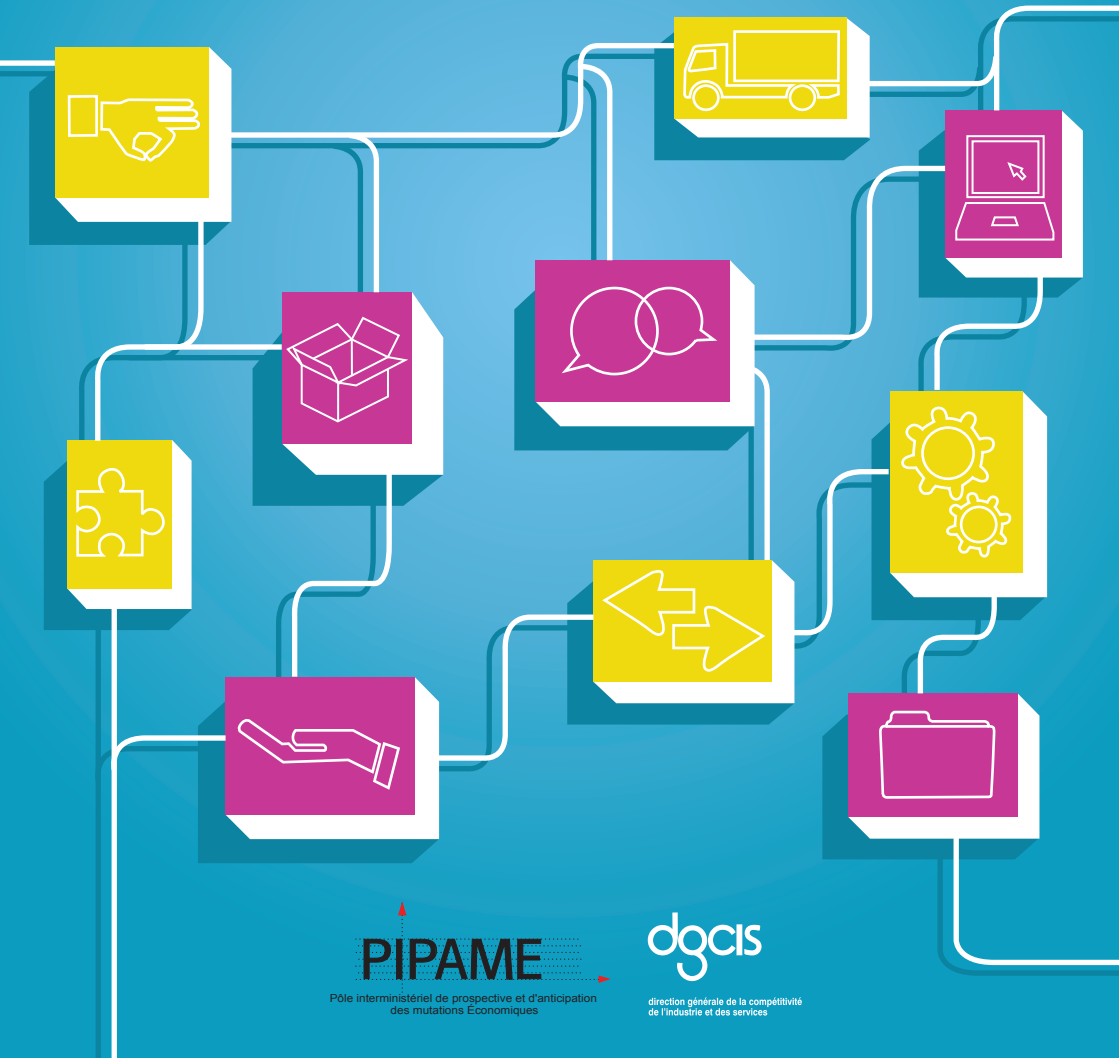


# LE GUIDE DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES DE BIENS ET SERVICES



Direction éditoriale : François Magnien  
Supervision éditoriale : Muriel Grisot, Noël Le Scouarnec  
Coordination : Gwenaëlle Solignac  
Maquette : Clément Buée  
Secrétariat de rédaction : Nicole Merle-Lamoot

**LE GUIDE DES ÉCHANGES  
INTERENTREPRISES  
DE BIENS ET SERVICES  
OU « BARTER »**



# PRÉFACE

En 2012, la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) du ministère du Redressement productif a réalisé, dans le cadre du pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (Pipame), une étude prospective sur les perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises ou « barter » .









Cette étude a montré à la fois l'intérêt des entreprises et des réseaux d'accompagnement interrogés pour la pratique des échanges interentreprises, mais aussi leur méconnaissance du principe et des conditions de mise en œuvre de ces échanges.

Le présent guide a donc pour objectifs d'informer les dirigeants de PME et les réseaux d'accompagnement publics et privés des entreprises ainsi que l'ensemble de leurs partenaires concernés (comptables, banquiers, juristes...) sur la pratique des échanges interentreprises de biens et de services, de répondre aux questions essentielles qu'ils pourraient se poser et de les guider dans une réflexion stratégique pour une mise en œuvre d'échanges interentreprises gagnant-gagnant avec leurs partenaires. Enfin, elle leur donne des éléments pour apprécier les offres de service existantes en matière d'échanges interentreprises sur le marché français.

Pour une approche plus complète du sujet, notamment sur son développement dans les pays étrangers, sur les acteurs de l'offre en France ou les perspectives économiques que l'on peut en attendre, on pourra se référer à l'étude complète publiée par la DGCIS ([www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr)).



