

Avec :

**Association Française des
Credit Managers et Conseils**

**BONNES PRATIQUES POUR LE PROCESSUS
"RELATIONS FINANCIERES CLIENTS"**

DECEMBRE 2003

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	Page 4
1. INTRODUCTION	
1.1 L'Institut du Benchmarking	Page 5
1.2 L'A.F.D.C.C.	Page 5
1.3 Le CREFIGE	Page 5
1.4 Code de Conduite	Page 5
1.5 Notion de pratique	Page 5
1.6 Groupe de travail	Page 6
2. CADRE DE L'ETUDE	
2.1 Contexte	Page 7
2.2 Périmètre de l'étude	Page 8
2.3 Définition des Relations Financières Clients	Page 9
2.4 Principales étapes des Relations Financières Clients	Pages 11
3. BONNES PRATIQUES DES RELATIONS FINANCIERES CLIENTS POUR CHAQUE ETAPE	
3.1 Désignation du Czar des relations Financières Clients	Page 12
3.2 Fixation et révision des conditions de crédit clients	Page 13
3.3 Suivi et contrôle des encours clients	Page 14
3.4 Gestion des comptes clients de la facturation à l'encaissement	Page 15
3.5 Respect des échéances de paiement	Page 17
3.6 Gestion des litiges	Page 19
3.7 Recouvrement contentieux	Page 20

4. POINTS CLEFS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RELATIONS FINANCIERES CLIENTS

4.1	Mise en œuvre des bonnes pratiques	Page 22
4.2	Méthodes et instruments de pilotage du processus RFC	Page 23
4.3	Outils de gestion / système d'information	Page 26
4.4	Recours à des services externalisés	Page 28
4.5	Systèmes de motivation des acteurs clefs	Page 29



CONCLUSION	Page 30
-------------------	---------

PREAMBULE



Après les années d'errements de la bulle internet, et ses créations de valeurs...parfois hypothétiques, le retournement des marchés amène les entreprises à redécouvrir brutalement...le risque de liquidités!

Dur atterrissage qui conduit de nombreux groupes à défaire d'urgence, et à perte, des opérations menées à l'époque, en même temps qu'ils mettent en place des plans de restructuration plus ou moins sévères pour retrouver au plus vite leurs équilibres fondamentaux.

Or, le poste créances Clients :

-  Mobilise à lui seul environ 35% de l'utilisation de toutes les ressources financières de l'entreprise, C'est plus que tous les investissements cumulés, plus que les stocks (dont les efforts de réduction ont été largement médiatisés),
-  De plus, c'est un actif dont la valeur incorpore le profit associé aux transactions alors même que ce profit comptabilisé reste virtuel jusqu'au recouvrement effectif des créances.

Toutes les études disponibles confirment l'importance des optimisations potentielles à la fois pour la pérennité de l'entreprise comme son développement harmonieux :

-  Selon les statistiques du Tribunal de Commerce de Paris, vingt cinq pour cent des défaillances d'entreprises ont pour cause majeure le défaut de paiement de leurs propres clients.
-  Les délais de paiement moyens montrent, d'après les statistiques publiées annuellement par la Banque de France, une légère tendance à l'amélioration, mais ils continuent de se situer à des niveaux très élevés par rapport à ceux relevés dans les pays voisins de l'Europe du nord, et surtout, les délais réels dépassent largement (de l'ordre d'une vingtaine de jours) les délais consentis contractuellement.

Dans cet environnement où « pour redresser la barre, les entreprises doivent réveiller leurs liquidités » il peut paraître étonnant que l'attention des dirigeants d'entreprise ne soit pas plus attirée par les Médias et les Consultants, sur l'opportunité que représente une optimisation des Relations financières Clients.

C'est d'une certaine manière pour compenser ce déficit d'attention que l'Institut du Benchmarking et l'Association Française des Credit Managers ont proposé à un certain nombre d'entreprises de premier plan d'unir leurs efforts pour partager les raisons de leurs propres progrès dans le domaine, d'identifier et classifier les « bonnes pratiques » qui leur permettent d'aller encore plus loin dans l'optimisation de ce processus.

Les entreprises participantes ayant toutes adhéré à un code de bonne conduite, destiné à couvrir la confidentialité de leurs apports respectifs, ont néanmoins accepté que les conclusions atteintes dans le groupe de travail ainsi constitué fassent l'objet d'un rapport qui puisse servir de guide pour toutes les entreprises désireuses de progresser dans ce domaine.

C'est l'ambition du rapport de synthèse ci-joint, que de servir de guide didactique afin de mieux comprendre les enjeux, et de permettre l'amélioration des processus de Relations Financières Clients.

1. INTRODUCTION

1.1 Institut du Benchmarking

Créé en 1996, il a pour ambition de créer un réseau d'entreprises, ouvertes à l'échange, dans le cadre d'une éthique partagée.

Cette démarche contribue à promouvoir le développement de bonnes pratiques et faire ainsi progresser l'activité de l'entreprise.

L'Institut du Benchmarking est membre du Global Benchmarking Network (GNB), dirigé par Robert Camp et qui regroupe environ 20 pays.

1.2 L'Association Française des Credit Managers et Conseils

Créée en 1970, l'AFDCC a pour objet de former aux techniques de Credit Management, d'en faire la promotion auprès des entreprises, des institutionnels et des étudiants et de représenter les Credit Managers en France et au sein des organisations professionnelles internationales.

L'AFDCC avec ses membres forme un réseau de compétences professionnelles, qui s'informe en permanence des évolutions technologiques, économiques et juridiques et qui favorise l'échange des savoir-faire entre les entreprises.

1.3 Le CREFIGE

Créé en 1988 dans ses contours actuels, le Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion, a pour mission de promouvoir et développer des recherches dans les domaines de la finance, de la comptabilité, du contrôle et de l'audit.

Dans cette perspective, il réunit actuellement une cinquantaine de chercheurs en cours de thèse, et plusieurs dizaines de professeurs, maîtres de conférences, allocataires de recherche, et chercheurs associés.

1.4 Code de conduite

Tous les membres du groupe de travail "Optimisation du Processus Relations Financières Clients" ont adhéré aux dispositions du code de conduite de l'Institut du Benchmarking, notamment à celles concernant l'aspect de la confidentialité de leurs apports respectifs.

Par contre le groupe de travail a accepté le principe de la diffusion de ce document de synthèse de façon à partager le plus largement possible les bonnes pratiques sélectionnées par le groupe.

1.5 Notion de pratique

Le Benchmarking ne s'intéresse aux solutions que pour autant qu'elles soient vérifiées par l'expérience.

Le groupe de travail a "qualifié" les pratiques observées et les a considéré comme bonnes ou pas dans la mesure où elles apportent une valeur ajoutée optimale en donnant, à ceux qui les adoptent, un avantage concurrentiel.

1.6 Groupe de travail

Le groupe de travail a réuni au cours des années 2002/2003 un panel d'entreprises appartenant à des secteurs économiques très divers.

Liste des entreprises participantes :

ALUMINIUM PECHINEY	M. Jean-Pierre Edrei
ARCELOR	M. François Barré
CHAMBRE DE COMMERCE NICE Côte d'Azur	Mme. Sylvie Huot
CHANEL	Mme. Giulia Ferme
France TELECOM	M. Pierre Lach
IBM	M. Jean-Louis Prot M. Christophe Rouse
TOTAL	M. Christophe De Vleeschouwer

L'animation de ce groupe a été assurée par :

Animateurs :	M. Jean-Louis David	AFDCC
	M. Bernard Escoffier	Institut du Benchmarking & université Paris dauphine
	M. Christophe Goffinon	GO-FINANCE
	M. Jean-Louis Prot	IBM

Avec le support de Marie-Christine Belime et Sylvie Lecomte

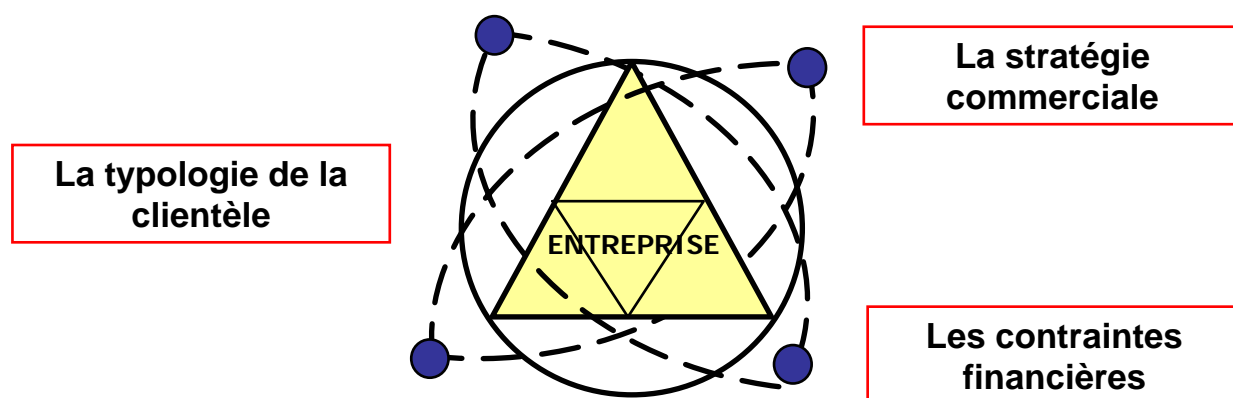
Sans leur enthousiasme, et leur implication personnelle, ce rapport n'existerait pas ;
Qu'ils soient donc tous remerciés de leur contribution .

