

CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)
2008-2009

Mémoire de fin de formation

THEME

LA CONTRIBUTION DU CREDIT MANAGEMENT A
LA GESTION DE LA TRESORERIE: CAS DHL
SENEGAL

Présenté par :

Franceline Stéphane DOLLO



Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI

Sous Directeur du Contrôle de Gestion au CESAG

il 2010

DEDICACE

Ce mémoire est dédié :

A DIEU le Père Tout Puissant qui nous a toujours soutenus de sa droite triomphante ;

A nos défunts parents qui sont partis trop tôt ;

A notre famille en Côte d'Ivoire qui, malgré la distance n'a cessé de nous soutenir ;

A Monsieur et Madame SECK pour nous avoir fait apprécier la téranga sénégalaise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont à l'endroit de :

- M. Ousmanou KOUOTOU, Directeur Général de DHL Express Sénégal qui nous a accueillis dans sa société;
- M. Daouda SARR, Directeur Financier de DHL Express Sénégal pour son soutien et sa disponibilité sans faille;
- Mme Ndioro NDOYE SENE, Directrice des Ressources Humaines de DHL Express Sénégal pour ses précieux conseils;
- M. Alexis K. KOUASSI, Sous Directeur du Contrôle de Gestion au CESAG pour l'encadrement de ce présent mémoire ;
- M. Bouna SAM, Le Responsable du Service Recouvrement à DHL Express Sénégal et son assistante Mlle WADE pour leur disponibilité;
- M. Moustapha KASSE, Chef Comptable à DHL Express Sénégal et toute son équipe (Elimane, Cissé, Gueye, Mané, Gaye) pour l'encadrement professionnel ;
- la sympathique équipe de DHL Express Sénégal ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG pour ses conseils ;
- tout le corps professoral du CESAG.

LISTE DES SIGLES

AFDCC : Association Française Des Credits Managers

ANSI: American National Standards Institute

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CAF: Credit Appraisal Form

CMF: Customer Master File

DSO: Day Sales Outstanding

FRA : Forward Rate Agreement

FRN : Fonds de Roulement Net

IBS: International Billing System

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

SICAV : Société d'Investissement à capital Variable

TN : Trésorerie Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des objectifs et des missions du Credit management	21
Tableau 2: Les opérations et les flux de FRN, BFR et de TN.....	27
Tableau 3 : Tableau de synthèse des éléments d'analyse du Credit Management.....	37
Tableau 4: Tableau récapitulatif des résultats du modèle d'analyse	64

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les éléments de gestion de la trésorerie par le BFR.....	17
Figure 2 : Le mécanisme de l'affacturage.....	23
Figure 3 : Le mécanisme de la titrisation	24
Figure 4: les ratios de liquidité.....	29
Figure 5: Présentation de la relation variable dépendante - variable indépendante	35
Figure 6 : Le modèle d'analyse	36
Figure 7 : Organigramme DHL.....	47
Figure 8 : La gestion des comptes bancaires à DHL Sénégal	51
Figure 9 : Contribution du Credit Management à l'optimisation du BFR	58
Figure 10 : Contribution du Credit Management à la minimisation du DSO	59
Figure 11 : Contribution du Credit Management à la sécurisation des ventes.....	60
Figure 12 : Contribution du Credit Management à la gestion de la trésorerie par la liquidité.....	61
Figure 13: Le processus du Credit Management lors de la conclusion du contrat commercial.....	67
Figure 14 : le processus de Credit Management lors de l'exécution du contrat	68

