



CashOnTime

## LIVRE BLANC

Recouvrement de créances



**LES BONNES PRATIQUES DE  
LA « CULTURE CASH » :**  
méthodes et outils du  
Credit Management

**dimo**  
SOFTWARE

---

# SOMMAIRE



<b>ÉDITO</b>	<b>P.1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>P.2/3</b>
Les nouveaux enjeux du Credit Management	
<b>OUTILS ET MÉTHODES</b>	
Devenir acteur de la performance de l'entreprise en 6 étapes	
<b>1</b> Le client : facteur de risques et d'opportunités	<b>P.4/5</b>
<b>2</b> Suivi du risque client : une démarche continue	<b>P.6/7</b>
<b>3</b> Recouvrement de créances : l'indispensable organisation des process	<b>P.8/9</b>
<b>4</b> Litiges : un enjeu stratégique pour toute l'entreprise	<b>P.10/11</b>
<b>5</b> Favoriser le travail collaboratif	<b>P.12</b>
<b>6</b> Digitalisation : gagner en proximité avec votre client	<b>P.13</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>P.14</b>

---

## ÉDITO

Le recouvrement de créances est au cœur du processus de développement de votre entreprise. Mais pour qu'il s'inscrive comme tel, vous devez mettre en œuvre une nouvelle vision de la « culture cash » au sein de votre organisation et vous inscrire dans une démarche pro-active et non plus réactive vis-à-vis du comportement de vos clients. Cette vision, aux portes de l'intelligence artificielle, vous permettra de créer de l'intelligence financière dans votre relation client.

Dans le cadre de cette approche, la digitalisation des processus de recouvrement de créances trouve tout son sens. Elle va certes servir les bénéficiaires financiers de votre entreprise, en participant au développement de votre activité de manière sécurisée et en permettant la mise en place d'une « culture cash » au sein de votre organisation, mais également et surtout elle va servir votre relation client.

Avec les nouveaux outils du digital, vous accompagnez l'acte de paiement de vos clients en leur fournissant tous les éléments dont ils ont besoin pour régler à échéance. Mieux, vous créez du lien et instaurez une nouvelle relation avec eux, non plus articulée autour du recouvrement des créances, mais bien autour du développement de vos échanges et donc, de votre activité. Vous instaurez ainsi avec vos clients un processus d'amélioration continue de vos interactions.

Une nouvelle approche de la « culture cash » dans laquelle votre Credit Manager et vos clients deviennent de véritables acteurs de la performance de votre entreprise et que nous avons souhaité développer dans ce livre blanc.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

**VALÉRIE KONARSKI**  
Directrice des activités  
Processus Financiers et GED

---

## INTRODUCTION

### LES NOUVEAUX ENJEUX DU CREDIT MANAGEMENT

Le Credit Management est devenu stratégique pour les entreprises qui le placent désormais au cœur de leur stratégie de développement.

### LES MISSIONS DU CREDIT MANAGER EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Depuis quelques années, le rôle du Credit Manager évolue considérablement. Longtemps resté avant tout le responsable du recouvrement de créances, il s'est peu à peu retrouvé investi d'une mission d'anticipation, d'analyse et de gestion du risque client. Une nouvelle mission en lien avec l'évolution des risques de défaillances d'entreprises de ces dernières années.

Désormais au cœur de la stratégie de développement de son organisation, l'équipe de Credit Management est aussi devenue actrice de la performance de l'entreprise.

En effet, la conjoncture économique fluctuante et les problématiques de financement et d'accès aux crédits des entreprises ont remis sur le devant de la scène la nécessité d'optimiser la trésorerie. Un enjeu dans lequel les Credit Managers sont parties prenantes, notamment en anticipant davantage les encaissements, en accélérant la résolution des litiges, en participant à la satisfaction client ou encore, en prenant en compte les évolutions sectorielles et technologiques.

