

L'optimisation du cycle client : du financement interne



Les taux ont baissé, mais ils restent élevés comparativement à ce que nous avons pu connaître il y a quelques années. Le niveau de défaillance des entreprises demeure préoccupant. Dans ce contexte, la gestion du cash est devenue une priorité absolue pour les directions financières. Ne pas optimiser son besoin en fonds de roulement (BFR), c'est se fragiliser et prendre un risque majeur. L'optimisation du cycle client s'impose comme un levier essentiel pour renforcer la résilience des entreprises et assurer leur pérennité.

Une approche holistique pour maximiser l'efficacité

Le cycle client ne se limite pas à la gestion des créances. Trop d'entreprises adoptent une vision restreinte de « l'order-to-cash », se concentrant uniquement sur la phase de facturation et recouvrement. Or, il faut remonter en amont, dès la négociation commerciale, et intégrer l'ensemble des étapes, de-

puis l'identification d'une opportunité commerciale jusqu'à la « *cash collection* ». Sensibiliser les équipes commerciales aux impacts des conditions de règlement et des termes de paiement est crucial. Un bon contrat, clair et bien structuré, limite les risques d'impayés et accélère les règlements.

Exploiter la data pour mieux piloter

Nombreuses factures erronées, litiges non résolus, taux d'avoirs qui dépassent 5 %... ces symptômes traduisent une faille dans le processus de facturation et doivent être analysés en profondeur. L'enjeu ? Classifier les litiges, établir des statistiques précises et partager ces données avec toutes les parties prenantes : commerce, administration des ventes, credit management/recouvrement, comptabilité/trésorerie. En donnant de la visibilité à l'ensemble des acteurs impactant le cash, les entreprises gagnent en efficacité et réduisent leur niveau d'échus, qui oscille généralement entre

10 % et 17 % en Europe et aux États-Unis, et grimpe jusqu'à 30 % (voire davantage) dans certaines zones comme l'Afrique, le Moyen-Orient ou l'Amérique latine. À l'inverse, les meilleurs élèves atteignent des niveaux de seulement 6 à 7 %.

Structurer et professionnaliser le recouvrement

Recouvrer les créances ne s'improvise pas. Trop d'entreprises s'appuient encore sur Excel pour gérer ce processus critique. Pourtant, des outils de recouvrement et de gestion du risque performants existent, simples à déployer et peu coûteux, offrant une approche structurée et systématique. Certaines entreprises vont encore plus loin en intégrant à leurs process des agents de recouvrement IA pour gérer les petits montants ou les relances chronophages. L'objectif ? Automatiser et fiabiliser les actions, tout en renforçant la capacité des équipes à se concentrer sur les dossiers stratégiques.



Emmanuel Millard, secrétaire général du Groupe Endrix, président, International CFO Alliance, vice président Sorbonne Business School.

un levier incontournable

Manager son risque client sans freiner les ventes

Adopter une politique de crédit robuste est un impératif. Assurance-crédit, suivi des limites, règles d'acceptation : autant d'outils permettant d'encadrer le risque. Mais le pilotage du risque ne doit pas être un frein à l'activité commerciale. L'équilibre est clé : un client jugé risqué peut être maintenu en portefeuille, à condition d'adapter les moyens de paiement et les délais de règlement. Un paiement comptant ou un règlement par prélèvement peuvent ainsi permettre de sécuriser le chiffre d'affaires sans s'exposer à des défauts de paiement.

Credit management centralisé ou décentralisé : trouver le bon équilibre

Les entreprises internationales sont confrontées à un dilemme : centraliser le credit management pour gagner en efficience, ou le décentraliser pour mieux s'adapter aux spécificités locales ?

La solution optimale réside dans un modèle hybride : un credit management centralisé, garant de process homogènes et performants, complété par des relais locaux qui connaissent les pratiques culturelles et maîtrisent la langue du pays. Cette organisation permet de concilier standardisation et agilité.

Le délai moyen de paiement (DSO) illustre les défis à relever : en France, il atteint en moyenne 47 jours pour les grandes entreprises, 70 jours pour les entreprises intermédiaires et 80 jours pour les petites structures. Ces dernières souffrent le plus des délais de règlement et nécessitent un soutien accru des pouvoirs publics, à l'image du rôle du médiateur du crédit.



Ne rien faire, c'est subir. Anticiper, structurer et automatiser, c'est reprendre le contrôle. L'optimisation du cycle client n'est pas une option, c'est une nécessité stratégique. A l'ère de l'incertitude économique, seules les entreprises qui maîtriseront leur cash survivront et prospéreront. ■

Emmanuel MILLARD
Nathalie BOUVRET et Guillaume ROUDEAU,
 Associés du Cabinet MAGEIA Partners