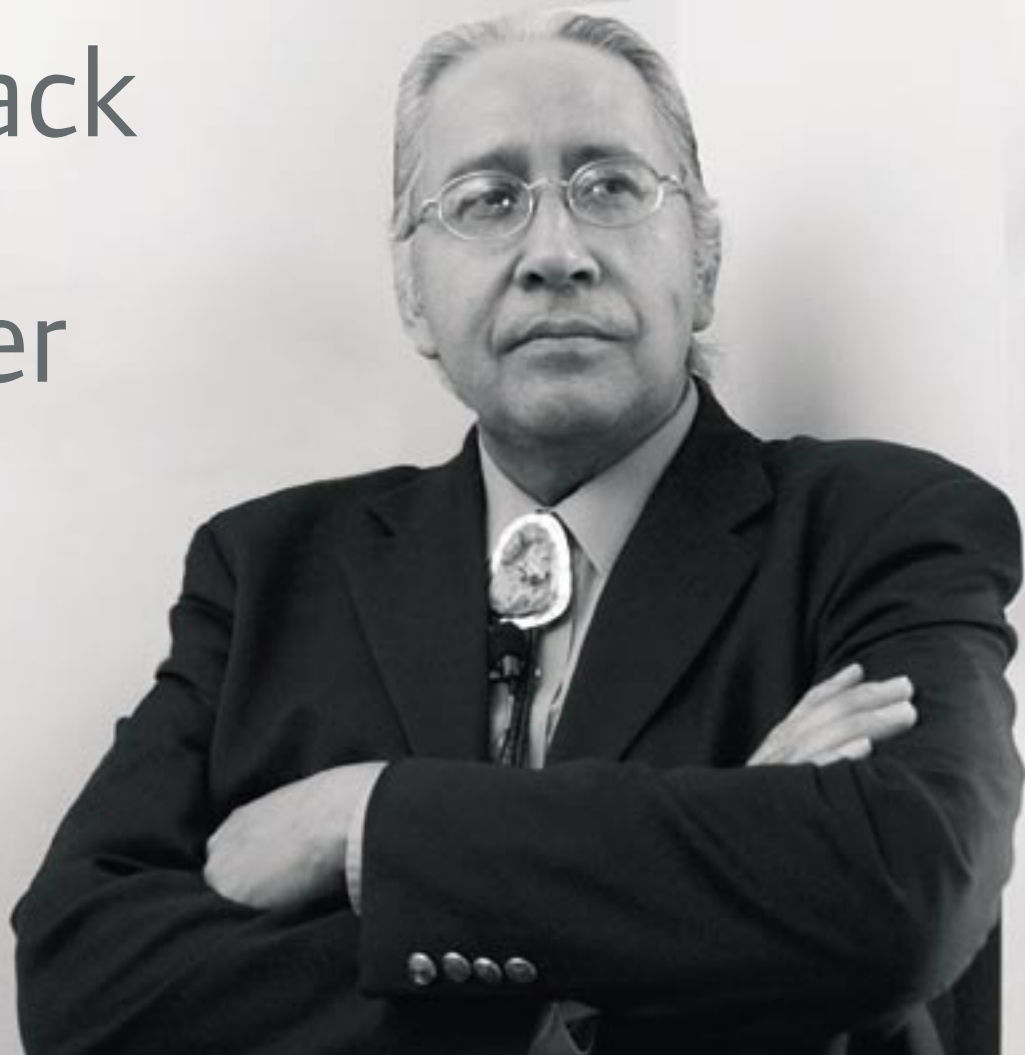


From back
office
to corner
office



Comment utiliser le crédit
pour doper vos bénéficiaires



Abe WalkingBear Sanchez



Bienvenue !

Voici un compte rendu du séminaire Atradius présenté par l'inimitable Abe WalkingBear Sanchez, le gourou américain de la gestion de crédit.

C'est avec grand plaisir que nous avons invité Abe WalkingBear Sanchez chez nous en avril 2006, et je suis ravi de vous annoncer qu'il est plus fascinant et énergique que jamais.

Dans un monde où les méthodes de vente et les canaux commerciaux changent en permanence, où les marges sont plus comprimées et la concurrence plus effrénée que jamais, les sociétés cherchent une approche différente afin de dynamiser leur chiffre d'affaires et de doper leur rentabilité. Les entreprises averties comprennent désormais que la réduction de leurs coûts d'exploitation, l'accroissement de leurs bénéfices et de leurs ventes passent par l'amélioration des procédures de gestion de crédit.

Toutefois, pour être efficaces, nous devons porter un autre regard sur le crédit. WalkingBear est intimement

convaincu que le crédit devrait constituer un soutien de vente positif et générateur de bénéfices davantage qu'une fonction comptable soutenue par l'aversion du risque. Et vous ne pouvez que l'approuver lorsque vous l'entendez s'exprimer sur le sujet.

Ce compte rendu met en lumière certaines idées et systèmes défendus par WalkingBear. Il est conçu sous forme de guide pratique afin de vous aider à remplir au mieux vos fonctions et à provoquer un impact significatif sur les résultats de votre entreprise.

Michel Beke
Directeur
Belgique, Luxembourg
Atradius



Table des matières

Les bénéfiques commencent par un « oui »	5
Contrôlez les créances irrécouvrables, n'ayez aucune crainte !	8
La qualité est reine	11
Une facturation correcte !	15
Résumé	17
A propos de Abe WalkingBear Sanchez	18
A propos d'Atradius	19

Les bénéficiaires commencent par un “oui”

Les créances commerciales peuvent représenter 40 % ou plus des actifs d'une société et les entreprises belges dépensent chaque année plus de 1 milliard d'€ pour la gestion de leur crédit. Outre les liquidités disponibles, il s'agit de l'actif le plus liquide d'une société. Ce secteur est porteur et le département «Crédit et Recouvrement» est un centre de profits en devenir. Toutefois, il s'agit souvent du domaine le plus méconnu, le plus sous-utilisé et le plus sous-évalué dans une entreprise.

