

# D'une recherche d'outils à une attente de solutions globales



**Joël LENOIR**  
 Associé Groupe Sidetrade  
 Directeur Général Délégué de Cashback Avantage clients.

Joël LENOIR est le fondateur de Cashback Avantage clients qui a rejoint le Groupe Sidetrade en juillet 2007. Groupe indépendant coté sur Nyse Euronext Paris (code : ALBFR), Sidetrade est le leader de solutions en mode SaaS, (pour Software as a Service), pour l'optimisation de la relation financière clients. »

En dépit de leur appellation, les outils de management ne sont pas des instruments magiques : si les salariés ne se les approprient pas, ils risquent de se transformer en " usines à gaz " : « Plus que l'outil lui-même, c'est donc la manière dont il est manié qui importe ». Ce constat de l'étude Bain & Company (Enjeux-Les Echos Juin 2007) s'applique-t-il au contexte spécifique du Credit Management ?

## Les pratiques et priorités des managers

Le Palmarès 2007 établi par le cabinet de conseil Bain & Company classe les outils de management selon leurs degrés d'utilisation dans le monde et dégage les tendances managériales les plus importantes aux yeux des managers français

1. Le palmarès mondial 2007

Classe les plus utilisés au travers des continents

Continent	Date de naissance	Taux d'adoption	Impact (sur 100)
Amérique	1995	88	1
Europe	1995	84	2
Asie	1995	81	3
Australie	1995	79	4
Moyen-Orient	1995	79	5
Amérique	1995	79	6
Europe	1995	79	7
Asie	1995	79	8
Australie	1995	79	9
Moyen-Orient	1995	79	10
Amérique	1995	79	11
Europe	1995	79	12
Asie	1995	79	13
Australie	1995	79	14
Moyen-Orient	1995	79	15
Amérique	1995	79	16
Europe	1995	79	17
Asie	1995	79	18
Australie	1995	79	19
Moyen-Orient	1995	79	20