### LES NOUVEAUX ENJEUX DU CREDIT MANAGEMENT

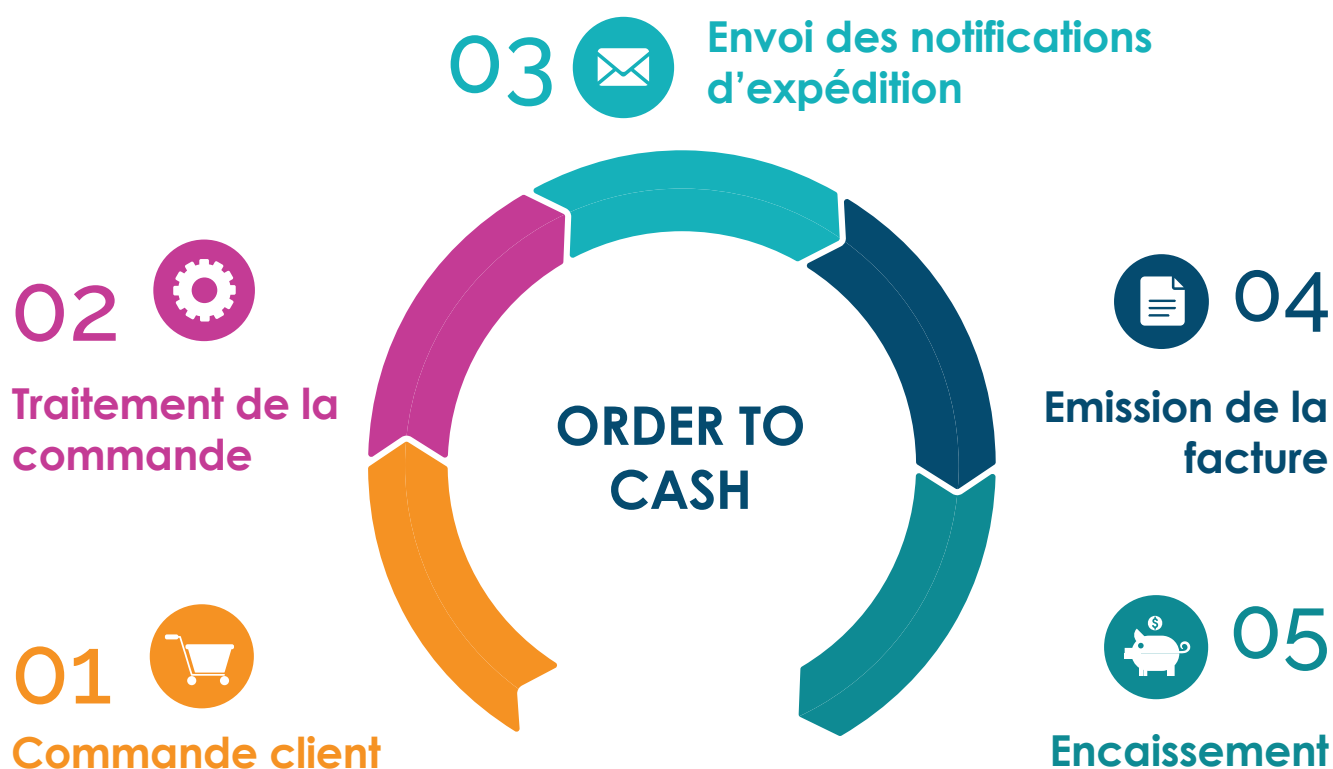
Ainsi, au-delà de l'arbitrage classique entre la direction financière et la direction commerciale, le Credit Manager, et son équipe, intervient désormais aussi de façon transverse, sur l'ensemble de la chaîne « Order-to-Cash » (cf. encadré). Les directions générale et financière lui attribuent ainsi aujourd'hui un rôle de *leader* et de fédérateur et il se retrouve au carrefour de sujets tels que l'administration des ventes, la facturation électronique, les ERP, le CRM, la logistique et la trésorerie.

Il travaille également de plus en plus en lien avec les services achats, pour les aider dans leur prospection et la négociation fournisseurs ainsi que dans l'identification de situations sensibles *via* l'échange d'informations financières.

Dans ce livre blanc, vous trouverez les principaux points et méthodes pour un Credit Management investi dans la diffusion de cette « culture cash » ainsi que dans la performance de l'entreprise.

Le processus **Order-to-Cash** fait référence à l'ensemble des étapes du cycle client, de la prise de commande au paiement des prestations (Order), jusqu'à l'encaissement client (Cash).