2. CADRE DE L'ETUDE

2.1 Contexte

Sur le plan macro économique, les délais de paiement accordés aux clients et ceux obtenus des fournisseurs constituent le crédit interentreprises dont le total est en France deux à trois fois supérieur aux crédits court termes consentis par les établissements financiers aux entreprises.

Le solde du crédit interentreprises (différence entre les financements accordés aux clients et ceux obtenus des fournisseurs) met en évidence les spécificités des secteurs d'activité, dont certains sont structurellement emprunteurs et les autres structurellement prêteurs. De même d'après l'observatoire des délais de paiement, la variation des délais de paiement, donc la variation de crédit interentreprises, profite aux grandes entreprises au détriment des PME PMI (rapport de force).

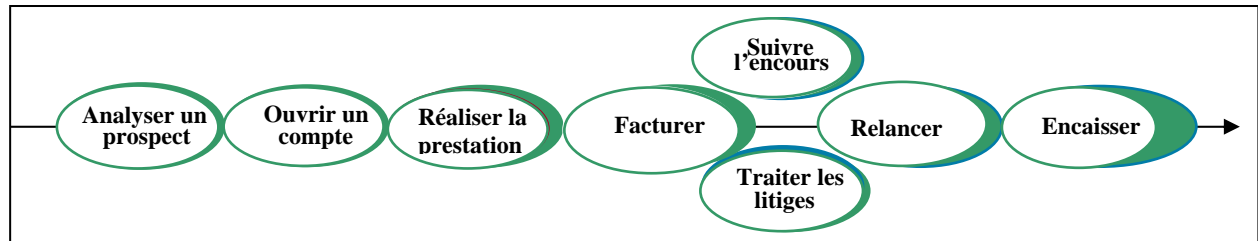


Bien entendu et comme l'illustre le graphique ci-dessus, chaque entreprise dispose d'une problématique « Relations Financières Clients » qui lui est propre et qui pourra dépendre en grande partie :

- 📌 De la typologie de sa clientèle : Une clientèle Export, ou Publique ou encore Grande Distribution présente des contraintes spécifiques. De même un portefeuille de 500, 5.000 ou 50.000 clients engendre des problématiques organisationnelles différentes.
- 📌 De la stratégie commerciale : Une quête de part de marché, l'importance du niveau de marge commerciale, le développement d'un produit... sont autant d'éléments qui pourront influencer la prise de risque et le processus de recouvrement d'une entreprise.
- 📌 Des contraintes financières : Des besoins de trésorerie récurrents, une rentabilité réduite engendreront également des réflexes spécifiques de Credit Management.

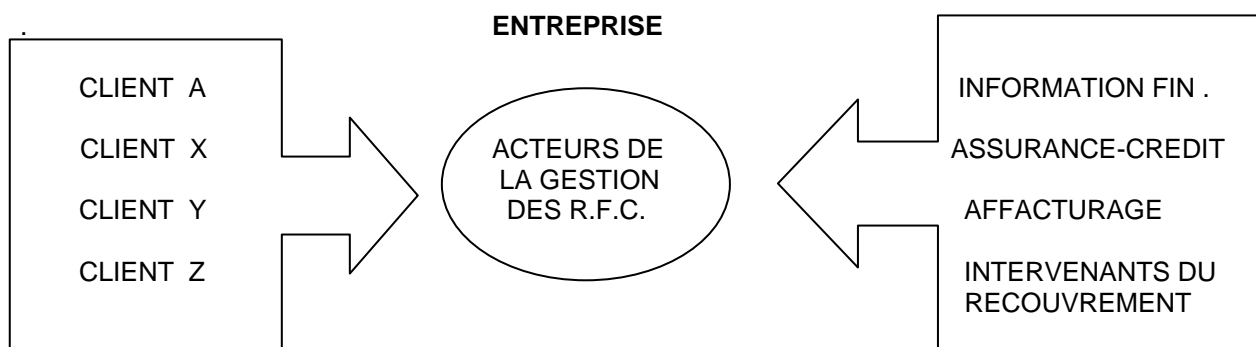
2.2 Périmètre de l'étude

Dans ces conditions, plutôt que se focaliser seulement sur les moyens d'améliorer la gestion du risque clients, et d'améliorer les délais de recouvrement, objectifs particulièrement importants en période de ralentissement économique où la sécurisation du « cash » l'emporte sur les plans de développement ambitieux, le groupe de travail a choisi délibérément d'étendre le champ de ses travaux à l'ensemble de la problématique des Relations financières Clients, et de leur optimisation :



Une des caractéristiques de cette problématique est qu'elle est particulièrement transverse, et met en jeu l'action de nombreuses fonctions de l'entreprise incluant bien sûr les services financiers et la fonction commerciale, mais également les services de l'administration commerciale, et de la logistique.

Par ailleurs elle nécessite bien souvent le recours à des fournisseurs de services externes



Ces activités engendrent un ensemble de coûts qui représentent le prix à payer pour :

- ✚ Maîtriser les risques,
- ✚ Obtenir autant que faire se peut le respect des délais de paiement contractuels,
- ✚ Et accompagner le développement du chiffre d'affaires.

Le coût global de la gestion du poste clients se décompose en :

- ✚ Coût de la prévention du risque clients (personnel, budget information commerciale...),
- ✚ Coût de la couverture du risque clients (primes d'assurance crédit ou part du contrat d'affacturage...),
- ✚ Coût des relances (personnel, matériels, frais...),
- ✚ Coût du contentieux (personnel affecté au contentieux, matériels, frais, honoraires...),
- ✚ Coût des pertes sur créances irrécouvrables,
- ✚ Coût du financement des délais et des retards de paiement.

2.3 Définition des Relations Financières Clients

Cette macro-modélisation conduit à la définition suivante adoptée par le groupe de travail :

Les Relations Financières Clients sont l'ensemble des processus de la relation clients qui concourent à sécuriser, au moindre coût pour l'entreprise, le règlement des créances clients dans le respect des délais définis contractuellement. Ces activités tendent à optimiser l'usage des crédits accordés aux clients en prenant en compte la recherche d'un équilibre profitable entre les opportunités commerciales et les impératifs financiers.

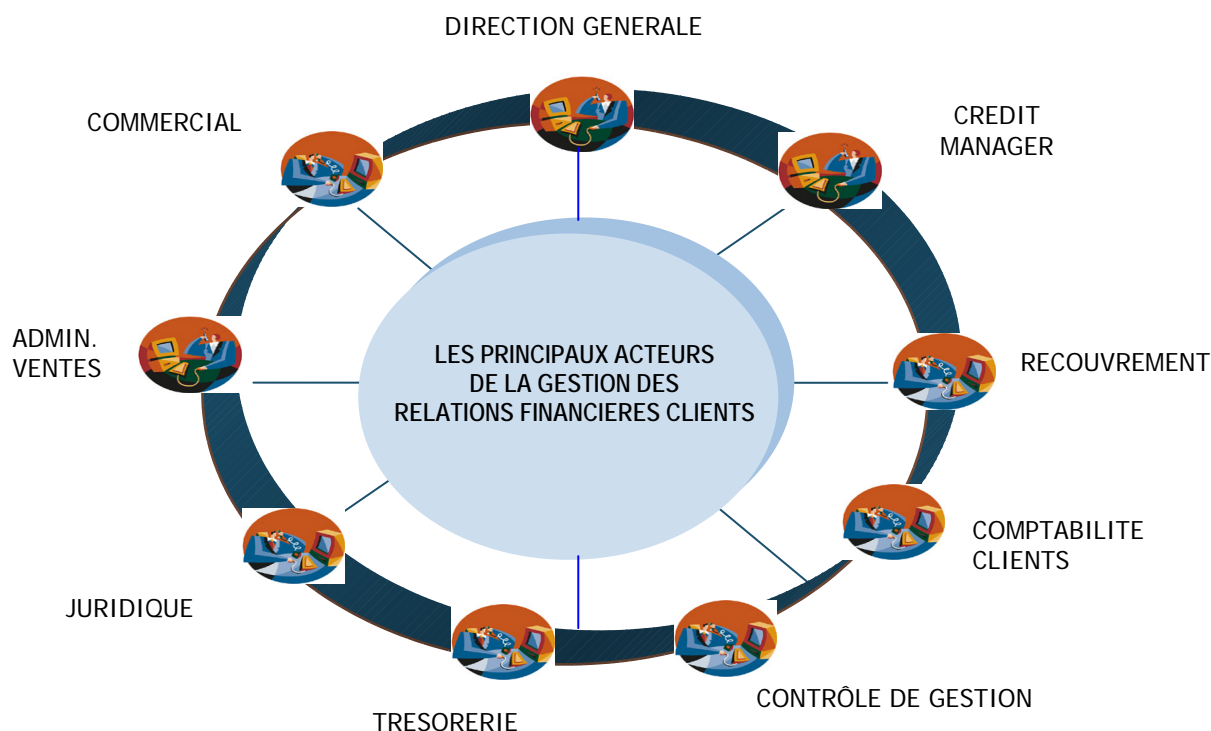
C'est donc un ensemble d'activités qui participe de l'entreprise étendue, transfonctions, et transprocessus qui doit être géré comme un processus par un propriétaire délégué ayant reçu de la Direction Générale l'autorité pour ce faire.

Si certaines fonctions se perçoivent naturellement impliquées dans cette problématique d'autres n'en prennent conscience que par la sollicitation d'un coordinateur désigné par la direction. Au-delà de la prise de conscience, la mobilisation sera entière si l'échange d'informations utiles est pertinent grâce à un système partagé d'informations.