TABLES DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES.....	iii
TABLES DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Généralités sur la gestion de la trésorerie et du Credit Management et la méthodologie de la recherche.....	8
Chapitre 1 : Notions théoriques de gestion de la trésorerie et du Credit management	10
1.1. La gestion de la trésorerie	11
1.1.1. Définition de la gestion de la trésorerie	11
1.1.2. Les objectifs et les missions de la gestion de la trésorerie	11
1.1.3. L'enjeu de la gestion de la trésorerie, les outils et méthodes utilisées.....	12
1.1.4. La gestion de trésorerie des groupes	18
1.2. Le Credit Management.....	19
1.2.1. Définition	19
1.2.2. Les objectifs et les missions du Credit management.....	19
1.2.3. L'enjeu du Credit Management.....	22
1.2.4. Les partenaires du Credit Manager	22
Chapitre 2 : L'apport du Credit management à la gestion de la trésorerie et la méthodologie de la recherche.....	25
2.1. La gestion de la trésorerie par le Credit Management.....	25
2.1.1. L'optimisation du BFR.....	25
2.1.2. La minimisation du DSO.....	28
2.1.3. La sécurisation des ventes	28
2.1.4. La liquidité disponible.....	29
2.2. L'analyse du Credit Management	30
2.2.1. La création de l'esprit client.....	30
2.2.2. La politique de crédit et de paiement	31
2.2.3. Les procédures.....	31
2.2.4. La mise en œuvre d'outils adaptés	33

Chapitre 3 : La méthodologie de recherche.....	34
3.1. Le choix des variables et modèle d'analyse	34
3.1.1. La variable dépendante.....	34
3.1.2. La variable indépendante	34
3.1 3. Le modèle d'analyse.....	35
3.2. La démarche et les outils de collecte de données.....	38
3.2.1. La démarche	38
3.2.2. Les outils de collecte de données	38
Conclusion.....	40
DEUXIEME PARTIE : Cas pratique d'influence du Credit Management à la gestion de la trésorerie.....	41
Chapitre 4 : Présentation de DHL Sénégal et de l'influence du Credit Management à la gestion de la trésorerie	43
4.1. Présentation	43
4.1.1. Historique	43
4.1.2. Statut Juridique.....	44
4.1.3. Objectifs	44
4.1.4. Les services offerts.....	45
4.2. Organisation	45
4.2.1. Le département (OPS) Opérations (Opérations Departement)	45
4.2.2. Le département Ventes et Marketing (Sales and Marketing Departement)	46
4.2.3.Le département finance (Finance Departement	46
4.2.4. Le département Informatique (Information technologies)	47
4.2.5. Le département Ressources Humaines (Human Ressources Departement).....	47
Chapitre 5 : Description du Credit Management et de la gestion de la trésorerie.....	48
5.1. La gestion de la trésorerie	48
5.1.1. Les acteurs de la gestion de la trésorerie.....	48
5.1.2. Description de la procédure de gestion de la trésorerie.....	50
5.2. Le Credit Management.....	52
5.2.1 Les acteurs du Credit Management à DHL	52
5.2.2. Description de la procédure du Credit Management.....	54

Chapitre 6 : Analyse du Credit Management et recommandations.....	57
6.1. Le lien Credit Management- gestion de la trésorerie à DHL et analyse du Credit Management	57
6.1.1. Le lien Credit Management-gestion de la trésorerie	57
6.1.2. Analyse du Credit Management	62
6.2. Recommandations et approche au Credit Management.....	65
6.2.1. Recommandations	65
6.2.2. Approche de Credit Management à la gestion de la trésorerie.....	66
Conclusion.....	68
CONCLUSION GENERALE	69
LISTE DES ANNEXES.....	71
BIBLIOGRAPHIE	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans cet univers de crise financière, il est nécessaire pour les entreprises, que les préoccupations s'orientent vers des méthodes de gestion favorisant la pérennité et la rentabilité. La gestion financière est la discipline qui réside au cœur du fonctionnement des activités de l'entreprise. Elle est un outil de prise de décision pour les dirigeants quant à l'aspect financier : recherche de fonds, attribution des ressources financières liées à la croissance de l'entreprise, planification du financement, contrôle et supervision. Elle permet également d'établir un diagnostic de la situation financière.

Cette situation est mesurable par rapport aux différents concepts financiers tels que la rentabilité, la solvabilité et la liquidité. Parmi ces concepts celui de la liquidité et de la solvabilité permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à poursuivre son exploitation, une préoccupation qui importe beaucoup plus les dirigeants d'entreprises.

La gestion de la trésorerie est l'outil approprié pour le suivi de la liquidité et de la solvabilité. Elle regroupe l'ensemble des outils et techniques permettant de garantir la gestion optimale des disponibilités de l'entreprise.