# SOMMAIRE

-  LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES, CIBLE ET ORIGINE
  -  POURQUOI ÉCHANGER ENTRE ENTREPRISES ?
  -  LES HUIT RÈGLES D'OR DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES
  -  QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE ET FISCAL DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES ?
  -  COMMENT METTRE EN PLACE DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES DANS VOTRE ENTREPRISE ?
  -  COMMENT CHOISIR SON COURTIER ?
  -  ALLER PLUS LOIN DANS LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES : L'UTILISATION DES UNITÉS DE COMPTE-RÉSEAU
-  ANNEXE : ÉCRITURE COMPTABLE D'UN ÉCHANGE DE MARCHANDISES





# LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES, CIBLE ET ORIGINE

## ▼ À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

À tout dirigeant d'entreprise, en particulier ceux des TPE et des PME, à la recherche d'un complément de croissance par l'échange de biens et services, et souhaitant avoir recours à une plate-forme d'échanges interentreprises Business to Business.

Ce guide doit permettre au dirigeant d'entreprise de :

- mieux comprendre cette pratique commerciale, ses intérêts et ses limites ;
- savoir l'utiliser pour développer son activité et accroître la compétitivité de son entreprise ;
- poser les bonnes questions à un professionnel des échanges interentreprises, afin de choisir celui qui lui rendra le meilleur service par rapport à ses besoins, dans une relation de confiance qui favorise la sécurité des transactions et la qualité des contacts avec les membres du réseau d'échanges.

## ▼ LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES, QU'EST-CE QUE C'EST ?

L'échange interentreprises, autre appellation du troc (ou « barter » en anglais), est l'opération économique par laquelle une entreprise cède la propriété d'un bien, d'un groupe de biens ou délivre un service à une autre entreprise et reçoit en retour un autre bien ou un service. Cet échange ne passe pas par une transaction monétaire en numéraire, mais peut, dans certains cas, être néanmoins valorisé *via* une unité de compte spécifique au réseau d'échanges (ici dénommée unité de compte-réseau ou UCR), qui facilite la multiplicité et la diversité des échanges.

Ces échanges peuvent s'organiser de gré à gré, entre des entreprises qui se connaissent au sein d'un même secteur, d'une même zone géographique, d'une filière, ou qui entretiennent déjà des relations commerciales traditionnelles entre elles.

Les entreprises intéressées par cette pratique, mais qui ne trouvent pas dans leur environnement des partenaires pour échanger leurs produits ou leurs actifs inemployés, peuvent faire appel à des intermédiaires professionnels, qui, par l'intermédiaire de plates-formes d'échanges dématérialisées, agissent en tant que courtiers et qui font l'interface entre membres de leur réseau « cédants » et « prenants » potentiels.

### Définition

Les échanges interentreprises sont du troc organisé entre entreprises, le plus souvent au sein d'un réseau ou d'une communauté d'entreprises préexistantes.

L'intérêt économique de ces courtiers est de réunir à l'intérieur de leur réseau le plus grand nombre possible d'entreprises aux activités les plus variées pour multiplier les opportunités d'échanges entre adhérents. Ils rémunèrent ce service en partie par un droit d'entrée dans le réseau et/ou en prélevant une commission sur le montant des transactions réalisées, à la fois sur les cessions et les réceptions de biens et services.

## ▼ LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES, D'OÙ ÇA VIENT ?

**Nés aux États-Unis dans les années 1930**, les échanges interentreprises ne concernent à l'origine que le financement d'émissions radio ou télé (les « soap opera ») contre de l'espace publicitaire. Ils se sont petit à petit étendus à l'ensemble des biens et des services produits par les entreprises, quels que soient leur taille, leur structure ou leur secteur d'activité.

### En chiffres

En 2010, des biens et services d'une valeur équivalente à 11,5 milliards de dollars ont été échangés entre des entreprises dans le monde<sup>1</sup>. En Suisse, une PME sur cinq recourrait régulièrement aux échanges interentreprises dans le réseau Wir<sup>2</sup>.

Ils sont aujourd'hui pratiqués dans le monde entier, à la fois sur les marchés domestiques et dans les échanges internationaux, et prennent depuis les années 2000 un nouvel essor grâce à Internet. Internet permet en effet aux entreprises d'échanger plus rapidement et plus aisément en facilitant la rencontre de l'offre et de la demande. En minimisant les coûts de gestion, Internet rentabilise des opérations de faible valeur nominale et ouvre le système à des entreprises de plus petite taille.

Les échanges interentreprises existent en France depuis maintenant plus de 30 ans, mais leur développement a été très aléatoire (freins culturels, réglementaires, fiscaux).

Aujourd'hui, les perspectives de développement de ces échanges sont importantes : 65 % de PME françaises seraient intéressées par ce mode de transaction (étude réalisée par EDC Consulting<sup>3</sup>).

<sup>1</sup> Source : International Reciprocal Trade Association (IRTA). L'IRTA est une association créée il y a plus de trente ans, qui regroupe des entreprises de courtage en échanges interentreprises. L'adhésion au code d'éthique de l'IRTA est le fondement de ce groupement qui compte aujourd'hui près de 90 adhérents dans le monde entier.

<sup>2</sup> La Banque WIR (abréviation allemande « Cercle économique société coopérative ») est un organisme sans but lucratif suisse qui facilite les échanges économiques entre ses membres par l'intermédiaire d'une monnaie spécifique. Fondée en 1934, elle regroupe désormais plus de 60 000 PME.

<sup>3</sup> Étude réalisée par EDC Consulting, Junior Entreprise de l'École des Dirigeants et Créateurs d'Entreprises, pour le site b2b En-Trade© en Mai 2010.

# POURQUOI ÉCHANGER ENTRE ENTREPRISES ?

## ▼ VALORISER SES ACTIFS NON UTILISÉS OU DÉPRÉCIÉS

Les échanges interentreprises sont un moyen de valoriser des machines sous-employées ou devenues inutiles, de la main-d'œuvre en sous-charge ou des stocks dormants, contre des produits ou des services utiles à l'entreprise et qui permettent eux-mêmes de générer un surcroît d'activité et donc de recette potentielle.

Selon les spécialistes, la pratique des échanges interentreprises, qui agissent comme un « booster » de l'économie réelle, peut permettre d'optimiser les actifs non utilisés (3 à 10 %) et générer entre 3 et 5 % de CAHT complémentaires.