Contexte

Selon WalkingBear, la principale raison de cet état de fait est que le crédit ne s'est toujours pas débarrassé de l'image négative qu'il a acquise dans les années 1950. L'époque était alors différente. La demande était en effet contenue. Nous venions tout juste de sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'économie était florissante, les femmes avaient entamé leur entrée sur le marché de l'emploi et les gens étaient en quête d'achats. Qui plus est, la concurrence était restreinte. Tous ces facteurs réunis expliquent pourquoi le crédit était

une faveur dans les années 1950, une faveur offerte à certains et non à d'autres. Cela remonte à l'époque où les sociétés ont commencé à recourir aux délais de recouvrement et au pourcentage de créances irrécouvrables comme mesures de la performance de crédit.

Tout cela avait du sens à l'époque, mais le monde a connu de profonds changements depuis. Nous vivons aujourd'hui une période de saturation et de concurrence effrénée. Si vous ne trouvez pas la chemise que vous voulez dans un magasin, vous en trouverez dix de couleur différente en traversant la rue ou, plus facilement encore, à l'autre bout du monde via l'Internet.

Concrètement, les clients exigent aujourd'hui la qualité, à la fois au niveau du produit et du service. Cela signifie qu'ils trouveront leur bonheur ailleurs s'ils ne peuvent l'obtenir chez vous. Tout simplement, les gens ne sont plus habitués à attendre de nos jours, et vous devez les attirer rapidement. Le crédit peut vous y aider.

“Ne faites pas attendre le client !
L'ère de la clientèle de masse a sonné: ils veulent tout maintenant et comme ils l'entendent.
Le crédit devrait être votre priorité première”.



Toutefois, en dépit de ces changements, les entreprises continuent d'utiliser les mêmes mesures de performance de crédit que dans les années 1950. Les délais de recouvrement et le pourcentage de créances irrécouvrables n'ont absolument rien à voir avec les ventes et tout à voir avec la gestion des risques. Nous devrions réexaminer le rôle du crédit au vu de l'organisation actuelle et trouver un moyen plus adéquat pour la mesure de la performance.

Trouver un moyen de dire oui

Dans son ancienne conception, le crédit est un instrument marqué par l'aversion du risque, un mal nécessaire et un obstacle à la vente. Si vous souhaitez trouver le moyen de rejeter un client, n'allez pas plus loin: voyez le département «Crédit».

En fait, la vraie question est de trouver le moyen de dire oui. Il s'agit d'amener les clients à conclure des affaires avec vous plutôt qu'avec votre concurrent. C'est le lubrifiant du com-

merce et, en tant que tel, un facteur générateur de ventes rentables.

L'objectif du crédit devrait permettre de maximiser les ventes et de minimiser les risques, c'est-à-dire accepter des ventes rentables tout en restant confiant sur l'issue du paiement. C'est pourquoi votre priorité première en tant que responsable crédit doit être axée sur l'approbation du crédit.

Trois facteurs clés

Lorsque vous cherchez le moyen de dire oui à un client, vous devez réunir autant d'informations que possible à son sujet. Demandez par tous les moyens possibles des renseignements au client potentiel sans pour autant oublier de vérifier ces éléments de façon indépendante. Utilisez le téléphone, consultez des rapports, renseignez-vous auprès de votre entourage, vous serez étonné de tout ce que vous apprendrez ! Vous devriez considérer les trois facteurs suivants comme fil conducteur:

1. Profil clients – qui sont-ils et comment gèrent-ils leurs activités ?

Vous devez pouvoir déterminer les éléments suivants :

- Depuis combien de temps exercent-ils leurs activités ? (Plus leur activité est ancienne, mieux c'est. N'importe qui peut exercer son activité depuis six mois)
- Quel type d'activité exercent-ils ? (Et qui sont leurs clients ?)
- Quel est le statut de leur entreprise ? (S'agit-il d'une société à responsabilité limitée, d'une société en nom collectif ou d'un commerçant indépendant ?)
- Comment mènent-ils leurs affaires ? (Ont-ils un système de bons de commande ? Quel est leur cycle de paiement ? Quels sont leurs processus internes ? Voire, qui réceptionne la facture de transport ?)



2. Performances passées

Vous devez connaître les éléments suivants :

- Tous les détails relatifs à la manière dont ils ont mené leurs activités dans le passé. (Par exemple, s'ils n'ont jamais payé personne dans le passé, croyez-vous que vous serez le premier ?)
- Auprès de qui ont-ils passé des achats dans votre secteur ? Il faut recueillir autant d'informations que possible. (Le nom, la date d'entrée en relations, la ligne de crédit, la situation actuelle de leur compte, les conditions de vente, la notation de l'entreprise, etc.)

3. La valeur de votre produit au moment de la vente. Cet aspect sera exposé en détail plus loin, mais il est capital lorsqu'il s'agit d'admettre ou non un nouveau client.

Vous devez pouvoir déterminer les éléments suivants :

- Quelle est la marge sur votre produit au moment de la vente pour ce client particulier ? (Elevée ou faible ?)
- Quelle est la demande de ce produit au moment de la vente pour ce client particulier ? (Elevée ou faible ?)
- Disposez-vous d'une capacité de production inemployée au sein de votre organisation vous permettant d'entreprendre cette nouvelle activité sans occasionner de frais fixes supplémentaires ?

Si vous disposez d'un produit de faible valeur au moment de la vente (par exemple, marge importante et/ou faible demande), il pourrait être intéressant d'admettre des clients présentant un profil plus risqué étant donné que le potentiel en termes de bénéfices est supérieur au risque de perte.

Dès que vous avez pris la décision de faire crédit au client, faites en

sorte de lui accorder une ligne de crédit. Le terme « limite de crédit » fait partie du jargon des années 1950; cela laisse supposer aux clients qu'on leur impose une « limite » au montant qu'ils peuvent dépenser avec vous. A l'inverse, une ligne de crédit semble pouvoir toujours être élargie.