## UN PROCESSUS QUI SE DÉCOMPOSE COMME SUIT :



---

# OUTILS ET MÉTHODES

## DEVENIR ACTEUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN 6 ÉTAPES

Comment remplir ses différentes missions, diffuser la « culture cash » et devenir acteur de la performance de l'entreprise en 6 points.

---

## LE CLIENT : FACTEUR DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS

La première étape sera d'identifier son risque client en analysant son poste clients existant pour obtenir une vision à 360°.

### POURQUOI

L'évaluation du risque client est un enjeu stratégique pour les entreprises dans la mesure où elle peut participer à l'optimisation de leur trésorerie mais aussi à leurs opérations de prospection. Elle leur permet de se prémunir contre le risque d'impayés, d'anticiper sur les retards de paiement, de les aider à mettre en place des stratégies adaptées à la solidité financière des clients et de leur permettre d'ajuster les conditions de paiement.

Il s'agit d'une précaution incontournable dans un climat économique tendu, d'autant que l'on sait qu'une défaillance d'entreprise sur quatre est due à un impayé client (de source Altarea).

### COMMENT

L'évaluation des risques et opportunités clients passe par l'analyse du poste client. Il convient à cet effet de s'appuyer sur la consolidation de différentes données relatives à ses partenaires commerciaux, afin de disposer d'une vision à 360° de son risque client.

Ces données peuvent provenir de sources externes comme par exemple celles issues de sociétés spécialisées dans l'information d'entreprise et dans l'assurance-crédit. Elles ont pour vocation de réaliser des *scoring* sur les entreprises à partir de leurs comportements de paiement et d'informations plus institutionnelles telles que leurs bilans, l'évolution de leur chiffre d'affaires...

Ces données peuvent également provenir de sources internes et en particulier des services financier, comptable ou en charge du recouvrement de créances (par exemple en consultant les historiques des habitudes de paiement des clients).

Enfin, les commerciaux sur le terrain peuvent également être des lanceurs d'alertes, notamment s'ils constatent des stocks vides ou pressentent que le directeur financier de leur client cherche à retarder un règlement.

Un logiciel de gestion du poste client permet alors de croiser et de consolider ces différentes données externes et internes, de sortir des *reporting* et des statistiques sur les comportements de paiement et leur historique. Les financiers peuvent ainsi mieux évaluer les niveaux de risques encourus avec un prospect ou un client et déterminer leurs encours de crédit clients en connaissance. En sécurisant ainsi en amont le poste client, ils en renforcent le pilotage tout en favorisant les échanges commerciaux adaptés à la situation financière des clients.