A l'origine, la gestion de la trésorerie s'intéressait uniquement à la gestion des liquidités. Aujourd'hui face aux faillites récurrentes des clients suite à la crise financière, de l'instabilité des taux de change suite à l'abandon du système de change fixe, la volatilité des taux d'intérêts provoqué par les changements de politique monétaires, la gestion des risques financiers est devenue une autre mission de la gestion de la trésorerie.

Parmi les risques financiers encourus par l'entreprise, celui que représente le client est difficilement maîtrisable et va généralement en l'encontre des objectifs marketings. Le crédit client devient donc une problématique que les dirigeants d'entreprise doivent s'atteler à résoudre.

Le crédit client est une arme utile pour maximiser la fréquence du cycle d'exploitation. Mais bien qu'il soit un moyen pour vendre, le crédit client peut être un investissement très risqué pour

l'entreprise elle-même, car le risque du non recouvrement des créances clients hante la liquidité de l'entreprise.

Pour réduire la probabilité de l'insolvabilité du client et assurer sa pérennité, l'entreprise doit user de moyens qui lui permettent d'évaluer et de limiter le risque que représente le compte client.

Pour ce faire, l'entreprise doit :

- créer un « esprit client » à l'entreprise pour construire une base favorable à une gestion optimale ;
- revisiter la politique client de sorte à tenir compte de tous les aspects financiers tels que les conditions de paiement, la limite d'octroi de crédit et les modes de paiement;
- l'audit des procédures de gestion du poste client pour identifier les risques encourus et courus ;
- recourir à des outils de couverture de risque, de mesure de la solvabilité, de gestion automatisée.

Cette notion de crédit client, encore méconnue il y a une vingtaine d'années dans les entreprises, prend une importance de plus en plus importante aujourd'hui face à des risques d'impayés qui deviennent récurrents dans certains secteurs d'activité. Le problème de liquidité causé par le retard de règlement des créances clients constitue la première cause de faillite des entreprises. La gestion des créances clients est devenue de nos jours l'une des principales préoccupations des entreprises. C'est le cas de DHL Express Sénégal.

DHL Express Sénégal est une SARL évoluant dans le domaine du transport (colis et documents) et de la logistique. Elle détenait le monopôle il y a quelques années mais avec la forte concurrence qui est présente sur le marché, elle essaie de garder sa position de leader en fournissant des services de qualité à sa clientèle et des conditions de paiement encourageants pour ses clients. La stratégie marketing adoptée par la société, exposez celle-ci à plusieurs problèmes :

- l'augmentation du DSO (Day Sales Outstanding) qui traduit le délai de recouvrement des créances ;
- le risque de clients insolubles ;

- l'augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR)
- la crise de trésorerie ;
- la menace de la solvabilité et de la liquidité de DHL elle-même.

Tous ces problèmes démontrent la pertinence et la nécessité que les intérêts commerciaux du compte client s'associent aux intérêts financier pour une bonne gestion de l'entreprise.

Les causes de tels problèmes résident dans :

- le manque de système d'analyse de l'évolution du compte client ;
- l'inexistence d'outils de mesure de la solvabilité du client lors de la prospection ;
- les problèmes techniques de facturation ;
- la défaillance de la gestion des créances clients ;
- l'absence de sensibilisation des agents commerciaux et du recouvrement sur les menaces du compte client ;
- la stratégie commerciale dictée par la concurrence ;
- la compétition entre les agents commerciaux.

Ce dilemme dans lequel se trouve DHL Sénégal suite aux intérêts contradictoires commerciaux et financiers du crédit client, nous emmène à nous poser une question :

Comment maîtriser le risque client pour assurer la liquidité permanente face aux contraintes concurrentielles?

Pour répondre à cette question, les entreprises peuvent :

A l'externe :

- souscrire à une assurance crédit ;
- externaliser le recouvrement (l'affacturage) ;
- titriser les créances.