Lorsque vous avez un client, faites tout ce qui est en votre pouvoir, le tenir informé de votre offre et l'amener à acheter. La vente la plus rentable est la vente répétée. Ne cherchez pas à décliner une affaire. Non seulement vous perdrez les efforts consentis jusque là pour décrocher le client, mais vous payerez également pendant des années le prix fort d'une mauvaise réputation de bouche à oreille que vous fera le client rejeté à tout qui veut l'entendre. Par conséquent, trouvez un moyen de dire oui à un client tout en restant confiant quant à l'issue du paiement et accordez la priorité en toutes circonstances à ce processus d'approbation du crédit.

Contrôlez les créances irrécouvrables, n'ayez aucune crainte !

Les conditions économiques sont encore difficiles pour de nombreuses entreprises belges et la concurrence s'accroît dans tous les secteurs. Certaines entreprises continuent de «fermer les écoutilles» et prennent moins de risques. Toutefois, explique WalkingBear, l'heure est propice pour que les sociétés envisagent des moyens radicaux d'améliorer leurs marges.

Toute la question est d'apprendre comment contrôler les créances irrécouvrables et non de l'éviter. Sans encourir le risque d'une créance irrécouvrable, vous passerez à côté de la conclusion de nouvelles ventes. La créance n'est pas toujours irrécouvrable. Tout dépend de la possibilité de disposer d'une capacité de production inemployée et de la valeur de votre produit au moment de la vente.

Trois questions

Vous devez vous poser trois questions. Tout d'abord, votre entreprise dispose-t-elle d'une capacité de



production inemployée? Par exemple, pourriez-vous accepter de nouvelles commandes sans devoir embaucher plus de main-d'œuvre ou en engageant davantage de frais fixes? Ensuite, refusez-vous de conclure des ventes avec des clients à risque ayant bénéficié d'un crédit? Enfin, la valeur de votre produit est-elle faible comparativement au prix de vente? Citons entre autres exemples de produits à faible valeur au moment de la vente: les marchandises périssables proches de la date limite de vente, des places d'avions restées inoccupées juste avant ou après la fermeture des portes, des camions de transport roulant à vide sur le trajet du retour, des produits que

vous vendez avec une forte majoration ou un service peu demandé.

Si vous répondez par l'affirmative à ces questions, vous devriez envisager d'accepter de vendre à des clients présentant un profil plus risqué étant donné que le potentiel en termes de bénéfices est supérieur au risque de perte.

Utilisez vos capacités non exploitées

Si une entreprise dispose de capacités non exploitées en termes de produits et de services, pourquoi ne pas prendre de risques plus importants en mettant ces capacités à profit? Par exemple, si un grossiste en fruits ou légumes doit normalement prévoir 5 % de pertes en raison des invendus, il peut se permettre de vendre ces marchandises qui reviendraient généralement à des détaillants disposés à accepter plus de risques. Même un paiement partiel de ces marchandises représente de l'argent empoché qu'il n'aurait pas eu autrement.

Il en va de même lorsqu'une entreprise vend un produit avec une marge bénéficiaire très élevée.