Indépendamment de la difficulté de l'organisation des relations internes à l'entreprise, la caractéristique majeure des Relations Financières Clients est qu'elles voient se rencontrer deux logiques souvent contradictoires entre le fournisseur qui cherche à faire appliquer à ses clients une politique de délai de règlement associée à un niveau de tarification (politique commerciale), alors qu'en sens inverse le Client cherchera à faire prévaloir ses conditions d'achat, incluant en contrepartie de sa commande l'acceptation par le Fournisseur d'un délai de règlement prédéfini.

Au rapport de force qui existe entre les parties et qui est d'autant plus dense que les enjeux sont importants, s'ajoute le poids des marques et la nature commerciale de la relation client.

Dans la gestion de la relation financière clients il est important de ne pas brider l'action commerciale par une prudence excessive du financier, ce qui aurait pour effet immédiat de provoquer le rejet par les directions commerciales du processus. Le financier, dans un esprit constructif, doit signaler toutes les opportunités qui ne sont pas encore exploitées dans le portefeuille client (clients à potentiels d'avenir, possibilités de développer le chiffre d'affaires auprès de certains bons clients...). Il doit aussi être capable d'orienter les commerciaux vers de nouveaux prospects sains auprès desquels des offres de services seraient à faire. Ainsi les réunions d'arbitrage (comités de crédit) entre financiers et commerciaux seront plus dynamiques si les financiers sont capables d'apporter des potentialités d'activité aux commerciaux en complément des mesures utiles de réduction des risques.



Pour les fonctions impliquées au premier chef à savoir les fonctions commerciales et financières, la désignation d'un coordonnateur peut apparaître comme un enjeu de pouvoir. S'il est issu des fonctions financières, il apparaîtra naturellement comme bridant le développement des affaires et le dynamisme commercial. Si inversement la coordination est confiée à la Direction Commerciale, la Finance vivra en permanence sous la crainte d'une prise de risque mal contrôlée.

Ces craintes matérialisées ou pas engendreront périodiquement des crises, avec l'implication trop fréquente de la Direction Générale. Ces crises seront également néfastes pour l'optimisation de la performance globale de l'organisation, un dépérissement de la coordination effective aboutissant inmanquablement à une sous-performance (créances irrécouvrables en hausse, allongement du délai de règlement clients, dette ancienne mal maîtrisée).

Le choix du Propriétaire délégué n'est pas neutre ; d'une certaine façon, il façonne la manière d'organiser ces activités, voire de privilégier les unes par rapport aux autres, en tous cas de privilégier certains leviers d'action.

On peut ainsi considérer que la première bonne pratique générique(« méta bonne pratique ») réside dans la désignation d'un propriétaire délégué reconnu, ayant l'autorité suffisante pour :

- 📌 **clarifier le rôle et les pouvoirs de tous les acteurs, sans non-dit ni fuite possible (« czar »),**
- 📌 **définir et contrôler la mise en œuvre d'une politique de crédit clients la plus efficace pour l'entreprise sur son marché dans les conditions économiques du moment.**

2.4 Principales étapes des Relations Financières Clients

Processus	Descriptions	Enjeux
1. Désignation du « Czar » des Relations Financières Clients	Impulsion par la Direction Générale et organisation en mode processus. Affirmation d'une politique crédit en fonction de la stratégie commerciale et des besoins financiers pour donner au CZAR une forte légitimité et les moyens de piloter le processus avec réactivité.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Optimiser la politique Financière Clients au service des stratégies de l'entreprise. ✚ Consolider les marges de l'entreprise et son indépendance financière.
2. Fixation et révision des conditions de crédit, (ligne de crédit, délais et modalités de paiement)	La ligne de crédit définit la limite du risque acceptable pour l'entreprise, client par client. Elle doit être actualisée régulièrement pour tenir compte de l'évolution de la santé économique du client, de son comportement de paiement et de l'évolution des marges et des volumes.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Anticiper les risques de défaillance des clients ✚ Surveiller l'évolution des risques de défaillance des clients
3. Suivi et contrôle des encours clients	La gestion des encours clients permet de suivre en permanence l'utilisation qui est faite pour chaque client de la ligne de crédit et de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les actions qui s'imposent lorsque l'encours dépasse la ligne de crédit autorisée en réel ou en prévisionnel.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Connaître avec précision l'engagement financier total avec le client. ✚ Maîtriser les actions possibles en cas de dépassement des autorisations pour optimiser l'action commerciale sans s'exposer de façon inconsidérée. ✚ Provoquer la révision des lignes de crédit en cas d'insuffisance par rapport aux besoins commerciaux.
4. Gestion administrative et comptable des comptes clients : de la facturation à l'encaissement	<p>Le flux de facturation, la gestion des encaissements et l'imputation comptable (lettrage) doivent être optimisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise du fichier clients, - La qualité de la facturation, - La qualité de échanges avec l'administration des ventes, - La qualité du lettrage des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Connaître avec précision l'engagement réel client ✚ Disposer d'Informations à jour et fiables pour ne pas retarder les opérations de relance ✚ Etre capable de produire les bonnes informations en cas de procédures contentieuses
5. Respect des échéances de paiement, y compris : <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Relances préventives, Identification des litiges, ▪ Traitement des retards et processus d'escalade) 	<p>Mise en œuvre d'une procédure de relance amiable adaptée à la typologie client qui définisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les intervenants - les modalités de relance (téléphone, courrier ...) - le calendrier des relances (relance préventive, intervalle entre 2 relances...) et leur progressivité - le suivi (comités de crédit, outils de reporting) 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comparer les délais de paiement réels et les délais accordés ✚ Prévenir les retards non qualifiés ✚ Identifier les éventuels litiges ✚ Impliquer les directions commerciales et opérationnelles
6. Gestion des litiges	Les litiges sont trop souvent révélés tardivement. Ils sont de différentes natures : litiges administratifs et commerciaux, litiges techniques et litiges logistiques. Ils ont des origines différentes et font toujours apparaître un dysfonctionnement interne ou un défaut de communication	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Bien identifier les litiges pour écarter les faux litiges qui ne sont que prétexte à des retards de paiement. ✚ Accélérer le temps de résolution des litiges ✚ Responsabiliser tous les intervenants à la résolution des litiges
7. Recouvrement contentieux	Le recouvrement contentieux doit être défini comme la phase ultime du processus, lorsque tous les recours amiables sont épuisés. A ce stade la relation commerciale avec le client n'est plus prédominante. Le point de départ du recouvrement contentieux est « la mise en demeure ».	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Choisir l'action judiciaire qui donnera le meilleur résultat possible en fonction : <ul style="list-style-type: none"> -du montant de la créance -des frais à engager -du temps nécessaire pour parvenir à un résultat ✚ -de la santé économique du débiteur ✚ Piloter le processus de recouvrement et rester maître des décisions à prendre.

3. Bonnes pratiques des relations Financières Clients pour chaque étape






3.1 Désignation du Czar des relations Financières Clients

Le « czar » des relations financières clients va se trouver au confluent des engagements financiers d'exploitation de l'entreprise et des résultats de l'action commerciale.

Il doit être doué pour la communication, avoir le sens du commerce dans son secteur d'activité et disposer de compétences comptables, financières et juridiques.

Il va devenir l'arbitre entre les ambitions de développement d'une activité commerciale profitable et les impératifs financiers propres à son entreprise. Il est expert pour animer la veille économique du portefeuille clients (et souvent aussi la veille du portefeuille des fournisseurs).

Il constate enfin, lors de l'analyse des paiements clients, tous les dysfonctionnements non résolus de l'entreprise et doit alors intervenir comme l'accélérateur de leurs résolutions.

Bonne pratique	Justification
Donner au « czar » aisément accès aux membres du Comité de Direction pour rendre son rôle efficace	Cet accès à la Direction Générale donne toute légitimité au « czar » et le renforce dans son rôle d'arbitre, car il reste neutre entre le commerce et la finance. Pour donner corps à cette bonne pratique, il est très souhaitable que sa désignation par la Direction Générale soit largement communiquée, et que soit il soit un des membres du Comité de direction, soit qu'il soit directement rattaché à l'un d'entre eux.
Demander au « czar » de définir et proposer des objectifs pour chacun des différents acteurs concernés par les RFC.	Après avoir réalisé un audit des performances, le « Czar » devra émettre des propositions d'objectifs à la Direction Générale. Exemples d'objectifs : <ul style="list-style-type: none"> Commerciaux : respect des lignes de crédit et des conditions contractuelles Chargés de Relance : réduction des retards de paiement Responsables ventes, logistiques... : temps de résolution des litiges Comptabilité : optimiser la qualité de l'information et la présentation des éléments des tableaux de bord Juridique contentieux : temps de résolution des contentieux
Attribuer au « czar » la responsabilité du reporting RFC au Comité de Direction	En tant que pilote principal et coordinateur des actions des différents acteurs internes comme externes, il doit mesurer l'évolution des performances, faire prendre les actions correctives nécessaires, et suggérer les inflexions éventuelles de la politique de crédit Clients

3.2 Fixation et révision des conditions de crédit clients

La ligne de crédit doit être déterminée pour chaque client. Son montant tient compte des besoins nécessaires à l'activité commerciale et des critères d'appréciation du risque que l'entreprise définit et qu'elle applique aux informations qu'elle collecte pour chaque client.