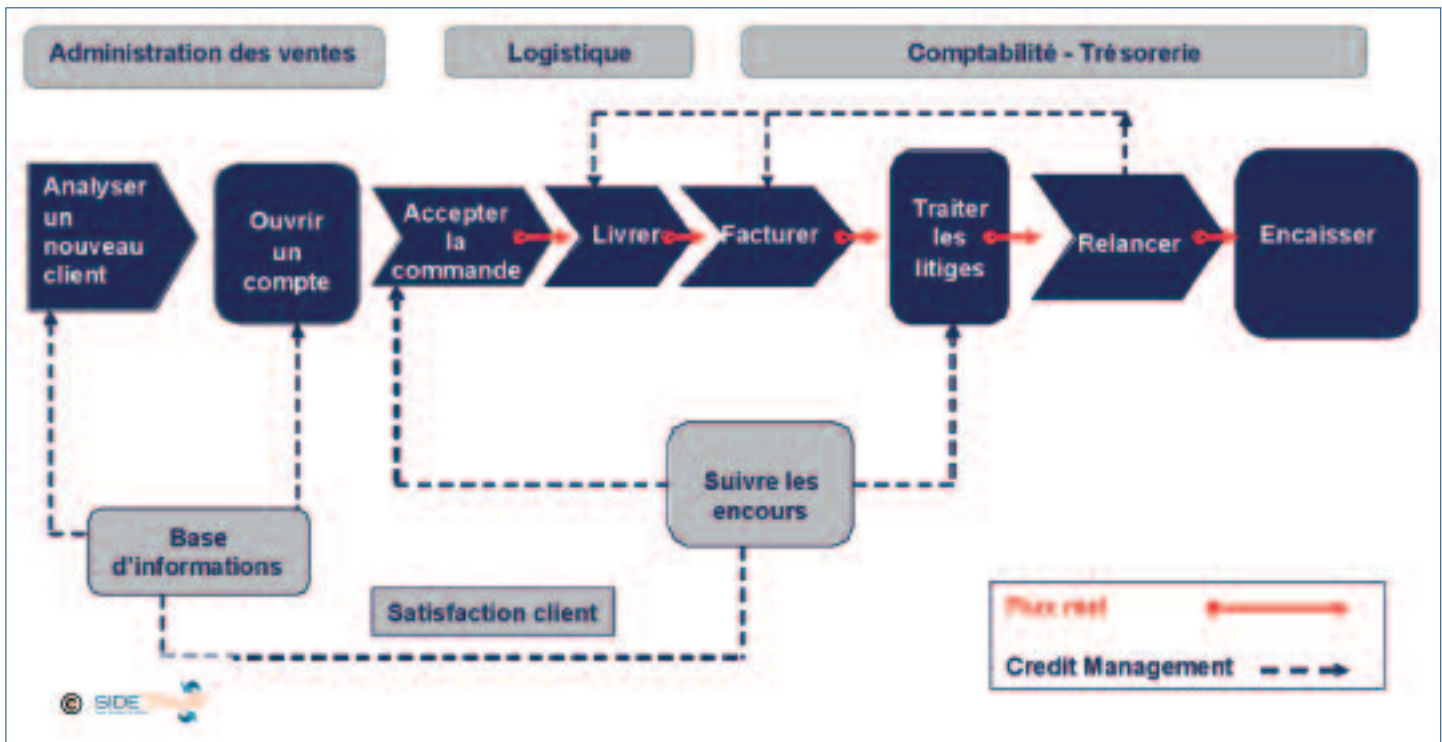


process progresse nettement et la place prise rapidement par les Centres de Service Partagés est à remarquer.

## Les spécificités du Credit Management

Pour ce qui concerne les managers français, la priorité conférée à l'innovation, jugée comme la clé du succès, les démarque de leurs collègues européens.

La fonction Credit Management a pu se repositionner au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise en prenant une part active aux enjeux de maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement. La discipline est ainsi



passée des coulisses sombres de la « prévention des risques de non paiement + recouvrement + contentieux » aux scènes mieux éclairées des programmes de création de valeur pour l'actionnaire.

Le Credit management revêt un caractère transverse. Il a ainsi, progressivement, été reconnu comme un ensemble de processus de régulations appliqués au cycle des revenus que l'on peut schématiser ainsi (voir schéma ci-dessus).

Les problématiques de Credit management illustrées par ce schéma mettent en cause systématiquement des enjeux de traitement d'informations :

- gérer des bases de données clients mises en interface avec celles d'un assureur ou d'un fournisseur d'informations financières et commerciales
- décliner des choix de politique commerciale et de maîtrise des risques au regard de segmentations clients pertinentes
- actualiser en permanence les engagements déjà pris sur un tiers ainsi que des indicateurs de qualité du dénouement des transactions, pour autoriser ou non l'enregistrement d'une commande nouvelle
- enregistrer les réclamations, statuer sur leur recevabilité, suivre les réponses et actions correctives
- relancer les créances pour obtenir le

dénouement financier à la date convenue en utilisant les médias de communication optimaux au plan du rapport coût / efficacité

- transférer les créances à un tiers qui assurera un recouvrement contentieux en cas de nécessité
- suivre la performance de prestataires extérieurs
- disposer d'un système de pilotage des performances.

### L'apport des outils

Les logiciels intégrés puis les ERP ont tenté d'apporter des réponses pour faciliter la mise en œuvre des différents processus listés ci-dessus. Toutefois la plupart des credit managers a pu éprouver les limites de ces réponses... en constatant que le premier des outils qu'ils utilisent est le tableur EXCEL... en raison de sa souplesse !

A partir des années 2000, des applications métiers spécifiques au Credit management, interfacées avec les données du Système d'Information global, sont apparues sur le marché. Les unes ont privilégié la dimension amont du cycle des revenus (suivi et couverture des risques), les autres la dimension aval (recouvrement et suivi des litiges). Aujourd'hui quelques éditeurs se sont imposés avec des solutions couvrant la plupart des processus du Crédit Management, y compris

pour certains d'entre eux le pilotage des opérations de mobilisation de créances.