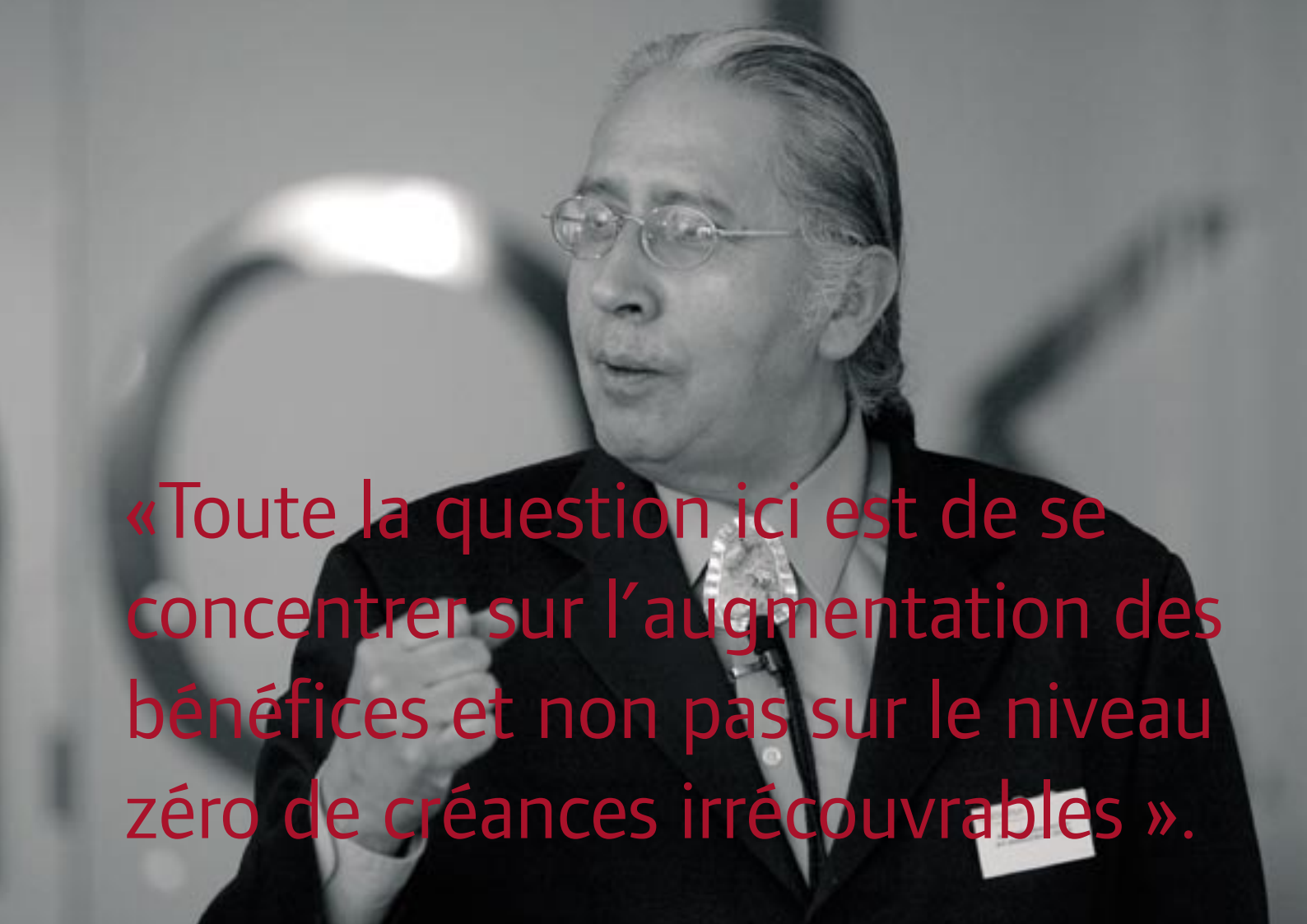


“Si le potentiel en termes de bénéfices est supérieur au risque de perte, on peut envisager d’accepter des clients présentant un profil de risques plus élevé”.

	ACTIVITE PRINCIPALE	% SUR VENTES	ACTIVITE SUPPLEMENTAIRE	% SUR VENTES	MONTANT TOTAL DES ACTIVITES	% SUR VENTES
VENTES	10 000 000	100 %	1 000 000	100 %	11 000 000	100 %
FRAIS FIXES @ 50 %	5 000 000	50 %	0	0 %	5 000 000	45 %
FRAIS VARIABLES @ 45 %	4 500 000	45 %	450 000	45 %	4 950 000	45, %
RISQUE D'AUGMENTATION DES CREANCES IRRECOUVRABLES @ 10 %	0	0 %	100 000	10 %	100 000	0,91 %
BENEFICE NET AVANT IMPOTS	500 000	5 %	450 000	45 %	950 000	8,64 %

Suppositions:

- 1) Le risque de crédit normal est compris dans les frais fixes de la société. En cas d’augmentation du risque de crédit en vue de favoriser une activité supplémentaire, ces risques sont reflétés à la ligne Risque d’augmentation des créances irrécouvrables.
- 2) Cette équation se vérifiera si vous pouvez développer des activités supplémentaires supérieures à vos frais fixes (c.à-d. : usine, équipement, location, etc.). L’équation doit être recalculée lorsque les capacités sont exploitées à 100% et qu’il faut consentir de nouveaux investissements dans l’entreprise.
- 3) L’entreprise décrite ci-dessus a pu augmenter son volume de ventes de 10% en utilisant ses capacités existantes. Elle a accru ses ventes en faisant crédit à des clients qui présentaient des risques de crédit marginaux par rapport à sa clientèle existante. Même si la perte sur crédit a augmenté, les bénéfices ont progressé de manière considérable ! Avec l’aimable autorisation de: Ron Fleisher, Creative Bottomline Solutions, Inc.



«Toute la question ici est de se concentrer sur l'augmentation des bénéfices et non pas sur le niveau zéro de créances irrécouvrables ».

Par exemple, il est préférable pour un vendeur d'épingles à chapeau, dont les marges sont de 3 000 %, d'écouler l'intégralité de ses produits à raison de 80 % avec un risque favorable et à 20 % avec un risque défavorable. Même si seule la moitié des sociétés à risque le paient, il augmente quand même ses ventes de 10 %.

Doper les bénéfices

Imaginez l'effet que cela peut avoir sur les bénéfices d'une entreprise. Vous possédez une société développant un chiffre d'affaires de 10 millions € dont certaines capacités sont inutilisées. Vos frais fixes se montent à 50 %, soit 5 millions €. Vos frais variables (y compris les coûts relatifs aux marchandises et aux commissions de vente) s'élèvent à 45 %, soit 4,5 millions €. Cela vous donne un bénéfice net avant impôts de 5 %, soit 500 000 €. Il est facile de calculer l'impact d'une augmentation de vos ventes de l'ordre de

1 000 000 € supplémentaires sur les résultats de votre entreprise. Mais qu'en est-il si cela implique de devoir accepter des offres de clients ayant un profil de risque plus élevé? Et bien, même si une fraction énorme de 10 %, c'est-à-dire 100 000 €, des ventes supplémentaires devait être amortie intégralement comme créances douteuses et que vos frais variables sont de 45 %, soit 4,5 millions €, il n'y a pas de frais fixes supplémentaires si vous avez une valeur de produit faible au point de vente sous forme de capacité inutilisée.

Ainsi, l'entreprise afficherait encore un bénéfice net avant impôts sur les ventes plus risquées de 450 000 €, soit 45 %. Ceci fait progresser le bénéfice net avant impôts de la société de 5 % à 45 % sur ces ventes, ce qui représente une augmentation de 900 %. Vaut-il la peine de prendre davantage de risques? Faites vos calculs !



“Si vous ne prenez pas le risque de créances irrécouvrables, vous laisserez passer l'occasion de conclure de nouvelles ventes”.

La qualité est reine !

“Nous visons deux objectifs pour finaliser une vente : tenir le client informé de notre offre et l’amener à continuer d’acheter”.

Il ne fait aucun doute que vous devez avoir des produits de qualité pour vous engager sur le marché actuel et faire face à la concurrence. Nombreuses sont désormais les entreprises à accepter que pour être les meilleures, la qualité doit être présente à tous les échelons de l’organisation, y compris dans leur processus commercial.