## ▼ PRÉSERVER LA TRÉSORERIE

L'échange est un levier financier complémentaire, qui offre de la liquidité à l'entreprise et peut aller jusqu'à renforcer ses fonds propres. En effet, chaque fois qu'un achat est substitué par un échange, l'entreprise préserve sa trésorerie et gagne le montant de sa marge brute sur la transaction. Cette liquidité supplémentaire peut faciliter le financement des achats courants ou d'un investissement grâce à une enveloppe budgétaire qu'elle maîtrise mieux et une comptabilité mieux équilibrée.

### En pratique



Une agence web souhaite renouveler son mobilier pour un montant de 10 000 euros. Plutôt que d'acheter ce mobilier en numéraire, elle passe par une plate-forme d'échanges interentreprises et troque la réalisation de deux sites Web, d'une valeur marchande unitaire de 5 000 €, contre ce mobilier.

Au final, pour produire ces deux sites d'une valeur de 10 000 €, l'agence web a eu un coût de production de 5 000 € (partant du principe d'une marge à 50 %). Elle a donc gagné sa marge brute sur l'échange. L'acquisition de ce mobilier à 10 000 € lui aura coûté 5 000 € de trésorerie *via* un échange, contre 10 000 € de liquidités si elle l'avait payé en numéraire.

## En pratique



Un groupe de restauration disposant de plusieurs enseignes cherche un prestataire logistique avec solution de transport réfrigéré, pour acheminer une fois par semaine du stock dans ses restaurants. Le courtier va le mettre en relation avec une société de transport, réciproquement intéressée pour avoir des repas pour ses collaborateurs. L'avantage de cette opération est pour la société de transport un bénéfice direct à destination de ses salariés et pour la chaîne de restaurant d'avoir un nouveau prestataire sans sortie de trésorerie (financé par son stock de repas).

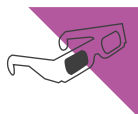
## ▼ SE FAIRE CONNAÎTRE DE NOUVEAUX PARTENAIRES

**La pratique des échanges interentreprises permet de nouer des relations avec des entreprises qui, *a priori*, ne seraient ni fournisseurs, ni clientes, autour d'opérations « gagnant-gagnant » et de les faire dialoguer au sein d'un réseau, d'un territoire ou d'une communauté d'intérêts. Ce type de relations peut, à terme, aboutir à des collaborations partenariales aux formes diverses (ventes classiques, sous-traitance, groupement d'entreprises...).**

## ▼ DÉVELOPPER SA CLIENTÈLE

**L'échange permet à l'entreprise de se faire connaître et d'écouler ses produits ou ses services vers de nouveaux partenaires et futurs clients potentiels. L'accès à une plateforme d'échanges interentreprises lui permet de bénéficier d'une force commerciale supplémentaire, pour doper son chiffre d'affaires.**

## En pratique



Une jeune société innovante, ayant mis en place une technologie qui comptabilise la fréquentation d'un site ou d'un magasin par stéréovision (caméras 3D), souhaite se développer et gagner en visibilité. Le courtier va mettre cette société en relation avec une société organisant des salons professionnels, qui souhaite développer son activité et propose en échange un stand sur plusieurs de ses salons regroupant des dirigeants d'entreprises. Cette collaboration basée sur du « gagnant-gagnant » permet à la société innovante de gagner en visibilité et de trouver de nouveaux clients sans pour autant avancer les frais de location d'un stand sur un salon.

# LES 8 RÈGLES D'OR DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES

Pour être pleinement efficace et bénéfique, la pratique des échanges interentreprises nécessite cependant le respect de certaines règles de base :



## ADOPTER UN ESPRIT COOPÉRATIF

Pour que les échanges fonctionnent, **un climat de confiance et d'adaptabilité, où prévaut l'esprit coopératif, doit exister entre les partenaires**. L'échange ponctuel peut ainsi être le premier pas de relations partenariales de plus long terme.

Pour cela, il est intéressant de ne pas le mener comme une simple opération commerciale « spot », non récurrente et en « one to one », mais d'engager en amont une réflexion stratégique sur son intérêt et son meilleur usage pour l'entreprise.

Dans cet esprit, la **capacité de proposition** de biens ou de services dans un esprit « gagnant-gagnant » est la priorité pour s'engager dans des pratiques d'échanges interentreprises. Celle-ci ne doit pas se limiter à la recherche de la « bonne affaire » ou à la volonté de pallier par l'échange une incapacité à se fournir en biens et services sur les circuits d'approvisionnement traditionnels.

Pour autant, l'entreprise doit garder en tête une contrepartie d'achat à réaliser et identifier les besoins qu'elle peut satisfaire par l'échange



## ANALYSER SES BESOINS AUTANT QUE SES OFFRES

**N'utiliser les échanges interentreprises que pour acheter des produits ou services indispensables**. Si l'entreprise est contrainte, pour se débarrasser d'un actif inutilisé, de l'échanger avec un produit ou un service dont elle n'a pas l'utilité, l'échange n'est pas compensé de manière satisfaisante, ce qui entame la rentabilité de l'opération. Il ne faut pas, en règle générale, « **échanger de l'actif dormant contre de l'actif qui va dormir sans créer de la valeur pour l'entreprise** ».

En revanche, l'échange doit faciliter l'accès à des moyens qui accélèrent son développement, comme par exemple un référencement, la création d'un document commercial, ou encore de la publicité ou qu'elle n'aurait pas pu acheter aux conditions du marché.

### 3

## ÉCHANGER À TITRE COMPLÉMENTAIRE ET NON PRINCIPAL

Les échanges interentreprises ne sont pas une substitution à l'activité monétarisée de l'entreprise, mais viennent en complément de ses transactions classiques. Ils **doivent rester un gisement de ressources accessoires (compensées) pour l'entreprise**. À l'inverse, faute de la trésorerie générée par des ventes, elle ne pourrait plus faire face au paiement de ses charges courantes (taxes, salaires, charges sociales et frais généraux).