Pourtant la diffusion de ces outils n'emporte pas systématiquement l'adhésion des managers : si le marché des logiciels de Credit management s'est incontestablement développé depuis cinq ans, il reste encore d'une taille modeste avec un nombre d'installations par an pour le marché français encore exprimé en dizaines.

Il est vrai que le déploiement efficace d'un quelconque outil présuppose que les processus cibles soient stabilisés (reengineering des process) et que les objectifs de progrès recherchés soient clairement identifiés dans leur nature et leur montant. L'expérience montre que l'utilisateur attend souvent du vendeur d'outil qu'il lui apporte plus que la mise à disposition d'une fonctionnalité.

**La réponse aux besoins limitée à un outil est insuffisante... à l'instar de la logistique !**

Il est intéressant de noter que la « Supply Chain Management » figure en 14ème position dans l'ordre des outils cités par les managers mondiaux. Mais force est de constater que le terme même « Supply Chain Management » constitue en soi une réponse globale (qui intègre à la fois les solutions logicielles, les processus...) au besoin de maîtriser à la fois les flux physiques et les flux de données.

Il en va de même, aujourd'hui, des besoins ou, plus exactement, des attentes en matière de Credit Management : les processus en cause sont directement partie prenante des objectifs liés à la **relation clients** ainsi qu'à la maîtrise de la **performance financière**.

Au moment où les managers choisissent comme priorité de :

- (re) placer le client au centre de la croissance de l'entreprise,
- optimiser le ROCE (Return on Capital Employed) pour chacune de leur ligne de business,

ils attendent des solutions globales en mesure de répondre en mode projet à leur recherche de progrès, ils attendent des engagements de performances.

Au plan stratégique, on définit l'entreprise comme un « portefeuille relationnel », ensemble cohérent d'alliances, de partenariats et d'actions marketing à destination du marché final<sup>(1)</sup> : comment la « relation financière clients » pourrait-elle ne pas être partie de cet ensemble cohérent ?

Au plan financier, les travaux du groupe de travail « optimisation permanente du BFR »<sup>(2)</sup> sont conclus par l'énoncé des bonnes pratiques suivantes (voir tableau ci-dessus)

A l'évidence, un outil métier facilitera la concrétisation de plusieurs des bonnes pra-

#### ☞ LA MOBILISATION DURABLE DES ACTEURS

S'assurer du soutien de la Direction Générale  
Mobiliser l'ensemble de l'entreprise  
Fédérer la filière BFR  
Développer une culture du cash dans l'entreprise

Indispensable  
Indispensable  
Indispensable  
Indispensable

#### ☞ LE PILOTAGE

Identifier la responsabilité du pilotage du BFR dans l'entreprise  
Intégrer le BFR dans le système de management  
Instaurer un plan d'actions en mode projet

Nécessaire  
Indispensable  
Indispensable

#### ☞ LES MOYENS POUR AGIR

Mettre en place le reporting BFR  
Miser sur la formation  
Dégager de nouveaux leviers en travaillant sur les processus amont

Indispensable  
Nécessaire  
Utile

tiques indispensables, mais son déploiement ne peut faire l'économie d'un pilotage du changement ni d'un reengineering des processus.

C'est donc une réponse globale que les managers attendent pour atteindre et pérenniser leurs objectifs.

Cette réponse globale doit porter sur :

- le pilotage et la mise sous tension du processus d'optimisation du BFR : identifier par un diagnostic les dysfonctionnements et les enjeux de progrès,
- une adaptation des comportements opérationnels aux enjeux financiers par un reen-

gineering des processus,

- la mise à disposition de systèmes d'information adaptés,
- la mise à disposition de services BPO permettant au décideur de professionnaliser facilement et rapidement les processus de relation financière client,
- la mesure des performances pour alimenter un reporting au management.

(1) Eric Stevens Professeur au groupe ESCEM, *Les Echos L'art de la croissance* 30 novembre 2006.

(2) ENODIA, *Institut du Benchmarking, Fonction crédit* n°35 Décembre 2007