Le directeur général d’une chaîne de restaurants estimait que lorsqu’un repas était renvoyé en cuisine, il fallait compter 32 à 34 repas supplémentaires pour le compenser. Dans chaque secteur, une erreur de 10 € peut facilement coûter 100 € en temps et en efforts. Néanmoins, pour calculer le coût réel d’une erreur de ce type, vous devez considérer ces 100 €

comme bénéfice perdu. Si votre société opère avec une marge de 5 %, vous devez réaliser des ventes pour un montant supplémentaire de 2 000 € (100 € équivalant à 5 % de 2 000 €) pour dégager un bénéfice de 100 €. Si votre bénéfice se monte à 4 %, le montant supplémentaire des ventes sera de 2 500 € et s’il s’élève à 3 %, les ventes supplémentaires devront atteindre un montant de 3 300 €. La valeur du produit n’est pas prise en considération dans ces calculs. Quoi qu’il en soit, ces calculs démontrent clairement ce qu’il en coûte de subir un échec la première fois. Toutefois, les coûts découlant de cet échec ne s’arrêtent pas là. Le spécialiste du contrôle de la qualité, W. Edwards Deming, a déclaré un jour: «Le véritable coût

d’une erreur est inconnu et ne peut être connu». Une erreur coûte cher, non seulement à vous, mais également au client. Ils en parleront à d’autres et peuvent même vous tourner le dos. Ce genre de préjudice est incalculable. Les meilleures sociétés sont celles qui ne compromettent pas la qualité dans leurs ventes et dans la manière dont elles exercent leurs activités, et cela comprend les processus internes.



De nouvelles ventes sont nécessaires pour compenser les pertes liées aux créances irrécouvrables

	Marge bénéficiaire nette de la société	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %
Pertes liées aux créances irrécouvrables		Nouvelles ventes nécessaires pour compenser les pertes liées aux créances irrécouvrables (sans prendre en considération la valeur du produit)				
	25 000	500 000	625 000	823 500	1 250 000	2 500 000
	10 000	200 000	250 000	333 300	500 000	1 000 000
	4 000	80 000	100 000	133 200	200 000	400 000
	2 000	40 000	50 000	66 666	100 000	200 000
	1 000	20 000	25 000	33 300	50 000	100 000

©2004 A/R Management Group, Inc. Tous droits réservés.

“ De nombreuses sociétés fonctionnent par le bouche à oreille. Le jeune apprend de l’aîné qui, lui-même, a appris de son prédécesseur ”.

Organisez vos connaissances

Organisez vos connaissances afin d’assurer le fonctionnement optimal de vos processus commerciaux. Vous devriez avoir un objectif clairement défini pour chaque département et chaque fonction dans votre entreprise. Une fois cet objectif fixé, vous devriez documenter vos procédures de sorte que chaque membre de votre entreprise comprenne précisément ce qu’il doit faire, quand et pourquoi il le fait et comment il peut s’améliorer. Vous seriez surpris de connaître le nombre de personnes qui ignorent ce que l’on attend exactement d’elles, y compris les cadres supérieurs.

Comprenez vos clients en retard de paiement

Comme tout autre secteur de l’entreprise, la gestion de crédit peut être améliorée si vous disposez de procédures claires. Une part importante de tout système de crédit est le recouvrement de créances. Cette mission est néanmoins considérée comme le côté désagréable du travail. Cela ne devrait pas être le cas. Nous faisons des affaires et le paiement constitue l’aboutissement logique de la vente.

WalkingBear a élaboré le «Modèle de la pyramide inversée des arriérés» (voir le diagramme) qui identifie trois types de clients «accusant un arriéré», c.-à-d. ceux en retard de paiement. Il met en avant une approche destinée à vous aider à maximiser vos chances d’obtenir le paiement de vos factures, et, surtout, de tenir vos clients informés et de les amener à continuer à acheter.

Type Un :

Idéalement, ce type de client (en retard de paiement) représente la majeure partie des arriérés. Toutefois, ce n’est en réalité le cas que pour environ 5 à 10 % des entreprises qui font crédit.

Le profil d’un Type Un correspond à un client solvable bien établi dans un secteur d’activité sûr et habitué aux retards de paiement. Soit l’entreprise est mal organisée, nonchalante ou peu soucieuse de payer en temps opportun (petites entreprises ou ministères) soit elle pratique la gestion des liquidités à court terme.

Le meilleur moyen de faire face à ce type de client est de le relancer régulièrement de manière amicale. Établissez des relations avec ces clients et appelez tôt et souvent.

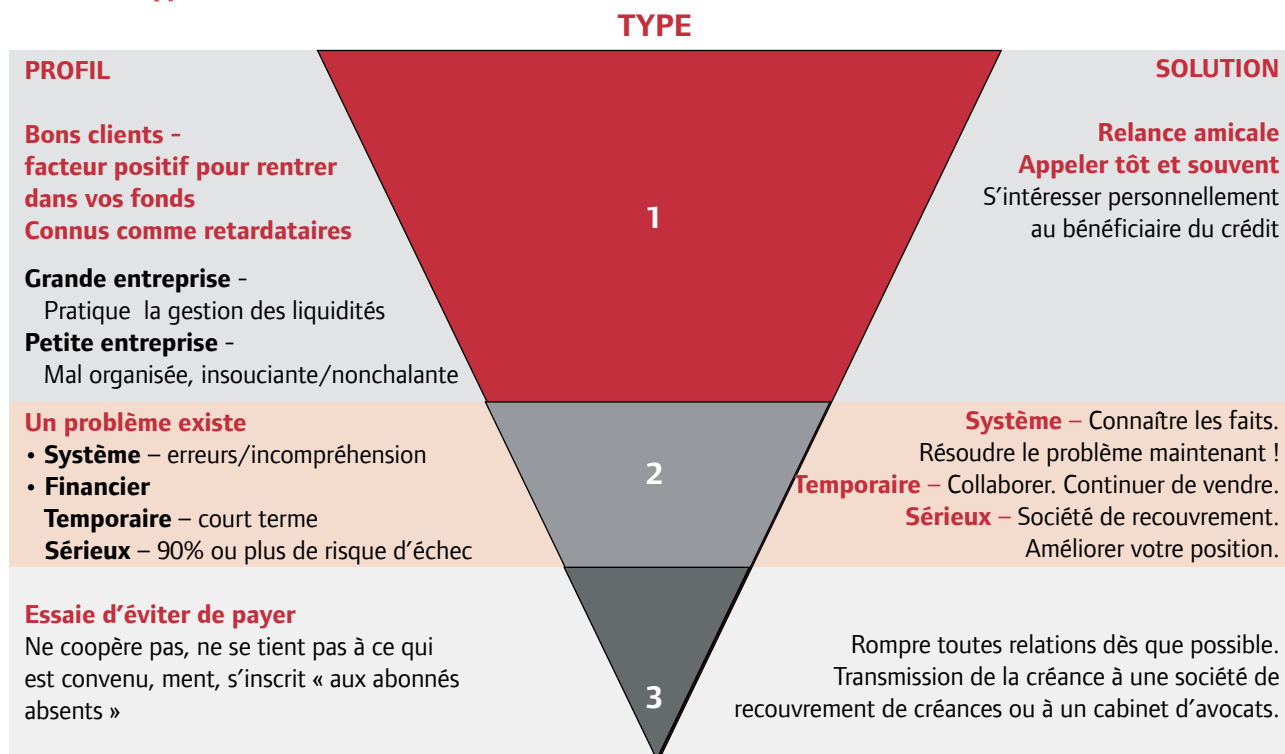
Type Deux :