Bonne pratique	Justification
<p>Déterminer le délai de paiement normal et le délai de paiement à ne pas dépasser pour chaque pays et chaque secteur d'activité des clients.</p>	<p>Plusieurs facteurs sont à prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ le délai de paiement habituellement accordé aux clients du secteur, ✚ la situation financière du client, ✚ l'objectif commercial qui est poursuivi. ✚ Le chiffre d'affaires mensuel prévisionnel qui permettra de calculer l'engagement prévisionnel avec le client
<p>Fixer une limite de crédit et une période de validité pour chaque client, les communiquer clairement au commercial.</p>	<p>La limite de crédit sera déterminée à partir de l'analyse de la santé financière du client et à partir de son comportement de paiement auprès des fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Analyser les états financiers du client, ✚ Demander des informations à une société spécialisée dans le renseignement commercial, ✚ Demander l'avis des banques ou d'autres fournisseurs et demander l'avis des services comptables, administration des ventes en interne. ✚ Eventuellement sécuriser l'encours. Parmi les diverses techniques utilisables , on peut citer l'assurance crédit , la lettre de crédit irrévocable et éventuellement confirmée , la stand-by letter of credit éventuellement confirmée , l'escompte sans recours , la caution , l'aval sur traite , ...
<p>Prévoir une procédure lorsque les contraintes financières conduisent à une limite de crédit insuffisante par rapport aux objectifs de développement commercial</p>	<p>Il est dans ce cas souhaitable pour des enjeux importants de mettre en place un comité d'arbitrage réunissant Credit Manager, Responsable commercial et la Direction Générale..</p> <p>Si la limite requise est supérieure à la limite qu'il convient de fixer, la réduction du délai de paiement peut permettre l'ajustement nécessaire.</p>
<p>Regrouper les clients fragiles et à forte marge en leur fixant une limite collective à usage interne</p>	<p>Chaque client a comme limite une quote-part de cette ligne collective. Cette technique permet de gérer en interne le risque des clients fragiles en rapprochant les pertes de créances avec les marges bénéficiaires réalisées sur les autres clients.</p>

<p>Définir une procédure de révision de la ligne de crédit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Révision systématique en fin de validité de ligne de crédit : fréquence en fonction de la catégorie de risque. ✚ Révision ponctuelle en fonction de changement du risque exogène ou propre au client. Les signaux déclencheurs d'une révision viennent de plusieurs parts : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicateurs de risques exogènes (ex : risque pays...) ✓ Indicateurs de risques propres du client (aspects financiers ou moralité) <ul style="list-style-type: none"> • Procédure de collecte systématique des bilans et comptes de résultat dès que possible. • Par les sociétés spécialisées de rating, qui offrent un service de veille. • Par les services internes : comptabilité clients, service des réclamations de qualité...etc. ✓ Indicateurs de développement commercial
--	--

3.3 Suivi et Contrôle des encours clients

La gestion des encours clients se fait par rapport à la ligne de crédit définie pour chaque client et la gestion des dépassements d'encours permet de piloter la prise de risque.

Bonne pratique	Justification
<p>Définir précisément la notion d'encours : -encours commercial : ce qui n'est pas encore expédié -encours financier : ce qui est expédié (non facturé, non échu, échu, litiges, douteux) -encours total : commercial + financier</p>	<p>En s'appuyant sur des définitions identiques, tous les acteurs concernés au sein de l'entreprise parleront le même langage, ce qui conduira à plus de sécurité, d'homogénéité et à une vision complète des engagements clients.</p>
<p>Disposer d'un système d'information qui permette de calculer les encours : -commercial -financier -total.</p>	<p>Le système d'information doit permettre de calculer les encours de façon synchronisée et automatique. La mise en place d'un calcul automatique de l'encours futur, en fonction de l'encours comptable et du carnet de commandes, permet de piloter l'encours prospectif dans la limite autorisée et de connaître les engagements à venir.</p>
<p>Comparer l'encours total du client au plafond accordé à ce même client (ligne de crédit)</p>	<p>Comparaison de l'encours par rapport au plafond (ligne de crédit) Projection du risque dans le temps en datant l'encours Appréciation de la possibilité de dépassement du plafond à l'instant T ou par anticipation</p>

Gérer les autorisations ou les refus de dépassement de l'encours autorisé pour un client en fonction de son risque de défaillance et en fonction des enjeux commerciaux (CA et niveaux de marge)	Mise en d'alertes dans les systèmes d'information à l'attention des commerciaux et des financiers. Négociation de nouvelles limites de crédit avec les assurances s'il y a lieu. Diminution de l'encours en réduisant les termes de paiement ou en exigeant un paiement avant l'expédition ou avant échéance Blocage des expéditions si le risque est estimé trop élevé Recherche de garanties auprès des banques ou des actionnaires Déblocage des expéditions et des commandes de façon simple.
--	--

3.4 Gestion des comptes clients de la facturation à l'encaissement

Cette partie du processus relations financières Clients est sans conteste celle qui paraît la plus classique et théoriquement la mieux maîtrisée.

Pourtant l'expérience montre que cette partie du processus mérite d'être analysée et optimisée, peut-être parce qu'elle est à la jointure d'autres processus, à savoir

- le processus facturation,
- le processus comptable, la gestion des comptes clients n'est autre qu'une des Comptabilités de Tiers,
- le processus de gestion de trésorerie, les encaissements clients représentant une des entrées majeures de ce processus,

... et peut-être aussi à cause de ses caractéristiques très administratives(tâches répétitives, et volumes souvent importants), souvent considérée comme une tâche de routine, recevant peu d'attention de la part de la structure de management, alors même qu'une bonne gestion de ces activités est essentielle à l'efficacité globale du processus.

Bonne pratique	Justification
Optimiser la chaîne de facturation : exhaustivité, exactitude, fréquences par rapport aux livraisons...	<ul style="list-style-type: none"> ✚ la facturation doit être rigoureusement conforme à la réalité de l'activité ✚ Elimination des litiges de facturation (non-conformité facture, livraison, commande) ✚ Réduction des délais de paiement en facturant le plus vite possible
Automatiser la transposition facturation, comptabilité clients	✚ Lisibilité immédiate dans les comptes clients
Optimiser la distribution des factures auprès des centres de vérifications et de contrôle ou directement auprès des centres payeurs chez	✚ Pas de perte de temps dans le circuit bon à payer chez le client afin de ne pas générer un retard de paiement « administratif »

<p>les clients.</p> <p>Editer des factures conformes aux obligations légales en vigueur. Mettre en évidence dans le texte de la facture toutes les références utiles à une bonne identification du paiement client.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Pas de contestation sur le texte des factures qui provoquent des retards « administratifs » ✚ Transposition des références facilitée pour les services payeurs du client, afin de pouvoir gagner du temps dans l'imputation des règlements.
<p>Choisir, autant que possible, un moyen de paiement qui facilite le traitement de masse et qui permette de maîtriser le délai de paiement et les coûts bancaires. Adapter le choix du moyen de paiement au profil clients</p>	<p>Selon la volumétrie traitée, le montant unitaire des facturations, et la nature des relations clients-fournisseurs, la négociation préalable de certains supports de paiement ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prélèvement automatique pour les clients récurrents, ▪ Virement swift pour les clients étrangers, ▪ Paiement dématérialisé (carte bancaire à distance) pour les clients « de passage » <p>... peut entraîner des effets considérables sur l'efficacité coût/délai du processus, ainsi que sur la qualité de la comptabilité clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Lettrage des comptes simplifié pour gagner du temps dans la mise à disposition de l'information ✚ Traitement des encaissements simplifié pour gagner du temps et optimiser la trésorerie ✚ Sécurisation de la vente grâce au moyen de paiement retenu.
<p>Organiser le traitement des encaissements clients de façon à optimiser en même temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'alimentation de la trésorerie, - la mise à jour détaillée des enregistrements de la Comptabilité clients. 	<p>La volonté d'optimisation de la trésorerie ou la recherche d'efficacité administrative ne doit pas se faire au détriment de la qualité de la mise à jour des comptes clients ligne à ligne. C'est une condition indispensable pour une efficacité globale du processus RFC. <i>De ce point de vue, il est essentiel :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ d'exiger des banques des avis d'opérations très lisibles, et bien documentés (identification de l'émetteur, références factures, mention des éventuels frais déduits), ✚ d'exiger du management opérationnel de la Comptabilité clients la non création de débits ou crédits non imputés, et l'éradication progressive de tels enregistrements.
<p>Mettre à disposition du plus grand nombre les informations sur les comptes clients, avec des accès différenciés selon les intervenants.</p> <p>Organiser la capacité d'accès à la situation des comptes clients à distance, et sans intervention humaine, avec des accès différenciés selon les intervenants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le partage de l'information est un gage d'efficacité et évite les actions contradictoires qui sont préjudiciables à l'image de l'entreprise et à la crédibilité des services financiers. ✚ Le système doit permettre à la fois la production de toutes les formes classiques de rapports : relevé client, balance par age, relances, et permettre l'accès à la situation instantanée et détaillée d'un compte, pour faciliter la gestion du crédit client dans le cadre des relations commerciales habituelles












3.5 Respect des échéances de paiement



La mise en œuvre d'une procédure de relance amiable doit permettre de sécuriser l'encaissement des factures dans le respect des conditions de paiement accordées aux clients.

Le partage des rôles et responsabilités des intervenants internes et/ou externes participant au processus de relance amiable est un vrai débat dont les multiples réponses dépendent bien souvent des éléments de volumétrie à traiter, du mode de rémunération des commerciaux et de la nature des relations clients.