De la même manière, si la pratique des échanges interentreprises permet de préserver la trésorerie, ou de pallier des difficultés momentanées d'accès aux liquidités, elle n'est **pas pertinente pour les entreprises n'accédant pas au crédit**. L'entreprise utilisatrice doit être « in bonis », c'est-à-dire saine sur le plan financier.

### 4

## NE PAS DEVENIR DÉPENDANT DES ÉCHANGES POUR LE PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR DE L'ENTREPRISE

**Bien analyser les avantages et les inconvénients de chaque échange envisagé**, par comparaison à une transaction classique. Être notamment particulièrement attentif au risque de dépendance lorsque ces échanges concernent des biens ou services participant au processus de création de valeur de l'entreprise (machines, matières premières, produits semi-finis...).

### 5

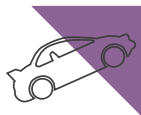
## ÉVITER DE CRÉER SA PROPRE CONCURRENCE

**Éviter ou limiter les échanges avec un client acquis**, ou même avec un prospect lorsque celui-ci porte sur le cœur de marché de l'entreprise. En effet, le système n'a de valeur qu'en tant qu'outil de richesse additionnelle pour l'entreprise et ne doit pas se substituer aux transactions classiques. Il peut permettre, notamment, de conquérir de nouvelles niches de marché ou de nouvelles zones géographiques de chalandise, sans que l'entreprise ait à investir dans une nouvelle force de vente.

*A contrario*, si l'échange de marchandises s'opère au détriment des circuits classiques de vente, il y a un risque que le partenaire de l'échange, client ou futur client, n'accepte plus ultérieurement de retour en arrière. L'entreprise fournisseur risquerait alors de voir fondre son chiffre d'affaires, sans pouvoir compenser ce manque à gagner par une réduction équivalente de ses dépenses.

Par ailleurs, une telle attitude démotiverait, à juste titre, la force de vente du fournisseur, qui perdrait son client ou prospect stratégique, ce dernier achetant *via* les échanges interentreprises et non plus *via* le circuit classique.

## En pratique



Dans le secteur automobile, les constructeurs ayant recours aux échanges interentreprises pour réduire leurs stocks livrent les clés des véhicules chez le concessionnaire de la zone de chalandise concernée, afin d'éviter à leur réseau de se sentir lésé et de leur permettre de récupérer le service après-vente des véhicules.

Cependant, à titre accessoire et ponctuellement, l'échange de biens ou de services peut avoir un intérêt avec un client, à titre de geste commercial, s'il permet de le fidéliser. Il peut également permettre de négocier un volume supplémentaire, alors que le client s'était fixé un plafond en sortie de trésorerie.



### PRÉSERVER LES ACTIFS STRATÉGIQUES

Il faut rester prudent sur l'échange d'actifs stratégiques pour l'entreprise, notamment ceux qui constituent le **capital immatériel de l'entreprise**, souvent mal estimés et mal identifiés en comptabilité (fichiers clients, compétences, hommes clés...), mais qui demeurent une part essentielle de la valeur patrimoniale de l'entreprise.



### COMPENSER POUR REVENIR À L'ÉQUILIBRE RAPIDEMENT

Veiller à l'**équilibre des transactions avec les partenaires, dans un délai maîtrisé**. Si l'entreprise membre d'un réseau d'échanges ne compense pas rapidement ses transactions (en accumulant des crédits d'échange), elle peut se trouver dans l'impossibilité de dépenser ces crédits, si vous n'y trouvez pas les biens et les services qui vous conviennent ou si leur montant est trop important.



### ÉCHANGER AU BON PRIX

Pour réaliser une bonne opération de troc entre entreprises, il faut **négocier une valeur d'échange des biens et services, qui tienne compte de la marge attendue et donc des frais annexes** (frais de stockage et d'acheminement de ce qui est délivré ou reçu, commission éventuelle du courtier incluse). Mieux vaut, la plupart du temps, ne pas s'éloigner des prix de marché.

# QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE, COMPTABLE ET FISCAL DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES ?

Sur le plan juridique, comptable et fiscal, les échanges interentreprises sont parfaitement légaux en France. Ils sont considérés comme ventes de biens et de services « compensées » par un achat de valeur équivalente et qui ne génèrent donc pas de mouvement de trésorerie. Toutes les règles commerciales et toutes les obligations s'imposant aux entreprises (responsabilité des produits défectueux, respect du code du travail, de l'environnement etc..) s'appliquent aux échanges comme au reste de l'activité de l'entreprise.

## En pratique



Si l'entreprise délivre par échange un produit ou un service à une autre entreprise, elle engage sa responsabilité de « producteur » au sens du code de la consommation (article 1386-1 du code civil). Dans le cas d'une prestation de service, elle endosse la responsabilité du travail que ses salariés effectuent dans le cadre de l'échange. Ceci reste valable en particulier lorsqu'elle échange une compétence spécifique d'un de ses salariés comme la traduction d'un contrat dans la langue maternelle de l'un de ses salariés, même si celui-ci n'exerce pas un emploi de traducteur dans son entreprise d'origine.



En cas d'échanges de main-d'œuvre ou de compétences, ceux-ci restent encadrés par l'article L. 125-3 du code du travail. Pour ne pas être requalifié de « marchandage » de main-d'œuvre, l'échange doit notamment se faire au coût de revient ; il ne doit pas avoir pour objet de contourner certaines obligations conventionnelles de l'employeur, et doit recevoir l'accord des personnels concernés si les conditions initiales de leur contrat de travail en sont modifiées.



## ▼ COMMENT ÉTABLIR UNE FACTURE ?

La délivrance d'une facture est obligatoire pour chaque opération d'échange. Ce document doit faire apparaître les renseignements légaux (montant hors taxes, taux et montant de TVA, montant TTC). Pour les factures d'acquisition d'un bien (facture « fournisseur »), le montant HT est comptabilisé dans les charges ou les immobilisations de l'entreprise, tandis que le montant d'une facture de cession (facture « client ») d'un bien ou d'un service est porté dans les produits comptabilisés.

