



Un client, mais des intérêts divergents ?

Un credit management efficace dans un environnement orienté vers la vente.

Il est courant que les départements Commercial et Finance aient des missions et des objectifs différents, mais dans l'intérêt de l'entreprise, une étroite coopération et une synergie sont nécessaires entre ces départements.

Scénario fréquent : l'équipe commerciale conclut une vente à tout prix, puis, quelques temps après, l'équipe de credit management considère que les commerciaux n'ont pas correctement analysé la solvabilité du client et/ou que les conditions de paiement intégrées aux conditions générales de vente ne sont pas adaptées au profil du client. Dans certains cas, les ventes peuvent même entraver les mesures de protection par défaut.

Le revers de la médaille ? Les commerciaux ressentent les validations, les contrôles ou encore les blocages de livraison en raison de factures impayées effectuées par le département Finance comme des freins à la vente, et considèrent que cela compromet leurs relations clients tissées difficilement.

À première vue, les tensions entre les équipes commerciale et finance semblent inévitables. Les premiers priorisent l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise et sont objectifs sur les contrats signés – et non sur les contrats dûment payés. Les

seconds se concentrent sur la préservation de la trésorerie en minimisant les risques de défaut de paiement afin d'éviter les créances impayées.

Toutefois, une étroite coopération entre les équipes permet un règlement des factures plus rapide, ce qui améliore la trésorerie de leur entreprise et, par conséquent, sa pérennité au bénéfice de tous.

Paradis du débiteur

Souvent, un manque de communication entre les deux départements peut être observé suscitant une multitude de malentendus. Les commerciaux ignorent souvent la complexité du recouvrement de créances, alors qu'à l'autre extrémité, le département finance ne comprend pas la pression des clients sur ses collègues de la vente.

En règle générale, les commerciaux négocient les délais de paiement avec les clients car le crédit commercial peut être un argument de vente efficace. Cela peut toutefois conduire à une multitude de termes et de conditions, et parfois même à l'octroi de conditions de paiement différentes à chaque nouvel achat effectué par un client unique. Lorsque la facture est échue, certains clients invoquent diverses excuses afin de prolonger les délais de paiement. Les principales excuses invoquées sont l'octroi de conditions particulières de paiement par le commercial ou les réclamations concernant le produit livré ou le service rendu. Pendant ce temps, la facture reste impayée et le département finance perd un temps précieux à vérifier avec la force commerciale la légitimité des réclamations du client.

Il convient également de noter que les équipes commerciales sont plus susceptibles d'être influencées par les conditions de marché externes. « Le marché exige ces conditions afin d'être compétitif. Nos concurrents le font. » Ce sont des arguments communs souvent annonceurs de conflits. Cela peut devenir un problème si, dans le cadre d'un litige, le commercial se range du côté de son client afin d'éviter de nuire aux relations commerciales.

Mise en commun des ressources

Il convient de structurer la gestion des ventes et du crédit management afin d'éviter au maximum les retards et les défauts de paiement. Une telle organisation bénéficie aux deux départements.

Côté département finance :

- Les commerciaux sont régulièrement en contact direct avec les clients. Par conséquent, ils sont une source d'informations essentielle pour le département finance afin d'évaluer la solvabilité des acheteurs.
- Les commerciaux peuvent souvent influencer le comportement de paiement de leurs clients grâce à leurs contacts personnels et à leur compréhension de leur culture d'entreprise et pratiques de paiement.
- Les procédures de relance et de recouvrement mal gérées peuvent nuire aux relations commerciales. Un appel téléphonique maladroit du département finance pourrait nuire à une relation construite au fil de nombreuses années. L'instinct et l'empathie de la force de vente peuvent être précieux et doivent être pris en compte.
- Les paiements sont souvent bloqués en raison de réclamations ou de malentendus concernant les conditions de paiement. Les relations entretenues par les commerciaux avec les clients sont souvent essentielles pour faire la lumière sur ces cas de blocage.

Côté département commercial :

- Le département finance, tel un « Business Partner », peut aiguiller les équipes commerciales vers les prospects à potentiel grâce aux informations financières dont il dispose. Ceci constitue un avantage pour tout commercial souhaitant développer son portefeuille avec des clients à potentiel, solvables et ayant un bon comportement de paiement.
- Une coopération étroite entre les départements permet d'améliorer l'expertise de la force de vente notamment en terme de crédit management, leur permettant ainsi d'optimiser leurs propositions commerciales (conditions de paiement selon profil,...).

Une collaboration étroite entre les deux services est essentielle pour équilibrer les risques et les ventes en cas de défaut de paiement d'une entreprise cliente. En effet, augmenter les ventes sans tenir compte du risque de défaut de paiement entraîne potentiellement des retards de paiement voire des factures irrécouvrables, engendrant par effet domino des problèmes de trésorerie.