En interne :

- accorder des escomptes sur le règlement au comptant, ce qui va jouer sur la marge bénéficiaire en mettant en difficulté l'amortissement des coûts engagés pour la production du bien ou du service ;

- accorder des crédits, mais pour sécuriser sa marge bénéficiaire qui pourrait être affectée par des créances douteuses, réduire le coût de production ce qui va assurément impacter la qualité offerte à la clientèle ;
- limiter les risques de non paiement sur tout le processus depuis la prospection de la clientèle jusqu'au règlement.

Cette dernière solution est la plus indiquée. En effet, tout en analysant les risques, elle permettra à l'entreprise de pouvoir les anticiper et les réduire.

Le Credit Management ou encore la gestion du risque client répond mieux à cette dernière hypothèse. Selon l'association française des Crédits Managers, Il consiste à gérer le crédit client depuis la négociation des conditions de règlement jusqu'au recouvrement de la créance. Le Credit Management devient une possibilité de concordance entre les intérêts commerciaux et financiers.

DHL Sénégal ne dispose pas de service en Credit Management. Mais celui-ci est reparti au niveau du département commercial et financier. La gestion des créances clients est confiée au service recouvrement. Ce service joue plutôt un rôle de suivi de créances que de gestion de risques.

Par conséquent, plusieurs questions s'offrent à nous :

- la principale est de savoir comment, dans la démarche de liquidité permanente à DHL, une approche au Credit Management peut-elle contribuer à renforcer la gestion de la trésorerie?
- Aussi, comment le Credit Management peut-il limiter les risques d'impayés et comment améliorer les actions du recouvrement pour une meilleure gestion du risque client ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons dirigé notre sujet de recherche sur :

« LA CONTRIBUTION DU CREDIT MANAGEMENT A LA GESTION DE LA TRESORERIE. ».

L'objectif général de cette étude est d'analyser la pertinence du Credit Management dans la gestion de la trésorerie et par la même occasion apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la

gestion des créances clients au sein de DHL Sénégal. Pour mieux atteindre notre objectif principal, nous visons d'autres sous objectifs à savoir :

- faire ressortir l'enjeu de la gestion de la trésorerie;
- identifier le risque client ;
- démontrer l'impact de la gestion du compte client dans l'amélioration du BFR et de la trésorerie ;
- introduction et approche du Credit Management à DHL ;
- l'analyse de la gestion actuelle du recouvrement à DHL ;
- proposer des suggestions pour une meilleure gestion du poste client.

Le défi que représente le compte client pour la pérennité de l'entreprise plonge le crédit management au cœur des débats de politique de gestion. La rareté des ressources financières étant devenue accrue, la principale source de financement des entreprises réside actuellement dans les crédits interentreprises. Une bonne connaissance des rouages du crédit management est très avantageuse pour réduire au maximum le risque que représentent les créances clients et en même temps les défaillances des entreprises. En Europe, plus particulièrement en France, la pertinence du sujet est telle que les professionnels du métier se sont regroupé pour former l'AFDCC (association française des Credits Managers) dans le souci toujours d'amélioration et de partage des connaissances et des expériences. Le Credit Management n'est pas exploité dans toute sa dimension. Le contraire serait bénéfique surtout pour les PME et PMI qui ont des difficultés à avoir des financements auprès des banques devenues très méfiantes. Une bonne connaissance de la gestion du compte client et des risques inhérents serait un soulagement pour le financement de leur exploitation et un moyen d'apprécier la rentabilité de leur activité.

Cette étude présente divers intérêts. Elle permettra :

à DHL :

- de remettre en cause la gestion actuelle du crédit ;
- d'être sensibilisé sur les risques du crédit client ;
- d'optimiser du point de vu financier le crédit client.

au CESAG :

- de tester la qualité de l'enseignement fourni par ses professeurs ;
- d'apprécier ses étudiants sur la capacité à mener un travail de recherche ;
- à enrichir sa bibliothèque de documents de gestion.

à nous même :

- de mettre en application notre esprit critique au cœur d'un travail de recherche ;
- d'approfondir nos connaissances en management particulièrement en finance ;
- d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion des créances clients à DHL Express Sénégal.

Pour mener à bien notre travail, nous avons :

- établi une revue de littérature sur la gestion de la trésorerie et du Credit management à la suite de laquelle nous avons déterminé un modèle d'analyse ;
- effectué un stage pratique pour une prise de connaissance des entités concernées par notre sujet d'étude.