La facture doit être rédigée comme une facture classique mais doit présenter la mention « en compensation » afin d'améliorer les modalités de son enregistrement et de son règlement, même si la contrepartie n'est pas immédiate.

En général, l'échange se solde sans contrepartie monétaire. Toutefois, s'il existe un différentiel de valeur entre les produits échangés, le paiement d'une soulte monétaire peut être prévu entre les partenaires. Dans ce cas, celle-ci fait l'objet d'une facture et d'un règlement « classique ».

## ▼ COMMENT INSCRIRE UN ÉCHANGE EN COMPTABILITÉ ?

L'enregistrement comptable des factures de vente par compensation répond aux mêmes obligations que celles qui s'imposent aux transactions classiques, en faisant varier les comptes de classe 4 (411 – Clients et 401 – Fournisseurs).

Toutefois, et afin d'améliorer l'information au regard de ce type de transaction, il est recommandé d'utiliser des sous-comptes spécifiques : « Client X à compenser » et « Fournisseur X à compenser » (*Infra : annexe n°1*).

## ▼ COMMENT GÉRER LA TVA ?

Le traitement de la TVA n'appelle pas de remarque particulière par rapport à un échange classique.

La TVA collectée par le biais de factures en compensation doit être reversée au même titre que la TVA figurant sur des factures « classiques ». L'exercice du droit à déduction de la TVA (sur les immobilisations ou les autres biens) suit également les règles en vigueur, sur la forme et sur le fond.

Notamment, la déduction ne peut être opérée que si le redevable est en possession de la facture correspondante au moment où il opère la déduction. Le droit à déduction prend naissance lorsque la taxe « d'amont » afférente à l'opération motivant la déduction devient exigible chez le redevable de cette taxe (fournisseur). Qu'il s'agisse de biens constituant des immobilisations, de biens autres que des immobilisations ou de services, la déduction de la taxe ayant grevé l'opération est réalisée par imputation sur la taxe due par le redevable, au titre du mois pendant lequel le droit à déduction a pris naissance.

Dès lors, si la TVA collectée et la TVA déductible se compensent en cas d'échanges de même montant, un reliquat peut exister dans l'hypothèse d'une transaction asymétrique.

En présence d'une option sur les débits, le fait générateur de la récupération ou du paiement correspond à la date de la facture.

## ▼ L'IMPOSITION DES OPÉRATIONS D'ÉCHANGES INTERENTREPRISES

La comptabilisation des produits et des charges correspondant à un échange de même montant n'a d'incidence ni sur le résultat, ni sur le montant de l'impôt dû, sauf si l'un des deux termes de la compensation entraîne la comptabilisation d'un élément de l'actif (variation d'un compte de produits non compensée par une charge, puisque le bien sera enregistré dans un compte d'actif de classe 2). De même, une compensation asymétrique aurait une incidence sur le résultat.

# COMMENT METTRE EN PLACE DES ÉCHANGES INTERENTREPRISES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

L'entreprise qui souhaite pratiquer l'échange interentreprises a deux solutions :

- Elle peut **échanger de façon ponctuelle et informelle** avec ses partenaires habituels et se constituer peu à peu un réseau de partenaires. Cette pratique reste limitée, car ceux-ci n'auront pas toujours, et au bon moment, les biens ou services dont elle a besoin. La recherche des opportunités d'échanges incombera au chef d'entreprise ; or elle est consommatrice de temps et fait courir le risque de garder très longtemps les actifs inutilisés et difficiles à échanger.
- Elle peut **recourir à un courtier** qui a déjà mis en place son propre réseau d'échanges, ce qui permet d'optimiser les transactions. En effet, le courtier en échanges interentreprises joue trois rôles principaux :

## ▼ LE COURTIER A UN RÔLE DE CONSEIL

Le courtier intervient en amont des échanges, dans une démarche d'anticipation stratégique. Par un audit des actifs inutilisés et de la stratégie habituelle d'achat de l'entreprise, le courtier peut déterminer les besoins et les offres de biens et services qui peuvent être acquis en compensation, en maximisant les bénéfices directs et indirects qui peuvent en être obtenus.

Il aide à fixer la valeur d'échange des biens et services. Il propose souvent à l'entreprise une capacité à scénariser ses offres et à trouver la bonne complémentarité, très utile notamment pour les PME, qui ne disposent pas de compétences internes et/ou de temps pour le faire.

## ▼ LE COURTIER CRÉE LA CONFIANCE

L'existence d'un réseau sélectif, organisé par le courtier, permet une quasi-auto-régulation des échanges, car tous les membres du réseau, courtier compris, sont interdépendants d'un système dont chaque membre est tributaire du bon comportement de l'autre.

C'est un interlocuteur unique qui garantit la traçabilité des échanges à chaque phase de l'opération : signature des contrats et bons de commande, vérification des livraisons, suivi administratif des opérations, comptabilité.

## LE COURTIER FACILITE LE RAPPROCHEMENT ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

**Le courtier est un facilitateur**, qui répond aux besoins réciproques des entreprises à un moment donné par la sélection, la diversification et l'accroissement du nombre d'entreprises de son réseau puis, au coup par coup, par la recherche du partenaire le mieux placé.

En effet, il sait au jour le jour dans quel secteur d'activité et pour quel client identifier les offres et les besoins. Le temps de réponse à une demande est ainsi raccourci et permet parfois au demandeur de connaître quasiment en temps réel la possibilité d'effectuer un échange.

Outre ce rôle de rapprochement et de négociation, qui peut aller jusqu'à la conclusion de l'opération, le courtier lui-même peut devenir partie prenante des échanges. Pour fluidifier les échanges, il peut garder en « stock » sur la plate-forme électronique ou acheter temporairement les biens qui n'ont pas trouvé preneur<sup>4</sup>.