Plusieurs modèles d'organisation efficiente coexistent donc :

- ✓ Relance plutôt décentralisée auprès des équipes commerciales : efficace si la volumétrie est peu élevée, les clients récurrents et les commerciaux intéressés aux encaissements
- ✓ Relance plutôt centralisée auprès des équipes de Credit Management : permet des gains de productivité en cas de volumétrie élevée et un meilleur suivi de la santé financière des clients
- ✓ Relance tout ou partie externalisée auprès d'un prestataire spécialisé : en phase amiable, dans un soucis d'optimisation du rapport « coût de traitement / performance obtenue » / en phase précontentieux, y recourir pour appuyer sa démarche par un tiers.









Bonne pratique	Justification
Déterminer les rôles et responsabilités de chaque acteur interne ou externe dans le processus de relance amiable	<p>Implication des fonctions commerciales car elles ont un contact privilégié avec le client et car elles doivent mesurer l'importance du processus de recouvrement</p> <p>L'incitation financière des acteurs sur le recouvrement peut-être un levier important (voir partie 5)</p> <p>Amélioration des résultats si adhésion des différentes fonctions</p>
Adapter la procédure de relance à la typologie client	<p>Adaptation du mode de relance aux clients selon :</p> <ul style="list-style-type: none">  Leurs poids dans le CA de l'entreprise  Le montant des factures échues  Leur comportement payeur  La catégorie de risque <p>Pour garantir un meilleur résultat du recouvrement amiable et une cohérence avec la stratégie commerciale</p>
Etudier l'opportunité d'un schéma de relance préventive (avant échéance), et le calibrer en fonction des enjeux.	<p>La relance préventive peut permettre :</p> <ul style="list-style-type: none">  De rappeler au client l'imminence d'une échéance  D'identifier un litige ou une facture non parvenue  De sécuriser l'encaissement à temps des créances les plus importantes <p>La relance préventive ne doit pas nécessairement être adressée à tous les clients, elle peut être réservée :</p> <ul style="list-style-type: none">  soit aux « bons » clients pour véhiculer une image positive  soit aux petits clients qui ont tendance à oublier de payer
Définir des automatismes de relance après échéance	<p>La mise en œuvre de relances régulières ou systématiques par courrier ou par téléphone permet :</p> <ul style="list-style-type: none">  L'envoi régulier et systématique des lettres de relance  La concentration des efforts sur les cas de non paiement les plus

	<p>difficiles (intervention personnalisée si la procédure de relance automatique a échoué)</p> <p>Ces automatismes doivent prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none">  Une gradation dans le texte des différentes relances comme dans le choix des destinataires.  Un espacement suffisant entre les relances pour permettre au client de se manifester. <p>Les intervalles entre les relances peuvent être raccourcis dans le cas de profils « mauvais payeurs » Le calendrier doit être assez court pour permettre en cas d'échec une relance manuelle rapide</p> <p><u>Ecueil à éviter</u> : la relance automatique présuppose que les comptes clients sont mis à jour le plus vite possible. Si ce n'est pas le cas, il convient de repousser la date de première relance.</p>
Contrôler les relances avant envoi	Ce contrôle de cohérence, réalisé par la fonction recouvrement, permet d'éviter les impairs et de gérer les exceptions.
<p>Suivre le recouvrement amiable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord - Comité de crédit 	<p>Information des intervenants de la réussite ou de l'échec de la procédure de relance</p> <p>Suppression des retards non qualifiés</p> <p>Estimation de la performance du processus de recouvrement amiable</p> <p>Identification des axes prioritaires de recouvrement en fonction du montant des créances et de leur ancienneté (balance âgée)</p> <p>Choix du meilleur mode de recouvrement et de l'intervenant le plus qualifié pour la situation.</p>

3.6 Gestion des litiges

Une bonne pratique en matière de gestion des litiges permet de conforter la satisfaction client en résolvant son problème dans les meilleurs délais, et faire en sorte que les créances concernées redeviennent recouvrables (et recouvrées) au plus tôt.

Bonne pratique	Justification
<p>Traiter de façon préventive les litiges :</p> <p>La première bonne pratique consiste à s'assurer que le système de gestion de</p>	<p>Cette démarche doit s'inscrire dans la politique générale qualité de l'entreprise, car elle participe directement de l'ensemble des actions contribuant à une meilleure satisfaction client et à l'optimisation des processus de l'entreprise.</p> <p>A ce titre, il est nécessaire d'instaurer d'une part une codification systématique des causes / origines des litiges, afin de mieux définir et</p>

<p>la qualité de l'entreprise est à même de minimiser les quantités de litiges de facturation.</p>	<p>cibler les actions correctrices, et, d'autre part, d'établir un plan d'action d'entreprise pour éradiquer ces causes.</p> <p><u>Ecueils :</u></p> <ul style="list-style-type: none">  Traitement des litiges uniquement curatif (pas d'analyse causale et pas de plan de traitement des causes fondamentales)  Méthode de codification inadéquate : le diagnostic est faussé et les actions entreprises en deviennent inefficaces  Trop d'efforts dans le réglage du système de reporting et pas assez dans la définition et l'exécution des plans d'action correctifs
<p>Communiquer à l'intérieur de l'entreprise :</p>	<p>Les litiges font partie des domaines d'action sensibles, au même titre que les dossiers de proposition commerciale, pour lesquels le suivi rapide et exhaustif des dossiers (au niveau macro et individuel) est facilité par un système de partage et de diffusion de l'information.</p> <p>Un système de communication (« workflow »), s'il n'est pas une condition absolument nécessaire pour mettre en place une bonne gestion des litiges, rend toutefois de grands services pour fluidifier la circulation de l'information, mesurer la performance de cette activité et assurer un suivi rigoureux des cas individuels.</p> <p><u>Ecueils :</u></p> <ul style="list-style-type: none">  Système de communication plaqué sur une organisation sans mise en place préalable d'un management system approprié et une attribution claire des responsabilités
<p>Identifier les litiges :</p>	<p>Tout employé de l'entreprise au contact avec ses clients peut être amené à identifier et à reporter un litige de facturation. Dans ce cas le système de suivi doit être suffisamment accessible pour que cette identification soit faite le plus efficacement possible.</p> <p><u>Ecueils :</u></p> <ul style="list-style-type: none">  Perte d'information ou circulation anarchique de l'information concernant les litiges.  Ambiguïtés à propos des responsabilités fonctionnelles
<p>Responsabiliser celui qui doit traiter le litige</p>	<p>La responsabilisation de l'émetteur de la facture en litige sur la résolution du problème est un ingrédient essentiel. Il s'agira généralement de la fonction ou la personne qui gère la relation contractuelle ayant donné lieu à la facturation.</p> <p>Les actions correctives, soit pour expliquer les éléments facturés au client, soit pour les corriger, doivent appartenir au déclencheur de la facturation. Ceci est justifié par la connaissance contractuelle.</p> <p><u>Ecueils :</u></p> <ul style="list-style-type: none">  Dilution des responsabilités pour la résolution des litiges, si le nombre de personnes ou de fonctions responsables de la résolution des litiges est trop élevé  Non appropriation de cette responsabilité de résolution






3.7 Recouvrement contentieux








Le recouvrement contentieux débute à la mise en demeure, lorsque la phase amiable (ou précontentieuse) est terminée. C'est le constat d'échec des actions de prévention des risques.

Il convient de distinguer la gestion des « accidents de paiement » (chèques impayés, effets de commerce impayés...), des procédures collectives (client ayant déposé son bilan) et des procédures judiciaires de recouvrement (assignation au fond, injonction de payer, référé provision...). De même il existe des différences dans le traitement des créances civiles (particuliers ou créances non commerciales) et celui des créances commerciales et il semble opportun de créer deux spécialités différents au sein de l'entreprise.

Cette activité peut être externalisée lorsque les compétences n'existent pas dans l'entreprise ou lorsque l'entreprise en fait le choix. Dans ce cas il convient de mettre en place les outils et procédures qui permettront de suivre les dossiers confiés à l'extérieur et de mesurer les coûts, le taux de réussite et les délais de réussite réelle des missions externalisées.

Enfin, il convient de bien choisir le ou les partenaires à qui seront confiés les dossiers contentieux car, les intérêts des différents spécialistes du recouvrement contentieux peuvent parfois diverger de ceux de l'entreprise (exemple assignation systématique...)




Bonne pratique	Justification
Mettre en place une organisation qui permette d'optimiser le temps de réaction et de traitement des contentieux	<ul style="list-style-type: none">  Plus le temps passe, plus la marge commerciale se consomme (coût de l'immobilisation financière)  Plus le temps passe, plus la solvabilité du débiteur risque de se détériorer. <p>« Le temps est l'ennemi du recouvrement ».</p>
Requalifier le client en DEBITEUR pour provoquer un changement de comportement en interne.	<ul style="list-style-type: none">  Le recouvrement amiable privilégie l'efficacité dans la poursuite des relations commerciale alors que le recouvrement contentieux privilégie l'efficacité dans les actions judiciaires engagées.
Différencier par nature les contentieux : 1- Accidents de paiement Chèques impayés Effets acceptés impayés Refus d'acceptation d'effets de commerce ... Cartes bancaires, TIP,	<ul style="list-style-type: none">  Ces moyens de paiement lorsqu'ils sont impayés sont des titres exécutoires. Le recours direct à l'huissier de justice permet de mettre en place rapidement des mesures conservatoires.  Si ces moyens ont été signés, il y a présomption de reconnaissance de dettes, donc un début de preuve pour une action judiciaire.