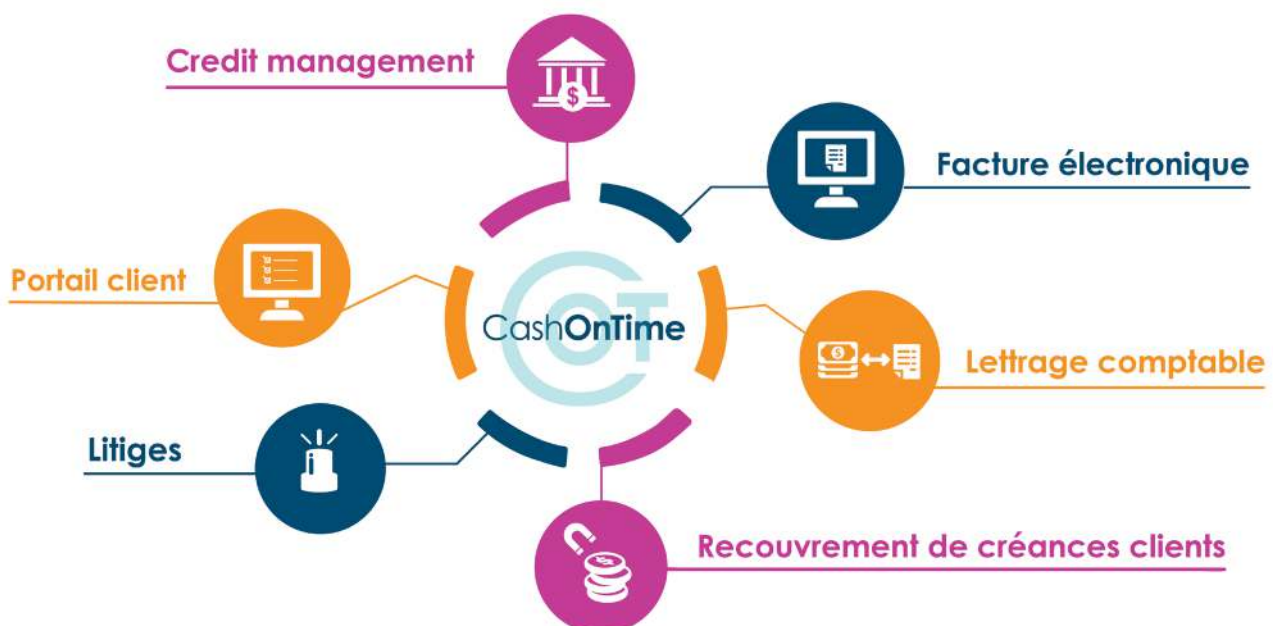


CashOnTime nous permet une visibilité simple et claire de nos balances âgées. Celles-ci sont organisées de manière à piloter par division, par région, par portefeuilles, par segments de portefeuille et par commerciaux. CashOnTime nous permet également une vision synthétique des litiges et des promesses de règlement. Les indicateurs de suivi, tels que le DSO se font de manière assez fine. En effet, nous avons un DSO global mais également par division, portefeuille et par client, ce qui nous permet clairement de cibler nos actions et/ou de viser des plans d'actions spécifiques.

Anita ARCHONTARAS - Credit Manager - DELTA SECURITY SOLUTIONS



Le **scoring** est une méthode d'évaluation (ou technique d'analyse) destinée à diagnostiquer préventivement les difficultés voire les risques de défaillances d'une entreprise. L'objectif est de déterminer, à partir des comptes des sociétés, des ratios qui soient des indicateurs avancés des difficultés des entreprises. Une fois ces ratios établis, il suffit de calculer leurs valeurs pour une entreprise donnée et de les comparer à la valeur des ratios des entreprises ayant connu des difficultés ou des défaillances. La comparaison s'effectue globalement, ce qui permet de donner pour chaque entreprise une note, appelée score.



---

## SUIVI DU RISQUE CLIENT : UNE DÉMARCHE CONTINUE

La deuxième étape sera de renforcer son suivi du risque client pour prévoir et surtout prévenir. Une mission aux portes de l'intelligence artificielle qui utilise en quelque sorte des solutions prédictives.

### POURQUOI

Le suivi du risque client est un processus qui doit se poursuivre pendant toute la durée de la relation commerciale avec le client (cycle order to cash). Il est indispensable pour éviter les impayés ou une détérioration de la relation avec les clients.

### COMMENT

Le suivi du poste client passe par la mise en place de solutions de prévention du risque embarquant des systèmes d'alertes en cas de dépassement de limite d'encours ou de dégradation des comportements ou des délais de paiement. En fonction de l'évolution de ce risque, les financiers peuvent adapter à la hausse ou à la baisse, les niveaux d'encours octroyés à leurs clients. Avant d'accorder l'augmentation d'un niveau d'encours à un client, il est d'ailleurs important de s'assurer des raisons pour lesquelles il la demande et s'il sera en mesure de régler ses factures dans les délais impartis.

Les financiers peuvent également adapter les conditions et les modes de paiement selon l'évolution du risque. Si le niveau de risque de retards de paiement ou d'impayés se détériore, le Credit Manager peut par exemple exiger un paiement comptant ou un acompte pour toute nouvelle commande, ou privilégier le paiement par traite directe (sans date de prélèvement) plutôt que par traite à échéance, virement ou chèque. Enfin, les financiers peuvent bloquer des commandes ou les livraisons, en attendant le règlement.



