 1.3 Schémas d'émission
- 1.4 Place des garanties dans le déroulement d'un appel d'offres et du contrat
- 1.5 Les principaux risques

2/ Les contract bonds

p. 56

3/ La lettre d'intention

p. 57

4/ La lettre de crédit standby, une alternative

p. 57

- 4.1 Avantages dans le cadre d'un marché
- 4.2 La pratique internationale

CHAPITRE VII

Sécuriser : les solutions de l'assurance

p. 60

1/ L'assurance-crédit court terme

p. 60

- 1.1 Les grands principes
- 1.2 Les différentes polices
- 1.3 L'offre d'assurance-crédit

2/ L'assurance-crédit moyen terme

p. 63

- 1.1 Les grands principes
- 1.2 L'assurance risque politique

CHAPITRE VIII

Sécuriser et financer les créances export

p. 66

1/ Les solutions de court terme

p. 66

- 1.1 L'affacturage
- 1.2 Le forfaitage

2/ Les solutions de moyen et long terme

p. 70

- 2.1 Le crédit fournisseur
- 2.2 Le crédit acheteur

3/ Les opérations de compensation

p. 76

- 3.1 Le troc
- 3.2 Le contre-achat
- 3.3 La compensation anticipée
- 3.4 La compensation industrielle

2/ Focus sur l'injonction de payer en Europe

p. 84

- 2.1 Panorama des procédures existantes en Europe
- 2.2 Le Règlement européen n° 1896/2006

3/ Le recouvrement hors Europe

p. 87

ANNEXES

- Annexe 1 : Lexique français-anglais / anglais-français
- Annexe 2 : glossaire
- Annexe 3 : Sources utiles

p. 90
p. 94
p. 98

CHAPITRE IX

Le recouvrement des créances export

p. 80

1/ Principes essentiels

p. 80

- 1.1 En interne : suivre les échéances
- 1.2 Externaliser : le choix d'un prestataire

lemoci
MAGAZINES

La librairie du Moci vous propose :
l'annuaire des avocats d'affaires à l'international
français et francophones
4^{ème} édition

25€
+5€ de frais de port

Le monitor du commerce international

L'annuaire des avocats d'affaires à l'international
français et francophones
4^{ème} édition 2013

1 300 cabinets et plus de 900 avocats dans 58 pays

COFFRET GENERAL

1 300 avocats de langue française dans 58 pays.

Qu'est-ce qui distingue L'annuaire Moci des avocats d'affaires à l'international des autres annuaires de ce type ?

Il précise, pour chaque cabinet, à l'aide de la mention « Français » s'il pratique la langue française. Autrement dit, si l'entrepreneur français pourra bénéficier d'éclairages et de conseils dans sa langue, gage d'une parfaite compréhension des aspects juridiques, réglementaires ou fiscaux de ses affaires et de ses projets à l'étranger.

Pour tout renseignement Tél. : 01 49 70 12 20 - e.mail : abonnement@lemoci.com

POUR VOUS ABONNER

France: 01 53 80 74 40 - Étranger: +33 (0) 1 53 80 74 40

abonnement@lemoci.com

Toutes nos offres p. 89