Ce type de mauvais payeur est confronté à un problème de «système» ou de nature financière. Dans le premier cas, vous devez l’identifier tôt de manière à pouvoir y remédier et vous assurer que la situation ne se reproduise plus. Les problèmes de cet ordre représentent 70 % ou plus de l’ensemble des arriérés. Les Types Deux confrontés à un problème financier se répartissent en deux sous-catégories: temporaire et sérieux. Les problèmes temporaires ne durent généralement pas longtemps: vous devez faire preuve de compréhension et collaborer avec le client. L’objectif est que le client continue à acheter. Traitez-les correctement de façon à ce qu’il n’effectue pas son prochain achat auprès de la concurrence.

Les Types Deux confrontés à de sérieux problèmes financiers prennent généralement beaucoup plus de temps. Il s’agit de clients incapables de payer et proches de l’insolvabilité. Vous devez les identifier tôt de manière à pouvoir suspendre leur crédit pour dépassement de la limite convenue et contrôler les pertes. Traitez-les correctement, tenez-les au courant de votre démarche et cherchez à améliorer votre position.

Type Trois :

Ce type de client n’a pas l’intention de payer. Il ne répond pas à vos appels, il s’excuse, il ment. Vous devez l’identifier le plus tôt possible et transmettre ses coordonnées à une société professionnelle de recouvrement de créances comme Atradius ou à un cabinet d’avocats. Ne perdez pas votre temps en essayant de négocier avec eux !



“ Traitez les problèmes de “système” à la racine !
 Ils seront plus faciles à résoudre dès qu’ils surviennent ”.

Quatre étapes pour réaliser la vente

Gérer vos activités de recouvrement consiste surtout à identifier pour quelles raisons vos clients ne paient pas et à aborder le problème de la manière la plus appropriée. Ainsi, comment allez-vous vous y prendre? WalkingBear pense que tout est question de communication, d'écoute et de relations. Il conseille d'adopter une approche articulée en quatre étapes.

Étape 1 :

Contactez le responsable. Oubliez les titres de fonction, il s'agit de la personne qui peut vous dire deux choses: quand vous serez payé et pourquoi le client ne paie pas dans les délais convenus.

La gestion de crédit, dans tous ses domaines, est question de relations. Si vous avez un bon rapport avec le client, vous aurez de biens meilleures chances d'obtenir les informations

utiles et par conséquent d'être payé. Intéressez-vous à cette personne (renseignez-vous au sujet de ses enfants, ses hobbies, sa famille, ses animaux familiers) et travaillez sur la base de cette relation.

Étape 2 :

Écoutez ce que le client vous dit. Commencez par établir un contact personnel (parlez-lui de football, de pêche, de sa famille ou de tout autre centre d'intérêts). Commencez alors par poser une question ouverte qui ne le mettra pas sur la défensive: «Sauf erreur, l'examen de nos livres révèle que la facture numéro X est toujours en souffrance. Pouvez-vous m'aider ?». (Ne commencez jamais par «Vous m'avez encore fait le coup, décidément !», cela le mettra immédiatement sur la défensive).

Ensuite, ne dites plus rien et écoutez. Lorsque vous connaissez la raison du retard de paiement, vous pouvez

établir de quel type de «mauvais payeur» il s'agit et prendre les mesures appropriées.

Étape 3 :

Adaptez votre réponse au type de client. Vous devriez avoir maintenant réuni suffisamment d'informations pour comprendre les besoins de votre client. Il n'existe pas de solution «universelle». Par exemple, si le client est de Type Un, vous le relancez de manière amicale.

Étape 4 :

Raccrochez et assurez le suivi. Répétez ce que vous avez compris de la conversation: «Je vais faire ceci; vous allez faire cela». Donnez-lui votre nom et votre numéro de téléphone. Inscrivez-le dans votre agenda et assurez le suivi, je le répète, assurez le suivi ! Et n'ayez pas peur de commencer tôt ! Vous devriez contacter vos clients dès qu'ils ont trois à cinq jours de retard.



La loi de Pareto

La loi de Pareto, ou la règle 80/20, s'applique autant à la gestion de crédit qu'à tout autre domaine de la vie. Ne procédez dès lors pas par ordre alphabétique avec vos mauvais payeurs. Appelez prioritairement les clients qui présentent le montant en souffrance le plus élevé et travaillez en aval. Ainsi, si vous obtenez 20 % de remboursements, vous aurez récupéré 80 % de votre argent.

Autrement dit «quelques clients importants et de nombreux clients d'ordre secondaire». Concentrez-vous sur les premiers afin de récupérer davantage.

La dernière partie du processus de crédit, la plus vitale par ailleurs, consiste à identifier les possibilités d'amélioration. L'existence d'un problème au sein de votre entreprise

se manifeste souvent par le défaut de paiement de vos clients.

Résolvez le problème, et l'ensemble de votre processus économique se trouvera allégé et gagnera en efficacité. Cela diminue vos frais, améliore vos bénéfices, et cela pourrait même contribuer à augmenter vos ventes. En fait, l'avantage de toujours bien s'y prendre n'est pas connu et ne peut être connu.