L'intégration dans CashOnTime d'éléments émanant de notre CRM ainsi qu'un *scoring*, permet une communication et un pilotage auprès du réseau. Les stratégies de relance prennent en compte ces facteurs de risque, ce qui nous permet une meilleure réactivité. Les rituels auprès des agences et divisions sont construits à partir des indicateurs et tableaux de bord CashOnTime. CashOnTime nous permet une interactivité avec nos agences dans le traitement de nos litiges. La Culture Cash est en route et intègre la force de vente également. Cet outil structure et fluidifie nos actions ainsi que notre communication avec nos clients.

Anita ARCHONTARAS - Credit Manager - DELTA SECURITY SOLUTIONS



---

# RECouvreMENT DE CRÉANCES : L'INDISPENSABLE ORGANISATION DES PROCESS

La troisième étape consiste à organiser les process de relance et de recouvrement de créances par la mise en place de *workflows* automatiques d'activités.

## POURQUOI

Chaque client a ses spécificités et ses modes de fonctionnement, en fonction de la taille de son organisation, de ses process financiers et comptables ou encore de son activité voire même du pays dans lequel ses clients sont implantés. Face à ces spécificités, une entreprise se doit d'adapter ses processus de relances tant sur le fond que sur la forme, au plus près de la réalité de chacun de ses clients, de leur quotidien et de leur activité. Une entreprise artisanale ne se relance pas de la même manière qu'une société industrielle. Le média utilisé (*mail*, SMS, courrier postal,...) est alors important pour toucher le client au bon moment. Alors que pour l'entreprise artisanale il convient de privilégier les SMS, pour une société industrielle mieux vaut envoyer un *mail* à son DAF.

De même, les entreprises qui généralement paient avant la date d'échéance ne se relancent pas de la même manière que les entreprises qui, pour leur part, règlent souvent leur facture en retard.

D'autre part, un certain nombre de clients, intentionnellement ou non, sont désorganisés et attendent les relances pour régler les factures. Le fait d'adresser une relance dans la langue de l'interlocuteur va favoriser sa transformation en *cash*. Enfin, il convient de prêter une attention toute particulière à la relance des clients stratégiques pour l'entreprise.

## COMMENT

L'adaptation des relances nécessite en premier lieu de classer ses clients, d'identifier ceux qui sont stratégiques ou ceux dont les factures sont les plus importantes. Par exemple, pour un client stratégique ou un grand compte, mieux vaut envoyer une situation de compte plutôt qu'une relance. Il s'agit ensuite de scénariser ses processus de relance et de mettre en place des *workflows* automatiques en s'appuyant sur une solution de gestion du poste client.

Ces *workflows* permettent notamment de prioriser les actions de relances préalablement à la date d'échéance, afin que l'entreprise s'assure que rien ne s'oppose au règlement de la facture.

Un outil de lettrage permet également de détecter les factures payées et celles qui ne le sont pas, évitant les relances inutiles.

## COMMENT

Le digital contribue ainsi à la professionnalisation de la relance client, à la mise en place de bonnes pratiques métiers et à l'organisation de la relation avec le client. En effet, les entreprises qui relancent sont généralement réglées avant celles qui ne le font pas.

Quant aux ressources internes, elles s'affranchissent ainsi des processus administratifs chronophages et peuvent être réallouées à des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que le suivi des clients à risques, la résolution des litiges, etc.

L'entreprise améliore ainsi la qualité de ses démarches de relances, anticipe les risques de retards de paiement avant que la facture ne soit échue ce qui, *in fine*, lui évite le recours parfois coûteux à des prestataires externes (sociétés de recouvrement, avocats, juristes...) pour gérer des contentieux.



**Le logiciel CashOnTime facilite l'automatisation de la relance, un suivi précis des litiges client en interne comme en externe. Cela permet l'anticipation des risques. Une bonne gestion de la trésorerie est essentielle dans le monde des entreprises aujourd'hui.**

Nathalie GELSOMINO - Responsable Administratif et Financier - SERFIM



De façon pratique, le **Workflow** sert à décrire le circuit des traitements, les tâches à répartir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les contrôles et modes de validation, et à fournir à chacun des acteurs les informations nécessaires à l'exécution de sa tâche.



---

## LITIGES : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR TOUTE L'ENTREPRISE

Cette quatrième étape va permettre d'améliorer la résolution des litiges, en les prévoyant par la mise en place d'alertes.