<p>Virements, prélèvements impayés...</p> <p>2- Procédures collectives</p> <p>Respecter les délais de production et le rôle des divers intervenants à la procédure</p> <p>Faire jouer sa clause de réserve de propriété dès l'ouverture de la procédure</p> <p>Faire établir au plus vite un inventaire</p> <p>Renégocier les conditions de vente lors de la phase de redressement judiciaire</p> <p>Accepter d'abandonner ses créances dans le cadre d'un plan de cession.</p>	<ul style="list-style-type: none">  La production de la créance permet à l'entreprise de faire connaître les sommes qui lui sont dues (échues et non échues) et de se faire enregistrer en tant que créancier chirographaire. Le non respect des délais et des organes de la procédure produit le rejet de la créance et la perte des possibilités de recours et d'indemnisation éventuelle  Préserver ses droits et les faire valoir notamment par rapport aux sûretés, garanties et autres cautions prises par les autres créanciers  Se donner les moyens d'appliquer des conditions de paiement plus avantageuses pour le fournisseur dans le cadre de la poursuite temporaire de l'activité.  Il est parfois plus judicieux d'obtenir le paiement immédiat d'une partie de la créance au lieu d'attendre la fin du plan de redressement pour percevoir l'intégralité des sommes dues, compte tenu du coût financier et de l'incertitude quant à la pérennité du redressement.
<p>Différencier le contentieux sur des créances civiles de celui sur des créances commerciales</p>	<p>L'approche est différente, les moyens à utiliser le sont aussi.</p>
<p>Choisir la procédure contentieuse qui corresponde le mieux aux enjeux représentés, aux délais espérés, aux coûts à supporter</p>	<p>Privilégier l'efficacité et le rapport coûts – enjeux. A titre d'exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">  L'injonction de payer sera préférée pour des créances non contestables et de faible montant  Le référé provision est à retenir lorsque le montant initial est important, lorsque les créances sont non contestables et lorsqu'il y a urgence.  L'assignation au fonds dans les autres cas

4. Point clefs dans la mise en œuvre réussie de la politique de relations financières clients

4.1 La mise en œuvre des bonnes pratiques

Pour la mise en œuvre d'une Gestion des Relations Financières Clients performante, il convient de hiérarchiser les actions, de les adapter aux spécificités de l'entreprise, de son secteur d'activité et de la nature de sa clientèle.

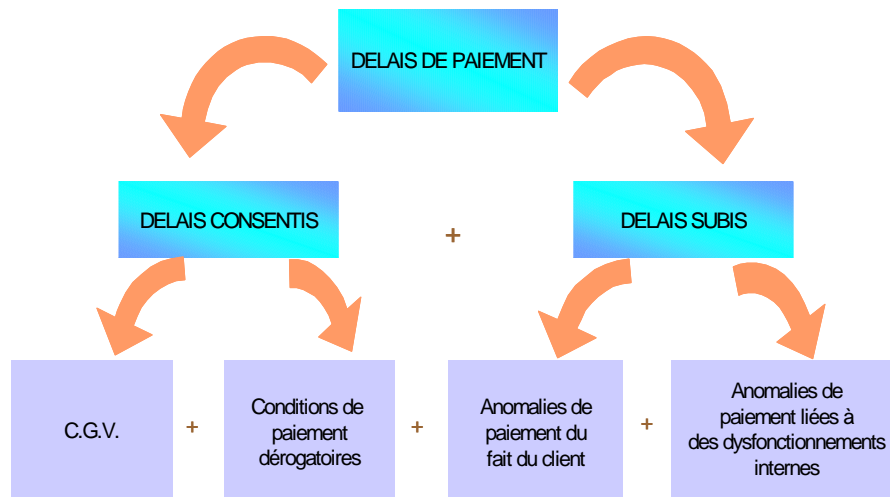
Bonne pratique	Justification
<p>Analyser les enjeux pour l'entreprise et chiffrer les gains potentiels en trésorerie et en marge retrouvée</p>	<ul style="list-style-type: none">  Optimisation des délais de paiement clients, donc meilleure composition du BFR, donc amélioration de la trésorerie.  Maîtrise des défaillances clients et diminution des dotations aux provisions pour créances douteuses, donc amélioration du résultat net de l'entreprise.
<p>Etudier l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none">  Mise en conformité des documents contractuels et des factures

juridique propre à l'entreprise et à son secteur d'activité	<p>par rapport aux exigences légales en vigueur.</p> <ul style="list-style-type: none">  Vérification des conditions éventuelles d'application de la clause de réserve de propriété.  Contrôle des spécificités légales propre à l'exercice de certains métiers
Etudier l'environnement économique	<ul style="list-style-type: none">  Comparaison des performances de l'entreprise par rapport à son secteur d'activité : délais de paiement contractuels et constatés ; dotations aux provisions pour créances douteuse et sinistralité moyenne.  Moyens de paiement couramment utilisés dans le secteur d'activité, poids moyen de la facture et des encours.  Importance des MARQUES dans les habitudes de consommation des clients (possibilité de marge de négociation supplémentaire).
Définir les processus adaptés	<ul style="list-style-type: none">  Les moyens (matériels, humains, financiers) doivent être proportionnés aux enjeux de l'entreprise, au nombre de ses clients et à son historique de risque.
Définir la politique crédit	<ul style="list-style-type: none">  La politique de crédit doit être en phase avec les ambitions commerciales (conquêtes de parts de marché- consolidation d'une position commerciale) et avec la politique financière (cash, autofinancement de la croissance externe...)
Appliquer les bonnes pratiques dans leur ordre chronologique	<ul style="list-style-type: none">  La mise en œuvre doit respecter un ordre logique, gage de son efficacité.

4.2 Méthodes et instruments de pilotage des Relations Financières Clients

4.2.1 Principaux états et indicateurs de performance de la gestion des délais de paiement

Le schéma suivant présente la décomposition des délais réels de paiements des clients. Cette décomposition permet sur le plan analytique d'identifier les points forts et les points faibles de son entreprise et d'identifier les actions à mener en interne ou vis-à-vis des clients.



A partir de cette décomposition, on peut décliner :

a) Les états de suivi des encours clients :

Pour être efficaces dans l'action, ces états devront pouvoir être édités par commercial (ou tout autre rattachement commercial pertinent) ou par Chargé de relance clients.

Nom de l'état	Objet	Contenu principal
Balance âgée des encours clients	Analyser la répartition en tranche d'âge des encours clients	Décomposition client par client de l'encours non échu et échu
Balance qualitative des retards de paiement	Analyser la répartition par motif des retards de paiement	Décomposition client par client de l'encours échu en fonction des motifs de retard de paiement
État des litiges âgés	Analyser le poids de chaque type de litige et leur vitesse de résolution	Décomposition de l'encours échu par type de litige

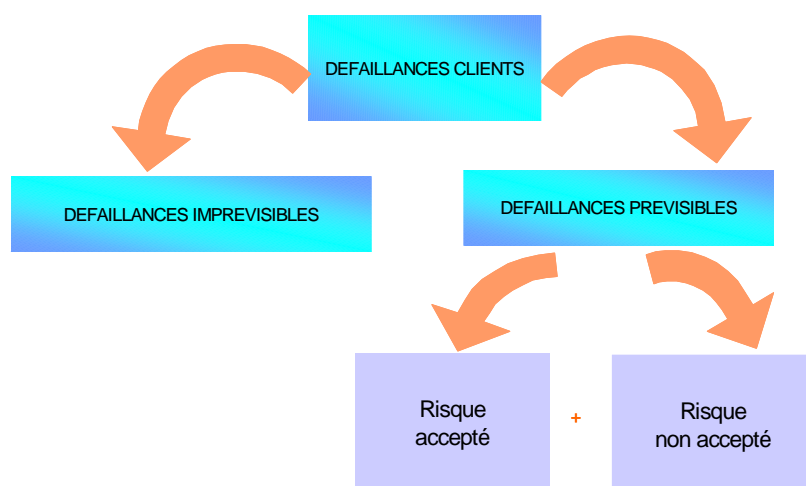
b) Les indicateurs de performance sur les délais de paiement

Indicateur	Objet	Mode de calcul
Best Possible Days Sales Outstanding (BPDSO)	Mesurer le délai de paiement moyen accordés aux clients	Il existe plusieurs modes de calcul plus ou moins précis : a) Délai moyen non pondéré : calculé à partir de la moyenne simple des délais de paiement indiqués sur le fichier client ou sur les factures émises b) Délai moyen pondéré : calculé à partir de la moyenne des délais de paiement indiqués sur les factures et pondérés par leurs montants
Global Days Sales Outstanding (GDSO ou DSO)	Mesurer le délai de paiement réel moyen des clients	Il existe également plusieurs modes de calcul plus ou moins précis : a) Méthode de l'épuisement : expression de l'encours client en nombre de jours de CA par l'approche "First in / First out" b) Approche par la balance âgée : Calcul par la moyenne des centres des tranches d'âge pondérés par les montants des encours de chaque tranche

4.2.2 Principaux états et indicateurs de performance de la gestion du risque clients

De la même façon le schéma ci-après présente une méthode d'analyse des défaillances clients observées. Plus les défaillances subies auront été « imprévisibles » plus le recours à des techniques de couverture des risques clients (assurance-crédit) pourra s'imposer.

Plus les défaillances subies auront été prévisibles et avec un risque non accepté par l'analyste crédit, plus il sera nécessaire de remettre en cause les processus de blocage des commandes.