### En pratique



Un imprimeur souhaite se procurer du mobilier de bureau. Ils s'adresse à un courtier en échanges interentreprises, dont le catalogue contient une offre de ce type. Il propose d'échanger immédiatement les tables et les chaises d'un des fabricants de mobilier, membre du réseau, contre des capacités machines inutilisées, sous forme de futures prestations d'impression et valorisées en heures-machine.

Dès lors, le compte de l'imprimeur dans le réseau est « débiteur », puisqu'il a réceptionné une marchandise, mais qu'il n'a pas encore fourni le service correspondant. Dès que d'autres membres du réseau commanderont tout ou partie des travaux d'impression proposés, son compte se rééquilibrera.

<sup>4</sup> Cette pratique concerne le plus souvent des échanges entre grands comptes dont une contrepartie est de l'espace média.

# COMMENT CHOISIR SON COURTIER ?

Le choix d'un courtier doit être guidé par les réponses que ce dernier apporte à un certain nombre de questions de base. Ses réponses conditionneront les perspectives d'échanges et les bénéfices que l'entreprise pourra en retirer.

## ▶ QUELLE EST LA VALEUR DU RÉSEAU QUE PROPOSE LE COURTIER ? QUELLE EST SON ADÉQUATION AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE ?

- **Quelle est la taille du réseau ? son ancienneté ? sa couverture géographique ?**
- **Quels en sont les membres** (taille des entreprises ? secteur d'activité ? ancienneté ? nationalité ?) ;
- **Quel est le mode de sélection des membres du réseau ?** (recommandation, cooptation, agrément ou critères objectifs liés à la taille, au secteur ou au potentiel d'échange de l'entreprise ?) ;
- À l'instar de réseaux sociaux ou de grandes enseignes commerciales présentes sur le net, **est-ce que le courtier dispose d'un système de cotation** par les membres de son réseau ?
- **Le courtier dispose-t-il d'un système indépendant et extérieur de cotation** de son réseau d'adhérents (label, certification...) ?
- **Le catalogue du courtier contient-il bien des produits et services utiles à l'entreprise ?**

## ▶ POUR UNE GESTION PERSONNALISÉE, QUELS SONT LES OUTILS D'ALERTE ET DE DYNAMISATION DES ÉCHANGES ?

- **Existe-t-il un système de veille** qui informe régulièrement les entreprises de l'état de leur solde d'échanges (créditeur/débiteur) ?
- **Existe-t-il un système d'alerte automatisé** sur les nouvelles opportunités d'échanges ? Une veille personnalisée ?
- **Le courtier a-t-il mis en place des bonus/malus** sur les crédits accumulés pour inciter les membres à être actifs dans le réseau ?

### En pratique



Certains courtiers pratiquent la fonte progressive des crédits : plus un crédit valorisé en unités de compte-réseau est conservé longtemps, plus il perd de sa valeur d'échange.

- Le courtier édite-il une newsletter à l'attention des membres de son réseau ?
- Organise-t-il des événements permettant aux membres du réseau de se rencontrer et d'échanger en face à face ?

## ▾ QUELLES SONT LES GARANTIES QU'APPORTE LE COURTIER ET/OU LE RÉSEAU POUR SÉCURISER LES ÉCHANGES ?

- Le courtier est-il membre d'un groupement professionnel ou de l'International Reciprocal Trade Association (*cf. note de bas de page p.10*) ?
- Le courtier a-t-il mis en place une charte de « bonne conduite » pour les membres de son réseau ?
- Existe-t-il une valeur maximum d'échange par opération ?
- Le courtier dispose-t-il de garanties financières ?
  - Dispose-t-il d'une assurance-crédit ?
  - Si un des membres du réseau ne peut honorer des engagements vis-à-vis de vous (cession ou acquisition) le courtier s'y substitue-t-il d'une façon ou d'une autre (ouverture de ligne de crédit, achat temporaire...) ?
- Quelles sont les garanties liées au bon fonctionnement de la plate-forme ?
  - Quelle garantie technologique est apportée aux adhérents ?
  - Est-ce que le courtier est propriétaire de l'outil ?
  - Comment les données des membres du réseau sont-elles sécurisées ? Quelle prévention pour garantir l'absence d'intrusion dans les systèmes d'information des entreprises utilisatrices du réseau ?
- Comment le courtier sécurise-t-il les flux physiques de produits échangés ?
  - Qui assure l'acheminement des biens échangés ?
  - Quelle est la responsabilité du courtier dans ces transferts ?
  - En cas de perte ou de détérioration des produits échangés ceux-ci sont-ils assurés ? Pour quelle valeur ? Le coût de cette assurance est-il compris dans la rémunération du courtier ? À défaut comment et à quel prix peuvent-ils être assurés ?
  - Si le courtier devient temporairement propriétaire de stocks de produits détenus chez un des membres, qui en est l'assureur ?

## ▾ QUELLES SONT LES CONDITIONS FINANCIÈRES DU CONTRAT PROPOSÉ PAR LE COURTIER ?

- Quel est le mode de rémunération du courtier (droit d'entrée et/ou commission sur les opérations) ? Le taux de commission est-il fixe ou variable selon le montant de l'opération, le nombre et/ou le montant global des transactions sur une période donnée, l'ancienneté dans le réseau, etc. ?
- Au delà d'une certaine valeur échangée, le courtier demande-t-il des sécurités (abondement à un fonds de garantie, cautions réelles ou personnelles ...) ?
- Les conditions d'accès et de sortie du réseau sont-elles clairement explicitées ? Quelles en sont les incidences financières pour les membres (perte des éventuels crédits ou rachat par le courtier, frais de sortie etc.) ?

# ALLER PLUS LOIN DANS LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES : L'UTILISATION DES UNITÉS DE COMPTE-RÉSEAU

Le cas où les échanges interentreprises se font immédiatement et simultanément, avec une compensation égale (échanges de biens et/ou services échangés de même valeur) représente un optimum du système, mais qui limite considérablement les possibilités d'échanges au sein d'un réseau et en fixe des limites souvent très vite atteintes même avec l'intervention d'un courtier comme régulateur.