Notre étude est structurée en deux parties :

- une première partie plus théorique en matière de gestion de la trésorerie et de Credit management ;
- une seconde partie pratique qui présentera DHL Express, ses démembrements et surtout la gestion de la trésorerie et son management crédit. Dans cette partie sera analysée la gestion du crédit client au sein de DHL.

**PREMIERE PARTIE : Généralités sur la gestion de la trésorerie et
du Credit Management et la méthodologie
de la recherche**

La gestion de la trésorerie et le Credit Management sont étroitement liées dans leur but commun d'assurer la pérennité de l'entreprise. Pour que la contribution du Credit Management à la gestion de la trésorerie soit favorable, des étapes de mise en place d'une gestion optimale des créances client doivent être respectées.

Cette première partie de ce mémoire va s'intéresser aux aspects théoriques de ces deux concepts de gestion. Pour ce faire, nous procéderons dans un premier chapitre à leur définition, à présenter l'enjeu qu'ils représentent pour la société et les différents outils et méthodes nécessaires à l'entreprise.

Dans un second chapitre, nous allons démontrer la relation existante entre la gestion de la trésorerie et le Credit Management et les indicateurs qui doivent refléter une bonne prise en charge du compte client. Enfin pour finir, dans le troisième chapitre, nous allons présenter notre modèle d'analyse qui est le conducteur de notre travail de recherche.

Chapitre 1 : Notions théoriques de gestion de la trésorerie et du Credit management

Traditionnellement, le suivi de la trésorerie se limitait à un contrôle des soldes bancaires. L'insertion du principe de trésorerie-zéro dans la gestion des flux de liquidités dans les années 1970 pose les jalons de la gestion de la trésorerie. Ce principe selon le Vernimmen (2010 :1088), consiste à une optimisation du niveau du cash disponible qui ne doit ni être positif (donc non placé) ni négatif (générant des frais financiers). La gestion de la trésorerie a connu bien d'évolution depuis cette période de 70. Avec l'instabilité de la conjoncture économique, la volatilité des changes, les taux d'intérêts changeants au rythme des politiques monétaires, la gestion des risques financiers est devenue une autre attribution de la gestion de la trésorerie. Parmi les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée, le plus difficile à maîtriser est celui du risque du compte client parce que mettant en jeu la relation commerciale avec les clients éléments nécessaire de la conquête du marché.

Le Credit Management regroupe à lui seul regroupe tout cet ensemble de gestion du compte client d'un point de vue financier et commercial. C'est est un art qui est pratiqué depuis les premiers jours de notre civilisation et une technique qui est constamment changée selon les exigences de l'évolution du monde des affaires (Bass, 1991 :). Edwards (2004 : 3) est plus précis sur l'apparition du crédit et de sa gestion. Il affirme que le crédit existait il y a 3000 ans depuis les civilisations anciennes (égyptienne, assyrienne et babylonienne). Cette pratique a pris de l'ampleur au 12ème siècle avec l'importance du commerce inter-état. Selon Jean-Louis David, Secrétaire Général de l'AFDCC, les années 1980 avec l'encadrement du crédit, puis l'accroissement important du nombre des défaillances d'entreprises et enfin les périodes de croissance molle et les diverses crises économiques, sont des années qui ont marqué le développement des métiers du Credit Management et la prise de conscience des chefs d'entreprises.

Ce chapitre présente ces deux concepts à travers leur définition, les objectifs conditionnés par leur pratique et les missions qui en découlent mais aussi les enjeux pour l'entreprise et les outils et méthodes utilisés.

1.1. La gestion de la trésorerie

Elle s'impose à toute entreprise qui veut assurer une pérennité de son exploitation. A travers les paragraphes suivants, nous avons proposés un exposé sur la base théorique à maîtriser pour une connaissance de la gestion de la trésorerie.