Améliorer la coopération entre Finance et Commercial

Définir des directives claires

Equilibrer les risques et les ventes permet d'améliorer votre profitabilité sans menacer votre trésorerie. Sur la base des objectifs de l'entreprise, des directives claires devraient être définies (exemple : mise en place de procédures d'évaluation de crédit plus strictes sur les grands comptes).

Par ailleurs, les responsables des départements doivent clairement s'engager à coopérer.

Définir les intérêts communs

Des conditions mutuellement contraignantes doivent être clairement définies :

- Vérifier la solvabilité des clients potentiels (anciens et nouveaux)
- Termes et conditions pour la livraison et le paiement (prix de vente, délais de paiement, remises)
- Lignes de crédit
- Procédures de traitement des retards de paiement
- Procédures en cas de défauts de paiement dus à la non-exécution ou aux réclamations
- Lettres de relance et actions de recouvrement

Mise en place de réunions communes

Il est essentiel d'organiser des réunions de décision de signature (comités d'engagement ou de crédit), et des réunions transversales pour faire le point sur les dossiers :

- Comportement de paiement de clients « délicats »
- Problèmes concernant le niveau des limites de crédit
- Évaluations de crédit divergentes

Échange régulier d'informations sur les clients

Il y a lieu d'établir un cadre pour un échange régulier d'informations (exemple : transmission régulière par le département finance de rapports sur la situation des dates d'échéance et des retards de paiement). Les lettres de relance planifiées ou les mises en demeure doivent faire l'objet d'échanges. C'est aussi l'occasion pour les commerciaux de partager les conditions spéciales convenues lors de la vente ou toute réclamation probable.

Rémunération liée au rendement

Si les commissions perçues par les commerciaux sont uniquement liées au chiffre d'affaires généré, les forces de vente seront toujours tentées d'être peu regardantes sur la santé financière de leurs clients. Les commissionner sur les contrats réglés plutôt que sur les contrats signés, entraînerait un changement significatif de la culture de cash dans l'entreprise.

Quelle est la prochaine étape ?

En résumé, il est essentiel d'établir un lien étroit entre Credit Management et Direction Commerciale pour la pérennité de l'entreprise. Une confiance mutuelle et la compréhension des contraintes de chacun favorisent un développement commercial sain et maîtrisé.

Comment le savons-nous ? Chez Atradius, nous aidons les entreprises à développer leur activité en toute sérénité. Chaque année, nous accompagnons des milliers d'entreprises de toutes tailles, partout dans le monde.

Comment utiliser l'expérience de l'équipe commerciale pour évaluer la solvabilité d'un client

Les commerciaux sont une sources inégalée d'informations sur les clients pour les équipes de credit management :

Signes extérieurs

- Les bureaux, les installations et les entrepôts sont-ils en bon état ?
- Les entrepôts sont-ils pleins ou vides ?

Impression personnelle

- La direction se compose-t-elle de spécialistes chevronnés possédant des compétences commerciales approfondies ?
- Les contrats commerciaux et autres accords ont-ils toujours été respectés ?
- Quelle est l'ambiance de travail ?
- Le renouvellement du personnel est-il élevé ?

Comportement du client

- Les prix ne jouent-ils qu'un rôle mineur dans les négociations commerciales ?
- Les délais de paiement sont-ils trop longs ?
- Le client essaie-t-il de développer ses ventes avec des prix d'achat réduits ?

Développement du marché

- Comment les concurrents évaluent-ils l'activité et le développement du client ?

Clause de non-responsabilité

Ce rapport est fourni uniquement à des fins d'information et n'est pas conçu comme recommandation visant des transactions particulières, des investissements ou autres stratégies quelconques à l'intention des lecteurs. Ces derniers doivent à cet égard prendre leurs propres décisions de manière indépendante, qu'elles soient de nature commerciale ou autre. Si nous avons veillé soigneusement à nous assurer que les informations contenues dans le présent rapport ont été obtenues de sources fiables, Atradius n'est toutefois pas responsable d'éventuelles erreurs ou omissions, ou des résultats obtenus par l'utilisation de ces informations. Tous les renseignements contenus dans le présent rapport sont donnés « tels quels », sans garantie quant à leur exhaustivité, leur précision, leur degré d'actualité ou les résultats obtenus à partir de leur utilisation, et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite. En aucun cas, Atradius, ses partenaires ou sociétés apparentées, agents ou employés, ne pourront être tenus responsables envers les lecteurs ou toute autre personne pour toute décision ou mesure prise sur la foi des informations contenues dans ce rapport, ou pour tous dommages indirects, particuliers ou similaires, même si ces personnes ont été avisées de l'éventualité de tels préjudices..

Suivez Atradius sur les Medias Sociaux



@atradius



Atradius



atradius

Atradius Crédito y Caución S.A.
de Seguros y Reaseguros
 159 rue Anatole France CS50118
 92596 Levallois Perret Cedex

info.fr@atradius.com
 www.atradius.fr