

# Les délais de paiement : du rêve et des réalités

Toutes les analyses le démontrent, les délais de paiement sont encore trop longs en France. Et cela se chiffre : on estime qu'il manque 10 à 13 milliards d'euros dans les caisses des petites et moyennes entreprises. Un certain nombre d'acteurs ne joueraient pas le jeu de la réglementation !

Certes l'Etat et les collectivités territoriales sont souvent pointés du doigt pour leurs propres délais de paiement, mais le mal est plus profond. Rares sont les clients qui payent en retard par choix. Il faut donc discerner ce qui est du ressort des clients et ce qui est dû à l'entreprise elle-même, au fournisseur lui-même.

« L'enfer c'est les autres »

Quid de la responsabilité des entreprises elles-mêmes ? »

La sphère réglementaire, contractuelle voire politique, impose des délais de paiement normatifs.

La spécialisation et la segmentation des métiers, des organisations et des services contribuent fortement à une augmentation des facteurs de risques des retards de paiement et des risques d'impayés. L'analyse effectuée par le groupe DSO-Interactive sur les données accumulées sur les 10 dernières années a conduit à identifier une succession d'étapes loin d'être en phase avec l'objectif d'un encaissement rapide. Plus de 100 millions de factures traitées, 25 millions de créances contentieuses prises en charge donnent un éclairage singulier du problème.

Certes, on pense spontanément aux commerciaux qui hésitent, voire renâclent à faire payer leurs clients, et aux clients indécis qui attendent une procédure contentieuse et judiciaire, au « crédit manager » qui doit anticiper les défaillances. En fait, tous les maillons de la chaîne de valeur du cycle clients sont impliqués dans les retards de paiement : la qualité de la facturation, la gestion des envois de factures, la réception des règlements, la qualité et célérité du lettrage, l'identification des réclamations et le traitement des litiges, la relance, et enfin le recouvrement contentieux.

Chaque étape est aujourd'hui conçue comme un silo indépendant des autres. Les outils informatiques sont différents : facturation, comptabilité clients, litiges, relances, recouvrement.

Chaque étape nécessite des savoir-faire spécifiques. Or,

Les outils ne communiquent pas ou mal (facturation, litiges, recouvrement,...)

Les ressources sont limitées

Les collaborateurs mobilisés n'ont pas toujours les compétences requises

Et surtout chaque étape, en amont, a une influence directe sur l'étape aval et donc, globalement, sur le DSO (Days Sales Outstanding ou délai moyen de paiement des clients).

Ceux qui proposent des solutions de réduction des délais de paiement ont contribué indirectement au maintien de ces silos. Seule une vision d'ensemble de la chaîne de traitement Clients permet d'identifier les points de rupture et les sources de pertes de valeur.

L'optimisation des processus financiers doit garantir l'intégrité et la qualité de la gestion du cycle Clients

La mise en place d'un ERP (Enterprise Resource Planning, outil informatisé de pilotage de l'entreprise) financier répond à un grand nombre de préoccupations : harmonisation des processus et des règles métier, gains de productivité, système unique,

Pour autant cette approche ne répond pas à tous les enjeux évoqués précédemment, et conduit parfois à des manquements. L'optimisation des processus liés au cycle Clients nécessite de se pencher sur la cinématique complète d'une facture client et de travailler sur les interfaces avec les fonctions connexes.

Les missions de Business Process Optimisation (BPO) vont répondre à ces préoccupations. Le BPO est conduit par des intervenants spécialisés qui ont capitalisé l'expérience de dizaines de cas différents :

Au-delà des constats, la bonne pratique du BPO conduit à faire des propositions d'amélioration, qui peuvent amener, si la recherche de l'efficacité opérationnelle prime, à utiliser les services d'un CSP (Centre de Services Partagés) en offshore ou en France, selon les cas.

## La Relance et le recouvrement

Pour beaucoup la relance et le recouvrement contentieux cristallisent à eux seuls toutes les difficultés rencontrées durant les phases de gestion en amont. Ces deux étapes sont trop souvent vues comme des actions obligatoires mais non valorisantes.

La relance clients fait pourtant partie intégrante du processus, c'est le garant de la relation clients et elle devrait être confiée à des agents en nombre suffisant, dédiés et formés. La formation n'est pas un vain mot en la matière, il ne viendrait à personne l'idée de confier des tâches de comptabilité à un télévendeur. Dès lors pourquoi confier la relance et le recouvrement à un comptable ? La relance, pour être efficace, nécessite des outils (qui relancer, quand, pourquoi, comment ?) et une organisation adaptée.

Si l'entreprise n'est pas prête à mobiliser les moyens nécessaires en interne, alors l'externalisation de ces actions est la solution la plus pertinente. Une relance effectuée en Marque Blanche par un spécialiste va permettre de mobiliser des ressources dédiées, formées et outillées qui pourront consacrer leur énergie à la préservation de la relation client et à une bonne maîtrise de la balance âgée.

L'externalisation du recouvrement est déjà effectuée par beaucoup d'entreprises. Une bonne externalisation présuppose de valider certains aspects dont notamment le choix réfléchi du prestataire et le pilotage de la prestation.

A l'ère du Big Data, les prestataires doivent être en mesure de produire en retour de leurs traitements, des informations positives sur les clients : mise à jour des informations commerciales, feedback sur les processus en amont, expérience clients

## Le Service Client, la gestion des réclamations et des litiges

Les retards de paiement qui perdurent après les relances sont trop souvent imputables à des réclamations ou des litiges mal (ou pas !) pris en compte. Ils sont malgré tout identifiés durant la phase de recouvrement contentieux, ce qui nuit fortement à la qualité de la relation clients.

La gestion des litiges nécessite de mettre en oeuvre un processus complet de gestion des flux et de la gestion électronique des documents.

Pour cela, il faut que le processus de gestion soit défini, les responsabilités des parties identifiées et que les bons outils de workflow soient mis en oeuvre.

On voit donc que la réduction des impayés ne pourra être mise en oeuvre et conduire à une réduction significative du DSO que si les entreprises ont une maîtrise du processus global des étapes du cycle Clients. Les silos doivent être identifiés et les processus d'échanges et de gestion mis en place, sans hésiter à faire appel à des spécialistes.