A partir de cette décomposition, on peut décliner :

c) Les états de suivi des risques :

Nom de l'état	Objet	Contenu principal
État des engagements clients	Analyser les engagements autorisés et non autorisés	Indication client par client de son scoring, de son encours global, de sa limite de crédit interne et du montant des garanties obtenues
Diagnostic des risques d'un portefeuille clients	Analyser les encours clients par classe de risque (ou scoring)	Indication par classe de risque, du nombre de clients concernés et de la somme des encours de ses clients



Pour être efficaces dans l'action, ces états devront pouvoir être édités par commercial (ou tout autre rattachement commercial pertinent) ou par Analyste crédit .

b) Les indicateurs de performance sur les risques clients

Indicateur	Objet	Mode de calcul
Taux de sinistralité des clients (approche financière)	Mesurer les impayés nets à charge de l'entreprise en % du CA	Il s'agit d'exprimer en % et pour une période déterminée, le rapport entre les créances HT devenues insolubles et le CA HT réalisé.
Taux de sinistralité des clients (approche comptable)	Mesurer l'impact sur le compte de résultat des impayés des clients	Il s'agit d'exprimer en % et pour une période comptable déterminée, le rapport suivant : (Dotations aux provisions - reprises sur créances clients + pertes sur créances irrécouvrables) / CA HT

4.2.3 Principaux indicateurs d'efficience

Ces indicateurs sont essentiels et permettent de contrôler :

-  l'adéquation des process et des ressources aux volumes à traiter,
-  la productivité des équipes affectées aux RFC

Ils apportent donc un complément d'analyse et d'explication des performances de l'entreprise

a) Indicateurs d'efficience sur la gestion des retards de paiement

Indicateur	Objet	Commentaires
Nombre de clients en retard de paiement contactés	Evaluer le nombre d'appels sortants pour une période déterminée	Ce nombre est à rapprocher du nombre total de clients en retard de paiement.
Ratio appels réalisés / appels à réaliser	Evaluer le "backlog" des appels à émettre	Ce nombre est à rapprocher du nombre d'appels moyens journaliers

b) Indicateurs d'efficience sur la gestion des risques clients

Indicateur	Objet	Commentaires
Nombre de clients avec une commande bloquée	Evaluer le "backlog" des décisions urgentes de crédit	Ce nombre est à rapprocher du temps moyen d'analyse d'un client
Nombre de clients à réviser	Evaluer le "backlog" des dossiers de crédit à revoir	Ce nombre est à rapprocher du temps moyen d'analyse d'un client

c) Indicateurs d'efficience sur la gestion des comptes clients

Indicateur	Objet	Commentaires
Nombre et montant des règlements non affectés	Evaluer le backlog des règlements clients à imputer et à letter	Ces indicateurs sont à rapprocher de l'encours client et du temps moyen de letterage d'un règlement

4.3 Outils de gestion/ système d'informations

La technologie offre aujourd'hui de nombreuses possibilités qui apportent des réponses fonctionnelles performantes dans le domaine des RFC.

Ces fonctionnalités se retrouvent en bonne partie dans les principaux Progiciels de Gestion Intégrée permettant des gains de temps au niveau du suivi des créances, et des économies en réduisant le personnel affecté à la saisie des données.

Mais le marché tend également au développement d'offres beaucoup plus verticalisées et très orientées métier dans la gestion même du processus « Order to Cash ». Ces offres cherchent à donner les meilleures réponses fonctionnelles à des problématiques RFC précises : Accélérer le processus de résolution des litiges, développer une approche collaborative entre commerciaux et financiers, optimiser le processus de relance téléphonique, etc...

Sans trancher sur le débat du « Que Choisir ? » entre ces différentes approches, nous indiquons plutôt au travers des tableaux suivants les fonctionnalités qui sont nécessaires à la mise en œuvre des meilleures pratiques décrites en partie 4.

4.3.1 Module : Gestion des risques clients

Sous modules	Description des fonctionnalités attendues
Scoring des clients	Réception, stockage d'informations financières notamment d'états financiers provenant de sources externes
	Possibilité de réaliser un système "propriétaire" de scoring de chaque client à partir des informations financières récupérées, des agréments obtenus, des profils payeurs et des enjeux commerciaux représentés par le CA réalisé ou le niveau de marge réalisé.
	Possibilité d'utiliser ce scoring pour élaborer une méthode de détermination de limites de crédit interne
	Possibilité d'utiliser ce scoring dans la gestion des blocages de commande
Gestion des blocages de commande ou de compte client	Possibilité de réaliser un système "propriétaire" de détermination des règles de blocage et de déblocage d'une commande ou d'un compte client à partir du scoring du client et géré en fonction du risque de dépassement de l'agrément d'assurance ou des retards de paiement observés.
	Marquage automatique ou proposition de marquage des clients ou commandes à bloquer
	Paramétrage des droits des utilisateurs pour autoriser le déblocage manuel d'une commande ou d'un client
	Extraction régulière des marquages dans l'application afin d'alerter les commerciaux et l'administration des ventes.
Relations avec les compagnies d'assurance-crédit et société de courtage (le cas échéant)	Réception, stockage et historisation des réponses et mises à jour d'agrément des compagnies d'assurance-crédit
	Alerte automatique des gestionnaires ou commerciaux en cas de hausse ou de baisse d'agrément signifiée par la compagnie d'assurance-crédit
	Alerte automatique des gestionnaires ou commerciaux en cas d'encours client en dépassement ou en risque de dépassement de l'agrément accordé
	État de rapprochement des encours clients et des agréments accordés afin de faire ressortir les clients en position à risque
	Envoi, stockage et historisation des demandes de révision d'agrément ou d'insistance auprès des compagnies d'assurance et du courtier
	Aide à la déclaration des ordres à livrer auprès des compagnies d'assurance-crédit
	Aide à la déclaration des chiffres d'affaires auprès des compagnies d'assurance-crédit

4.3.2 Module : Gestion des délais de paiement

Sous module	Description des fonctionnalités attendues
Relance amiable préventive et curative	Paramétrage de scénarios de relance différenciés en fonction du scoring et du profil des clients
	Paramétrage de scénarios de relance pouvant également prendre en compte l'existence d'un litige sur tout ou partie des factures dues
	Prise en compte des crédits en compte non lettrés dans le paramétrage du scénario de relance
	Paramétrage de scénarios de relance pouvant se modifier automatiquement en fonction des conclusions d'un appel téléphonique ou d'un courrier client reçu
	Possibilité d'intervenir à tout moment pour modifier/interrompre ou rajouter une action de relance sans modifier le scénario prévu par défaut
	Possibilité d'adresser des relances précisant également le montant des intérêts de retard
	Gestion de la relance téléphonique par un agenda dynamique faisant le rappel des actions à réaliser
	Paramétrage des priorités d'appel de client en fonction de multicritères : impayé bancaire, importance du retard de paiement, scoring, heure d'appel prévu dans l'agenda
	Contrôle de la charge de travail liée à la relance téléphonique afin de remplacer l'action "Appel téléphonique" par un courrier dans le déroulé du scénario de relance.
Gestion des litiges	Possibilité de marquer un litige sur un client ou une facture
	Possibilité de créer un dossier litige et de le transmettre à d'autres collaborateurs de l'entreprise soit pour action soit pour information
	Paramétrage de scénario de relance "interne" des collaborateurs en retard dans le traitement des litiges
Gestion des dossiers contentieux	Édition d'un listing des retards de paiement à déclarer aux tiers
	Formulaire de déclaration de sinistre aux assureurs
	Identification et suivi des dossiers confiés à des sociétés de recouvrement
Gestion des règlements	Prise en compte dans le calcul de l'encours client des effets en portefeuille, des effets escomptés ou des factures cédées avec recours
	Prise en compte d'un délai supplémentaire dit délai "tunnel" à chaque règlement client pour tenir compte du délai d'information bancaire en cas d'impayé (paramétrage par défaut + forçage manuel)

4.3.3 Module : Reporting

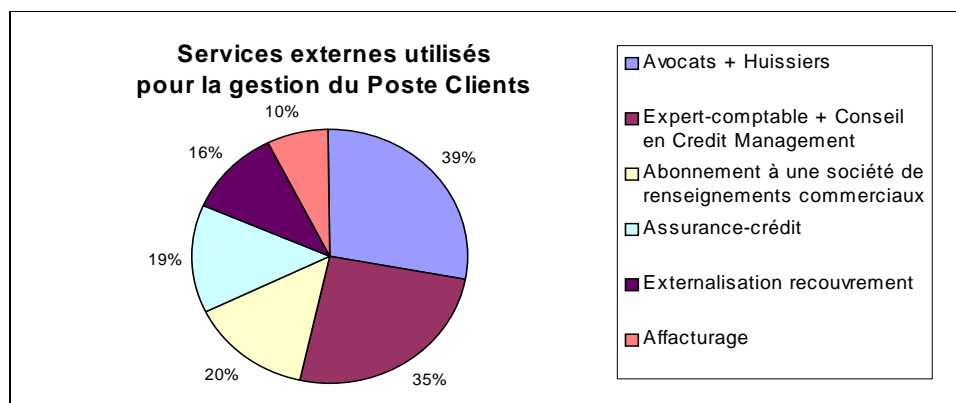
Sous modules	Description des fonctionnalités attendues dans la solution proposée
Coûts et délais de paiement des clients	Mesure du délai de paiement moyen contractuel et du délai de paiement moyen observé pour chaque client ou pour un groupe de clients
	Mesure du coût financier du délai de paiement moyen contractuel et du coût financier du délai de paiement moyen observé pour chaque client ou pour un groupe de clients
Analyse des retards de paiement et des litiges	Possibilité de créer des listes de clients en retards de paiement à partir d'un large choix de critères de sélection et de tri
	Tableau de répartition des retards de paiement, en nombre et en valeur, en fonction de la nature du retard de paiement (litige, promesse de règlement, impayé..)
	Tableau de répartition des litiges, en nombre et en valeur, en fonction de leur nature
Analyse des risques client	Analyse du portefeuille clients, en nombre et en valeur, à partir du scoriacé
	État des clients en dépassement ou en risque de dépassement de l'agrément d'assurance-crédit
	État des clients en dépassement ou en risque de dépassement de la limite crédit interne
	États des clients et commandes bloquées
Analyse de l'activité du Credit Management	États des actions et des résultats obtenus par les chargés de relance
	Statistiques quotidienne des clients ayant été relancés par téléphone ou par courrier / pour chaque chargé de relance et au global
	Statistiques sur le taux de réalisation des actions prévues dans la journée / pour chaque chargé de relance et au global.
Tableau de bord général	Tableau de bord mensuel de suivi des encours clients, des sinistres et des retards de paiement

4.4 Recours à des services externalisés : quoi, pourquoi, comment, dans quelles conditions ?

L'externalisation de tout ou partie de la gestion des RFC n'est ni un nouveau concept, ni un phénomène de mode, mais une réalité qui tend à se développer depuis quelques années.