### POURQUOI

Plus un litige traîne, plus il sera difficile de le solder. D'où l'importance de détecter au plus tôt dans la chaîne Order-To-Cash sa raison et sa pertinence. Dans la plupart des cas, les litiges sont liés à l'organisation interne du fournisseur. Il peut par exemple s'agir d'un problème de livraison (litige commercial)

ou d'une erreur dans le numéro de bon de commande ou dans l'identification du destinataire de la facture (litige administratif). En fonction de la nature du litige, ce ne sera pas la même personne qui, chez le fournisseur, le traitera. Il en va de l'image même de l'entreprise...

### COMMENT

La mise en place d'un *workflow* de résolution des litiges contribue à leur identification en amont des échéances de facture. Ce système permet de consigner le motif du litige, la date cible de résolution et les personnes impliquées, puis de suivre l'état d'avancement du litige : il peut être nouveau, validé, comptabilisé ou non, rejeté, etc.

Chaque changement de statuts déclenche de nouvelles alertes et des notifications aux personnes concernées. Les *mails* sont alors envoyés aux bonnes personnes, en fonction de la nature du litige. Ainsi, le digital permet la dématérialisation et la prise en compte du litige ou d'une note de débit, la création de l'avoir en comptabilité, etc.

En revanche, toute prise de décision concernant le statut d'un litige nécessite une intervention humaine dans la chaîne. Dans un *workflow* de résolution des litiges, un changement de statut implique un changement de contributeur et permet ainsi de les traiter au plus vite. Il contribue ainsi à l'accélération des rentrées de *cash* tout en améliorant la relation et la satisfaction client. Enfin, il permet d'éviter le recours aux procédures judiciaires. Des statistiques sur les litiges permettent également à l'entreprise de définir des axes de travail prioritaires pour supprimer les sources de litiges.



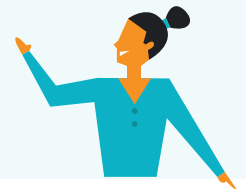
Notre activité de grossiste génère des flux spécifiques liés à des financements d'opération de nos fournisseurs auprès de nos clients, ainsi les déductions opérées par nos clients sur leurs règlements sont nombreuses.

Aussi l'utilisation du module litige nous permet de centraliser la totalité de ces diverses déductions, ainsi que l'ensemble des contestations liées à des écarts de prix ou à des écarts de quantité.

Cette centralisation permet alors à chaque valideur de mener au plus vite les actions d'analyse pour valider ou contester chaque dossier litige, et aussi de partager les informations amenant à cette décision. Cette centralisation permet de limiter les échanges de *mails* et de documents, et optimise ainsi nos délais de traitement, ainsi que le partage de l'information.

Les utilisateurs constatent l'amélioration des délais car ils ne sont plus submergés par les échanges de *mails* et les actions de relance multiples, qui étaient auparavant nécessaires.

Dorothée POULETTE - Responsable Relation Clients - INNOV8



## FAVORISER LE TRAVAIL COLLABORATIF

En digitalisant le travail collaboratif, le Credit Manager pourra développer les échanges avec les équipes et gagner en efficacité.  
Une cinquième étape axée sur le partage des connaissances.

### POURQUOI

Un même client peut travailler avec différents services de l'entreprise et avoir avec chacun d'entre eux un comportement ou un mode de paiement différent. La sécurisation du poste client et la détection de nouvelles opportunités *business* passe ainsi par la capacité des différents services de l'entreprise à communiquer entre eux et à partager les informations qu'ils détiennent sur l'ensemble des clients. Le Credit Management et la direction financière jouent alors un rôle clé pour centraliser et harmoniser la relation financière client et diffuser la « culture cash ».

dans les rouages opérationnels de l'entreprise. Il est également indispensable de décroquer et de démocratiser l'information financière, et de développer une collaboration axée sur la génération du *cash* entre les différentes fonctions qui, dans l'entreprise, représentent un levier essentiel sur les liquidités : vendeurs, acheteurs, responsable de la production, *supply-chain*. Il ne faut pas hésiter à multiplier le nombre de capteurs pour détecter le risque client. Le but est de gagner en réactivité et en vélocité.