“Un directeur commercial qui ne se concentre pas sur les points à améliorer n'est tout simplement pas un directeur. Au mieux un “administrateur”, au pire un bureaucrate”.

Une facturation correcte !

Des milliers d'entreprises belges ne sont pas payées en temps opportun parce qu'elles commettent des erreurs grossières sur les factures adressées à leurs clients. Une recherche effectuée récemment par Atradius révèle que plus de deux tiers des entreprises reçoivent régulièrement des factures erronées de leurs fournisseurs.

Environ 67 % des sociétés déclarent également qu'elles renvoient la facture erronée à leurs fournisseurs et en réclament une nouvelle: un retard qui implique que les fournisseurs doivent souvent attendre jusqu'à un mois de plus afin d'accuser réception du paiement.

Erreurs grossières

L'étude menée par Atradius a révélé que les principales erreurs relevées sur les factures concernent les informations les plus importantes et les

plus simples. Huit sociétés sur dix déclarent que l'erreur la plus répandue est une facture envoyée à une adresse incorrecte ou à la mauvaise personne.

D'autres constatations importantes démontrent que :

- 67 % des entreprises déclarent qu'une facture sur dix contient des erreurs;
- 18 % des sociétés affirment que 10 à 25 % des factures sont erronées;
- 42 % des clients déclarent que la réception de factures erronées peut entraîner un retard de paiement compris entre 6 et 30 jours;
- 15 % indiquent que le paiement pourrait accuser un retard de plus de 30 jours.

Les résultats de cette recherche donnent à penser que le niveau des erreurs relevées sur les factures est symptomatique de la négligence de nombreuses entreprises concernant leur fonction de crédit. Seuls 42 % des répondants disposent d'un responsable de la récupération de créances pour obtenir paiement de leurs factures en souffrance, 9 % faisant appel au comptable de leur société dans ce but.

Le reste des entreprises sondées par Atradius laissent le soin de récupérer le montant des factures impayées à d'autres membres de leur équipe, comme les chefs de bureau, les gestionnaires de compte ou les secrétaires, qui pourraient bien ne pas avoir le temps ni l'expérience pour accorder la priorité à ce travail.

Cette incapacité à établir d'emblée des factures correctes coûte aux entre-

“ Si vous continuez à commettre des erreurs entraînant une augmentation des frais commerciaux de vos clients, ils trouveront bien quelqu’un qui s’acquitte d’emblée correctement de sa tâche ”.

prises des milliers d’euros en temps et en argent pour corriger les erreurs, sans compter les charges d’intérêts. Toutefois, Il ne faut pas perdre de vue la théorie de W. Edwards Deming selon laquelle «le véritable coût d’une erreur n’est pas connu et ne peut être connu». Ces erreurs auront un effet négatif auprès de vos clients, et cela pourrait vous coûter des contrats et mettre votre rentabilité en péril.

La responsabilité de toute la société

Selon WalkingBear, aucune fonction de l’entreprise n’est isolée. Les procédures de facturation appropriées engagent la responsabilité de toute l’organisation. Si les responsables des ventes ne transmettent pas les informations correctes aux membres du service «Facturation », comment ceux-ci peuvent-ils faire leur travail correctement? Soit ils établiront une facture erronée, soit ils la renverront aux responsables des ventes, ce qui provoquera un retard.

Vous devez facturer vos prestations au client pour être payé. Le but de la facturation est de faciliter le paiement. Si votre facture comporte des erreurs, il sera difficile pour le client de vous payer.

Facturation TPCC

Ainsi, pour être payé en temps opportun et intégralement, votre facturation doit être établie selon le principe TPCC :

En Temps opportun

Ne retardez pas votre facturation. Le délai de paiement ne prend effet qu’à compter de la réception de la facture. Demandez à vos clients quels sont leurs délais de paiement et assurez-vous d’envoyer votre facture à temps de manière à ne pas être reporté au mois suivant.

Précise

Vos factures doivent être d’emblée correctes et précises. Si elle comporte des erreurs (même bénignes), cela provoquera un retard de paiement. De surcroît, quelle image donnerez-vous de votre entreprise? (Il est indifférent? Il ne sait pas ce que nous faisons? Il manque de professionnalisme?)

Complète

Si certaines informations nécessaires au client n’apparaissent pas sur la facture (par exemple, un numéro de bon de commande), vous ne serez pas payé. Non seulement vous avez augmenté vos propres frais, mais également ceux du client. Vérifiez immédiatement avec le client l’ensemble des informations dont il a besoin et assurez-vous d’établir d’emblée correctement votre facture.

Compréhensible

Assurez-vous de la clarté des indications portées sur vos factures. Si vous ne les comprenez pas vous-même, comment le client le pourra-t-il ?

Vous devriez par conséquent vérifier toutes les informations dès le début avec le client pour vous assurer qu’elles répondent aux critères TPCC. Veillez à réunir les éléments suivants :

- le destinataire de la facture
- le nom, le titre, l’adresse (vérifier l’orthographe)
- date de facturation afin de garantir un paiement rapide

- les informations requises par le client (par exemple, numéros de BC)
- la bonne compréhension de vos conditions de paiement

Envoyez si possible un récapitulatif des factures à votre client en soulignant quand et pour quel montant vous le facturerez au cours des prochaines semaines/mois/années. Ceci lui évitera des surprises et tous les problèmes éventuels pourront être réglés sans délai.

Pénalités de retard

WalkingBear est un ardent défenseur des pénalités de retard pour les factures en souffrance. Il estime que si vous ne prévoyez pas de disposition à cet égard, cela revient à dire au client que le moment où il paie ne vous importe pas outre mesure.

Il estime toutefois que vous n’avez pas pour objectif de récupérer l’intégralité des pénalités de retard. Agir de la sorte signifierait la perte de clients. Toutefois, ces pénalités peuvent représenter un outil de négociation utile pour certains clients en retard de paiement. Par exemple, s’ils vous paient actuellement à 60 jours, vous pourriez leur dire que vous ignorez les pénalités de retard s’ils vous règlent dans un délai de 45 jours.