C'est pourquoi la plupart des réseaux de courtiers ou de communautés pratiquant l'échange utilisent des UCR (unités de compte-réseau)<sup>5</sup>. Celles-ci se caractérisent par un usage limité, en principe, aux seuls réseaux ou communautés qui les émettent, parfois avec des règles spécifiques d'usage, et qui se dénomment différemment selon les systèmes. En général, l'unité de compte-réseau a la valeur de la monnaie légale, ce qui ne veut pas dire qu'elle puisse être dans tous les réseaux changée pour de la monnaie légale.

## COMMENT UTILISER LES UNITÉS DE COMPTE-RÉSEAU ?

Une entreprise B a cédé un produit d'une valeur de 5 000 UCR à l'entreprise A qui, en retour, ne propose aucun produit d'échange l'intéressant. Elle dispose alors d'un « crédit » d'échange d'une valeur de 5 000 UCR dans le réseau, inscrit en crédit à son compte. Elle peut utiliser ce crédit pour acquérir des biens ou services proposés par un autre membre du réseau, immédiatement ou ultérieurement.

En fin d'exercice comptable, les UCR détenues par l'entreprise dans le réseau sont comptabilisées comme une créance client dans le bilan comptable.

### En pratique



Un imprimeur rejoint le réseau en début de mois, plusieurs commandes lui sont transmises mais il ne sera techniquement compensé par échange qu'à la livraison de ces commandes 15 jours plus tard.

Dès son adhésion, l'imprimeur souhaite louer un véhicule pour un de ces commerciaux mais n'a pas encore d'unités de compte à disposition. Le courtier peut lui permettre de recevoir la prestation demandée, en passant à découvert sur son compte client dans le réseau, et de payer cet achat dans un second temps en fournissant les clients du réseau en impression.

<sup>5</sup> Parfois aussi appelées Unités de compte internes (UCI).

## ▼ QUEL EST LE STATUT DES UNITÉS DE COMPTE-RÉSEAU ?

Les unités de compte-réseau se distinguent des monnaies légales car elles n'en présentent pas toutes les caractéristiques :

- Il s'agit d'une monnaie virtuelle, qui ne circule pas sous forme de pièces ou de billets ;
- les UCR ne sont pas utilisables hors du réseau ;
- les UCR ont une contrepartie dans le réseau : lorsque le membre d'un réseau achète un bien ou un service avec des UCR, il s'engage par cet acte vis-à-vis des membres du réseau à créer et à mettre à leur disposition la valeur équivalente de biens ou services relevant de sa compétence ; c'est l'esprit « réseau » ;
- les UCR ne sont pas une monnaie de thésaurisation, ni une monnaie spéculative ; en général la possession d'un montant trop important d'UCR ou leur détention sur une trop longue période sont pénalisées.

## ▼ QUEL EST L'INTÉRÊT DES UNITÉS DE COMPTE-RÉSEAU ?

Sans UCR, l'échange ne peut se faire qu'entre deux entreprises (échange bilatéral) et si au moins 4 conditions sont réunies :

- Qu'elles aient une offre d'échange répondant au besoin de chacune,
- Que cette offre soit simultanée dans le temps,
- Que la valeur de ces offres se compense financièrement,
- Que la situation géographique des entreprises permette cet échange.

L'utilisation d'unités de compte-réseau permet de mettre en place des transactions plus complexes, tri voire multilatérales, de les différer dans le temps et de les compenser quelle que soit leur valeur.



# ANNEXES

## EXEMPLE D'ÉCRITURE COMPTABLE D'UN ÉCHANGE DE MARCHANDISES ENTRE ENTREPRISES

1) Pour une vente 100 % échange TTC

### Facturation :

L'entreprise A échange 1 000 € HT de marchandises avec l'entreprise B via le courtier C, soit une valeur de 1 196 € TTC (TVA 19,6 %). Elles s'envoient l'une à l'autre une facture libellée comme suit :

MONTANT HT :	1 000 €
TVA (19,6 %) :	196 €
NET A PAYER :	1 196 €

Quelle que soit l'opération (achat ou vente), les factures émises sont identiques à celles de ventes classiques.

### Écritures comptables :

- Dans les livres de l'entreprise A

N° cpte	intitulé	débit	crédit
70	Chiffre d'affaires		1 000 €
4457	TVA collectée		196 €
411	Entreprise B	1 196 €	

- Dans les livres de l'entreprise B

N° cpte	intitulé	débit	crédit
60	Achats	1 000 €	
11566	TVA déductible	196 €	
401	Entreprise A		1 196 €

## 2) Pour une vente 50 % échange TTC – 50 % unités de compte (UCR)

### Facturation :

L'entreprise A échange 1 000 € HT de marchandises avec l'entreprise B via le courtier C, soit une valeur de 1 196 € TTC (TVA 19,6 %). La moitié de la transaction est soldée en unités de compte-réseau. Elles s'envoient l'une à l'autre une facture libellée comme suit :

NET A PAYER :	1 196 €
PAYABLE EN NUMÉRAIRE	598 €
PAYABLE VIA LE COURTIER C	598 €

### Écritures comptables :

Un compte 5XXX sert à comptabiliser les créances/dettes que les entreprises possèdent vis-à-vis du réseau du courtier C qui émet des UCR pour équilibrer les transactions. Une vente augmente le crédit disponible en UCR, un achat diminue le solde de crédits disponibles. Le compte 5XXX Réseau du courtier C apparaît dans le bilan comme un compte bancaire complémentaire.