### COMMENT

Le digital permet la mise en place de *workflows* favorisant les échanges entre les services qui habituellement ne travaillent pas ensemble. Un *workflow* de litiges peut par exemple permettre des interactions entre les services juridique et logistique. Il est également possible de créer un *workflow* faisant intervenir différents services pour valider (ou non) une demande d'encours client...

La digitalisation crée ainsi une meilleure visibilité sur les encours, les impayés, les litiges, les opportunités de *business*. Elle permet la mise en place de Condition Générale de Vente, de Condition Générale de Paiement ou encore de niveaux d'encours autorisés concertés entre les services. Enfin, elle favorise la collaboration en interne.



**Nous avons mis en place un système de tâches collaboratives pour adresser aux équipes concernées les demandes de modification diverses (changement de nom, d'adresse, ajout de bon de commande...) dans notre ERP. Cela a permis une bien meilleure gestion de ce type de demandes, maintenant quantifiables alors que cela se faisait autrefois par email.**

Thomas JAN - Data Quality and Program Coordinator - ARKADIN





# DIGITALISATION : GAGNER EN PROXIMITÉ AVEC VOTRE CLIENT

Une sixième étape qui améliorera la visibilité sur le développement commercial en mettant la relation client au centre du processus de recouvrement.

## POURQUOI

Tout gain de proximité avec le client permettra de diminuer les délais de paiements. La digitalisation, contrairement aux idées reçues de déshumanisation, favorise les interactions avec le client.

## COMMENT

Les technologies de type portails permettent aujourd'hui aux clients d'accéder simplement à toutes leurs données de facturation, de visionner les factures, leurs dates d'échéance, voire de les payer directement en ligne. L'interopérabilité des systèmes entre le donneur d'ordre et le payeur ainsi que l'émergence

de l'intelligence artificielle conduisent à un changement majeur dans les entreprises permettant aux différents acteurs de se concentrer sur leurs cœurs de métier. Ces technologies structurent ainsi la relation client et favorisent les interactions avec lui.



**Grâce au portail client de CashOnTime, nous proposons à nos clients une plate-forme libre-service leur permettant un accès en temps réel à toutes leurs factures et à leurs états de compte. Nous leur offrons aussi la possibilité de communiquer facilement avec notre équipe de recouvrement et de payer leurs factures en ligne.**

**Nos clients apprécient la simplicité d'utilisation du portail et le gain en productivité qu'il leur procure.**

Marina BRICENO - Information Technology-ERP Systems - GARDA



---

## CONCLUSION

Dès lors que les processus de recouvrement de créances sont efficaces, l'entreprise améliore sa trésorerie et s'inscrit dans un cercle vertueux.

L'automatisation des processus de recouvrement ainsi que l'amélioration de la communication auprès des clients, plus efficace, plus transparente et qualitative, contribuent à accélérer les rentrées de Cash tout en renforçant la relation que l'entreprise entretient avec ses clients, et donc leur satisfaction.

Par ailleurs, en digitalisant ses processus de recouvrement, l'entreprise gagne également un temps précieux dans leur gestion, le temps passé sur le suivi et les relances clients. Un temps que les chargés de recouvrement peuvent alors consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le suivi des comptes clients les plus importants.

D'autre part, avec la mise en place de ces bonnes pratiques de gestion du recouvrement de créances, l'entreprise se trouve elle-même en capacité de régler par avance, ou dans les délais impartis, ses fournisseurs.

Elle renforce ainsi les liens avec ses fournisseurs et dispose alors d'arguments tangibles pour obtenir d'éventuelles remises supplémentaires lors des négociations commerciales, gagnant ainsi de nouveaux points de trésorerie.

Enfin, elle est en capacité de fournir une vision améliorée du poste client à ses partenaires financiers, ce qui facilite ainsi son accès aux crédits bancaires et donc, sa capacité à investir, à innover et à se développer.



[www.cashontime.com](http://www.cashontime.com)



**dimos**  
SOFTWARE

**siège social**

561, allée des noisetiers  
69760 LIMONEST-FRANCE  
Tél : +33 (0)4 72 86 01 90

[www.dimosoftware.fr](http://www.dimosoftware.fr)