En outre, si vous ne récupérez que 20 à 25 % des pénalités de retard, vous devrez attendre longtemps avant de compenser vos frais de facturation.

“Vous devez appliquer des pénalités de retard. Que signifie un crédit sans pénalités ? ”.

Résumé



Le crédit est un des domaines les plus méconnus, les plus sous-utilisés et sous-évalués de l'entreprise.

Les créances commerciales représentant 40 % ou plus des actifs d'une société et les entreprises belges dépensent chaque année près d'1 milliard d'€ en gestion de crédit. Il est temps de prendre la situation au sérieux.

Depuis son avènement dans les années 1950, le crédit est considéré comme un centre de coûts négatif et marqué par l'aversion du risque. Toutefois, Abe WalkingBear Sanchez pense qu'il vaut mieux renoncer au crédit si vous n'avez pas le goût du risque ! Il est en effet intimement convaincu que le crédit n'est pas une fonction comptable mais un soutien des ventes susceptible d'améliorer vos processus commerciaux, accroître la satisfaction de vos clients et doper vos bénéfices de façon considérable.

Le crédit facilite la transaction et est donc un moyen de continuer à garantir la vente la plus rentable, à savoir la vente répétée. Il ne s'agit pas de rejeter les transactions risquées; le tout est de trouver le moyen de dire oui.

Ce postulat étant admis, WalkingBear n'a rien d'agressif. Tout ce dont il parle est résolument enraciné dans les processus et les procédures. Sa philosophie implique que l'organi-

sation, les structures et les systèmes peuvent libérer le chef d'entreprise et lui permettre d'adopter une approche plus créative en matière de crédit. Au même moment, tout ce qu'il fait doit être focalisé sur les bénéfices. Il faut penser dès lors à prendre davantage de risques, mais seulement si le potentiel en termes de bénéfice est supérieur au risque de perte.

Toutefois, cela passe nécessairement par un engagement de l'organisation entière, du haut au bas de l'échelle. Aucune fonction de l'entreprise n'est isolée et les meilleures sociétés sont celles qui s'engagent à un résultat de qualité dans ce qu'elles entreprennent, leurs produits et leurs processus commerciaux.

Par ailleurs, il n'est pas seulement question de recommander aux responsables crédit de « mieux s'y prendre ». Si les responsables des ventes ne communiquent pas efficacement avec le service «Crédit», son responsable ne peut pas s'acquitter correctement de son travail. S'il ne bénéficie pas du soutien et du respect des cadres supérieurs, il ne sera pas mis en valeur et respecté par les autres membres de l'entreprise. En outre, si la société ne dispose pas d'objectifs et de procédures clairement définis pour chacune de ses fonctions, elle

ne peut pas espérer figurer parmi les meilleures.

Les bénéfices reflètent la responsabilité de tous les membres de l'organisation. Le crédit devrait être au cœur de la société et contribuer à améliorer tout le processus commercial et, par conséquent, apporter un gain d'efficacité, en réduisant les frais inhérents aux transactions, en dopant les ventes et en augmentant les bénéfices.



A propos de Abe WalkingBear Sanchez

Abe WalkingBear Sanchez est le leader visionnaire du mouvement pour le crédit et le recouvrement de créances.

Reconnu comme le principal praticien dans le domaine, Abe a développé le système de bénéfices de la gestion de crédit et de recouvrement de créances, système breveté, le modèle de la pyramide inversée des arriérés et le modèle de cycle de crédit.

Fondateur et président de A/R Management Group dont le siège social est établi au Colorado, USA, Abe est un auteur prolifique, se produisant régulièrement à la radio ou la télévision américaine ainsi que dans de nombreuses vidéos concernant la formation d'entreprise.

Il passe le plus clair de son temps à donner des conférences à l'attention des cadres supérieurs aux quatre coins des États-Unis. Depuis son premier voyage au Royaume-Uni en octobre 2003 dans le cadre d'un séminaire Atradius, les présentations

d'Abe sont aujourd'hui très demandées dans toute l'Europe.

Orateur percutant et alerte, Abe apporte vie et énergie à une fonction économique importante, dont le véritable potentiel est encore ignoré dans la plupart des entreprises.

Descendant pueblo des Taos, dans le Nouveau Mexique, Abe est président de The Tribe of Turtle Island Inc. et membre du conseil du Réseau d'Information des Indiens d'Amérique. Vétéran du Vietnam, il vit avec sa famille entouré d'une multitude d'animaux familiers dans le sud du Colorado.

A propos d'Atradius

Atradius est un des leaders mondiaux de l'assurance-crédit et de la gestion de crédit. Société innovante et centrée sur l'avenir, elle propose à sa clientèle des idées nouvelles et une approche inédite de la gestion de crédit. Atradius a près de 80 années d'expérience et de connaissances dans ce domaine et bénéficie du soutien d'un vaste réseau international.

Atradius fournit aux entreprises un éventail de services de gestion de crédit et notamment: l'assurance-crédit, le recouvrement de créances et le Special Products.

Fort d'une équipe de plus de 3 400 collaborateurs et disposant de plus de 90 bureaux répartis dans 40 pays, Atradius affiche un chiffre d'affaires total de quelque 1,2 milliard d'EUR et détient une part de marché de 24 % à l'échelon mondial. La compagnie assure un volume d'affaires d'environ 350 milliards d'EUR à travers le monde chaque année contre le risque d'impayés et fournit un large éventail de solutions en matière de transfert de risque, de financement et de gestion de créances commerciales.

Atradius se voit attribuer une notation «A» par Standard & Poor's (perspectives stables) et «A2» par Moody's (perspectives stables). La société est majoritairement détenue par Swiss Re et la Deutsche Bank.



Atradius

Avenue Prince de Liège 74-78
5100 Namur
Tel 081/324 211
Fax 081/324 515
info.be@atradius.com

Meir 30
2000 Antwerpen
Tel 03 202 47 47
Fax 03 226 50 66
belgium@atradius.com

www.atradius.be