- Dans les livres de l'entreprise A

N° cpte	intitulé	débit	crédit
70	Chiffre d'affaires		1 000 €
4457	TVA collectée		196 €
411	Entreprise B	598 €	
5XXX	Réseau du courtier C	598 €	

- Dans les livres de l'entreprise B

N° cpte	intitulé	débit	crédit
60	Achats	1 000 €	
44566	TVA déductible	196 €	
401	Entreprise A		598 €
5XXX	Réseau du courtier C		598 €

# REMERCIEMENTS

## ▼ AUX PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION ET À LA RELECTURE DE CE GUIDE :

- Noël LE SCOUARNEC / Chef du bureau de la Prospective / DGCIS/SDP3E
- Muriel GRISOT / Chargée d'études Commerce-artisanat-services / DGCIS/SDP3E
- Florian AYMONIN-ROUX / Chargé de mission «Professions de conseil» / DGCIS/STCAS
- Yves JOUOT / Adjoint au chef du bureau de la compétitivité des entreprises / DGCIS/SDPME
- Benjamin LEPERCHEY / Chef du bureau des Usages des TIC / DGCIS/STIC
- Stéphane FERRON / Chargé de mission Fiscalité et comptabilité des PME / DGCIS/AJDE
- Nathalie WEYD / Chargée de mission Droit pénal, questions européennes, élaboration de textes juridiques / DGCIS/AJDE
- Jean-Paul PLATTIER / Chargé de mission Droit du travail / DGCIS/AJDE
- Jo CADILHON / Chargé de mission Gouvernance et filières / MAAPRAT/CEP
- Xavier ROY / Directeur / France Cluster
- Chantal DESCHAMPS / Directrice / Cluster Produits de la mer, Nutrition, Santé
- Katia GORSEN / Chargée de mission / Rhône-Alpes Packaging
- Khoudia GUEYE / Chargée d'études / Hydreos
- Vincent MARCE / Chargé de mission, études prospectives / NEKOE
- François LEFEBVRE / Délégué Général / NEOPOLIA
- Samuel COHEN / B2B EN-TRADE / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Arthur BARD / E-barter / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Pierre TRASKA / RES / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Pierre MORELLE / B&T Barter and Trade / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Samson MARZBANI / Living Lodge / Entreprise utilisatrice
- Jean-Pierre MORALI / Directeur / Ecosol la Coopérative
- Jean-Louis VILLAME / CGPME / Organisation professionnelle
- VincentMARTIN / ACFCI / Organisation professionnelle

## ▼ AUX PERSONNES CONSULTÉES :

- Boris GIMOND / Marketing Buying bartering (MBB) / Courtier échanges médias
- Pascal ALEXANDRE / TEC / Courtier échanges médias
- Chif LEE / Orion Trading / Courtier échanges médias
- Martine PELIER / Active International / Courtier échanges médias
- Maximilien URSO / Efficio France(Cobarter) / Courtier échanges médias
- Michael LINTON / Community way – Comox Valley / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Dorottya SZABO / GlobalXchange & IRTA Europe / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Tim SPARKS / BarterCard / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Sirri SIMSEK / CTB / Courtier plate-forme échanges biens et services
- Roland CANONICA / Banque WIR / Courtier plate-forme échanges biens et services et banque
- Jean-Michel DUBOIS / Banque WIR / Courtier plate-forme échanges biens et services et banque
- Nazim BENMANSOUR / Zzimo Concept / Entreprise utilisatrice
- Anne-Laure JUTIER / Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables / Expert-comptable
- Jean-Loup GUYOT / Avocat / Expert juridique
- Olivier GUERSENT / Commission européenne / Expert Commission européenne
- Nicolas RAVAILHE / Cabinet Euraegis / Expert lobbying européen
- Ron WHITNEY / IRTA / Organisation professionnelle
- Pascal BOLO / Adjoint au Maire / Ville de Nantes
- Patrick FORGEAU / Conseiller spécial auprès du Cabinet du Maire / Ville de Nantes
- Massimo AMATO / Économiste, historien et professeur à l'Université Bocconi de Milan, spécialiste des monnaies –Expert auprès du Crédit municipal sur la monnaie / Expert scientifique
- Jacques STERN / Directeur / Crédit municipal de Nantes
- Marie-Thérèse PANHELEUX / Responsable du service Économie Sociale et Solidaire / Crédit municipal de Nantes
- Josiane ADDESSI / Adjointe à la directrice régionale / Banque de France

## ▼ LES RAPPORTS PIPAME DÉJÀ PARUS :

- *Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment*, juin 2009
- *Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique*, septembre 2009
- *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, septembre 2009
- *Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis*, octobre 2009
- *Logistique et distribution urbaine*, novembre 2009
- *Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire »*, novembre 2009
- *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*, novembre 2009
- *Dimension économique et industrielle des cartes à puces*, novembre 2009
- *Le commerce du futur*, novembre 2009
- *Mutations économiques pour les industries de la santé*, novembre 2009
- *Réflexions prospectives autour des biomarqueurs*, décembre 2009
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine automobile*, avril 2010
- *Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution*, juin 2010
- *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?*, février 2011
- *Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale*, juin 2011
- *Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté*, novembre 2011
- *M-tourisme*, décembre 2011
- *Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020*, février 2012
- *La gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives*, mars 2012
- *Le développement industriel futur de la robotique personnelle et de service en France*, avril 2012
- *Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières*, octobre 2012
- *Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises*, janvier 2013
- *Étude sur la location de biens et services innovants : nouvelles offres, nouveaux opérateurs, nouveaux modèles économiques ?*, janvier 2013

Les rapports du Pipame sont disponibles sur :

<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/etudes.php>





Le présent guide a pour objectifs d'informer les dirigeants de PME et les réseaux d'accompagnement publics et privés des entreprises ainsi que l'ensemble de leurs partenaires concernés (comptables, banquiers, juristes...) sur la pratique des échanges interentreprises de biens et de services, de répondre aux questions essentielles qu'ils pourraient se poser et de les guider dans une réflexion stratégique pour une mise en œuvre d'échanges interentreprises gagnant-gagnant avec leurs partenaires. Enfin, elle leur donne des éléments pour apprécier les offres de service existantes en matière d'échanges interentreprises sur le marché français.

Le pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (Pipame) a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires. La direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services en assure le secrétariat général.