D'après le dernier baromètre AFDDC/ Eurofactor de janvier 2003, près de 40% des entreprises recourent à un ou plusieurs services externes.

Le tableau ci-dessous indique les différents services les plus fréquemment utilisés :



L'externalisation est utilisée par les entreprises pour la flexibilité, l'évolutivité, la réactivité qu'elle apporte. Economiquement, l'entreprise transforme ainsi ses coûts fixes en coûts variables.

A partir du tableau de synthèse des différents sous-processus des RFC, nous avons indiqué les différents services d'externalisation possibles, leurs avantages et leurs limites.

Etapes	Services Externes	Avantages	Limites
1. Désignation du « Czar » des Relations Financières Clients	Conseil en Credit Management	Bénéficier du partage d'expérience et du regard extérieur de consultants spécialisés, souvent anciens "Czars" eux-mêmes.	Efficace si réel soutien de la DG pour atténuer les résistances au changement
2. a) Fixation des conditions de crédit, (délais et modalités) b) Veille sur l'évolution du risque client, et révision éventuelle des conditions de crédit	Renseignements commerciaux/ Assurance-crédit ATTENTION ! La décision crédit appartient toujours à l'entreprise. Mais celle-ci peut s'appuyer sur la position de tiers pour déterminer sa ligne de conduite.	Bénéficier d'une bonne prévention de la défaillance des clients par des informations de solvabilité actualisées Partager les risques avec l'assureur-crédit en cas de défaillance de clients	Ne dispense pas l'entreprise de tenir compte de ses enjeux commerciaux dans sa décision crédit Ne dispense pas l'entreprise d'exploiter les informations internes remontées du terrain ou du comportement payeur du client
3. Gestion des encours clients	Affacturage / Sociétés de gestion ou de recouvrement / Expert-comptable (TPE uniquement) ATTENTION ! L'affacturage ne sera retenu que si l'entreprise souhaite bénéficier également d'un financement de son Poste Clients. Dans le cas contraire, les services de prestataires spécialisés en externalisation de la relance amiable seront plus adaptés.	Variabiliser des charges fixes et bénéficier d'une logistique importante et spécialisée Bénéficier d'une expertise opérationnelle dimensionnée à ses justes besoins	Nécessité de structurer très précisément les échanges d'informations entre l'entreprise et son partenaire Nécessité de structurer le traitement retour des informations transmises par le partenaire (éviter le goulot d'étranglement)
4. Respect des échéances de paiement : Relances préventives, Identification des litiges, Traitement des retards			
5. Recouvrement contentieux	Assurance-Crédit ou Affacturage (dans le cadre du contrat principal)/ Cabinet de recouvrement / Avocat / Huissier	Variabiliser des charges fixes et bénéficier d'une logistique spécialisée Bénéficier d'une expertise opérationnelle dimensionnée à ses justes besoins	Mesurer sur chque dossier contentieux le rapport "cout de traitement / marge du dossier" pour bien évaluer l'intérêt d'agir
7. Gestion des encaissements et tenue de la comptabilité clients	Affacturage / Sociétés de gestion (Lock-Box) ATTENTION ! L'affacturage ne sera retenu que si l'entreprise souhaite bénéficier également d'un financement de son Poste Clients.	Variabiliser des charges fixes et bénéficier d'une logistique spécialisée Bénéficier d'une expertise opérationnelle dimensionnée à ses justes besoins	Nécessité de structurer très précisément les échanges d'informations entre l'entreprise et son partenaire Nécessité de structurer le traitement retour des informations transmises par le partenaire (éviter le goulot d'étranglement)

4.5 Systèmes de motivation des acteurs clefs

L'organisation d'un système de motivation des acteurs des RFC est, par ses différents aspects, à la fois simple et complexe.

Simple, parce qu'il est la plupart du temps possible de fixer des indicateurs de performance et de réaliser une mesure continue de ses indicateurs (ex : DSO, taux de créances impayées, % de créances en retard de paiement...).

Et complexe parce qu'un grand nombre de facteurs hexogènes et d'intervenants peuvent influencer la plus ou moins bonne performance d'un indicateur et donc d'un acteur.

C'est pourquoi il est essentiel :

- ✚ de garder une grande cohérence entre les indicateurs retenus et les réelles responsabilités de l'acteur à motiver,
- ✚ de conserver une part d'appréciation de l'acteur sur ses seules capacités techniques.

Le tableau ci-dessous reprend, pour différents acteurs des RFC, une liste d'indicateurs de performance avec les recommandations d'usage.

Acteur à motiver	Indicateurs attribués	Recommandations d'usage
« Czar » des Relations Financières Clients (Directeur Financier / Credit Manager..)	DSO / Taux de créances impayées / Rentabilité des partenaires externes / Qualité du Management	Concernant le DSO, il sera bien entendu nécessaire dans l'analyse de mesurer le BPDSO sur lequel il est lui plus difficile d'agir
Analyste crédit	Taux de créances impayés sur ces dossiers / Backlog des dossiers à traiter / Analyse du CA refusé	Un bon analyste crédit doit aussi savoir prendre des risques (de dire "oui" ou de "dire non"), c'est pourquoi il convient aussi d'analyser en fin d'exercice la situation des clients ayant fait l'objet d'un refus de crédit
Chargé de relance client	DSO / Backlog des dossiers à traiter / Rigueur administrative	Un chargé de relance doit être efficace et donc organisé. Notamment son travail doit pouvoir être repris par un autre en un minimum de temps
Comptable client	Qualité du lettrage des comptes clients	Ils sont les garants de la qualité de la "matière première comptable". Sans lettrage fiable, pas de gestion des RFC optimisée
Acteur commercial	BPDSO / Taux de créances impayées	Les commerciaux doivent être motivés dans la maîtrise des délais de paiements accordés et impliqués dans les processus de relance et surveillance des risques clients

CONCLUSION

A ce stade, il peut-être approprié de revenir sur l'interrogation soulevée dans le préambule concernant le manque d'attrait des dirigeants et des médias sur le sujet.

Force est en effet de constater que dans cet ensemble de bonnes pratiques, il est difficile de mettre en avant quelques points qui suscitent immédiatement une attention, un intérêt intellectuel soutenu.

Tout ceci paraît somme toute couler de source...

Et si c'était cela la malédiction du processus Relations Financières Clients..

S'il mobilise à lui seul plus du tiers des financements totaux de l'entreprise, et si son poids dans l'exploitation est également important (coût exprimé en pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'ordre de 1% hors coût du financement) n'est-il pas perçu d'abord comme un problème de ...comptabilité, et pire comme un problème de comptabilité de tiers ce qui, même dans les cercles comptables, n'est pas perçu comme un sujet particulièrement motivant !

Bien sûr, le Dirigeant Financier pense à accélérer la remise des règlements en banque, et il est parfaitement dans son rôle lorsqu'il met en avant les risques d'impayés, ou de rupture de liquidités, mais pour être entendu de ses collègues, ne lui serait-il pas plus efficace de changer d'argumentaire :

Et si la réduction des retards de recouvrement était valorisée comme un potentiel de financement additionnel pour conquérir de nouveaux marchés, réaliser de nouveaux investissements

Une réduction de moitié des jours de retard de paiement, par rapport aux délais acceptés, représente en moyenne une année d'autofinancement.

Pour libérer ce potentiel, compte-tenu de la sensibilité du sujet, seule la Direction Générale a la légitimité pour trancher les conflits éventuels (l' optimisation est en effet au confluent de deux logiques à priori antagonistes : sécurité / prise de risques).

Mais l'expérience montre qu'en final ces conflits sont rares, et que la gestion maîtrisée des risques profite également à tous les acteurs, sous réserve qu'un système « implacable » de dépistage des litiges et des non qualités soit mis en œuvre sous l'autorité d'un « czar » dont la place dans la structure dépendra de la culture de l'organisation.

Avec une telle approche, sans bruit, avec un investissement mesuré, mais avec une ténacité de tous les instants, les résultats peuvent être tout à fait spectaculaires.

Notre objectif sera atteint si cette synthèse des bonnes pratiques identifiées par le groupe de travail vous aide à y parvenir.