1.1.1. Définition de la gestion de la trésorerie

L'évolution dans le temps de la gestion de la trésorerie évoquée plus haut, nous permet de définir la gestion de la trésorerie comme étant l'ensemble des outils, techniques et principes permettant d'optimiser les ressources disponibles après couverture des dépenses et de réduire le risque de non encaissement. Foster-Back (1997 :7) rejoint notre définition en disant: « It is the management of company's resources » autrement dit, il s'agit de la gestion des ressources de l'entreprise.

D'autres auteurs par contre la définissent comme : « l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer à moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.» (Gardes, 2006 :4). Ou encore comme : « le calcul des volumes de liquidités disponibles période par période. » (Tysebaert, 2001 :166).

Celle de Forget (2004 :11) nous paraît plus complète parce qu'elle aborde le concept du risque. Selon lui, la gestion de la trésorerie est l'arbitrage permanent entre :

- la sécurité et l'efficacité ;
- la liquidité et la rentabilité ;
- la solvabilité et le risque.

1.1.2. Les objectifs et les missions de la gestion de la trésorerie

Pour mieux appréhender le rôle de la gestion de la trésorerie en entreprise, il est important de connaître les objectifs et missions qui lui sont assignés.

1.1.2.1. Les objectifs de la gestion de la trésorerie

L'objectif principal de la gestion de la trésorerie est d'éviter l'état de cessation de paiement. Cette situation est déclarée aux entreprises qui ne respectent pas leurs engagements vis-à-vis de leurs partenaires commerciaux et dont la principale conséquence est le dépôt de bilan.

Pour atteindre ce but, Kneipe (1997: 65) propose des objectifs de base à savoir :

- le maintien de la liquidité suffisante pour faire face aux échéances,
- la gestion des flux financiers de manière optimale,
- la réduction des charges et la maximisation revenus financiers,
- la maîtrise des risques de change, de taux d'intérêt et de contrepartie.

1.1.2.2. Les missions de la gestion de la trésorerie

Les objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie impliquent des missions multiples assignées à l'entreprise et au trésorier en particulier. Nous vous proposons les cinq (5) missions du trésorier selon Sion (2003 : 27) ;

- assurer la liquidité de l'entreprise ;
- réduire le coût des services bancaires ;
- améliorer le résultat financier ;
- gérer les risques financiers à court terme ;
- assurer la sécurité des transactions

1.1.3. L'enjeu de la gestion de la trésorerie, les outils et méthodes utilisées

La gestion de la trésorerie présente des intérêts divers pour l'entreprise, elle est conditionnée par la maîtrise des outils et méthodes appropriés.

1.1.3.1. L'enjeu de la gestion de la trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie permet de réaliser des profits mesurables (Vernimmen, 2009 : 1089). L'enjeu de la gestion de la trésorerie s'évalue par rapport au volume des flux monétaires manipulés et de la taille de l'entreprise. Prenons par exemple l'importance d'un gain de change sur une vente de 50 000 000 de dollars si le dollar monte de 5% et celui de 1 000 000 de dollars dans les mêmes conditions. Le gain dans le premier cas serait de 2 500 000 dollars et dans le second serait de 50 000 dollars. Dans les deux cas, la gestion de la trésorerie serait un bon investissement si les coûts engagés ne fondent la marge de revenus financier. Cet exemple est vérifiable aussi dans le cas d'une perte de change, si on compare le coût occasionné par la couverture de risque de perte de change et la valeur de la perte de change elle-même.

L'enjeu de la gestion de la trésorerie ne se limite pas qu'au gain ou à la réduction de charge. Sa mission de sensibilisation des responsables opérationnels sur les risques inhérents à l'activité qui détériorent la trésorerie, lui permet d'établir les bases d'une bonne gestion dans l'entreprise.

1.1.3.2. Les outils et techniques de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie requiert une certaine connaissance d'outils et de techniques spécifiques sur lesquels s'appuie le trésorier.

1.1.3.2.1. Les outils de la gestion de la trésorerie

Pour réussir les missions qui lui sont confiées, la gestion de la trésorerie se base sur des outils tels que : le prévisionnel de trésorerie, le budget prévisionnel et le plan de financement.

➤ Le prévisionnel de trésorerie

Le prévisionnel de trésorerie ou plan de trésorerie (annexe 1) est essentiel pour définir la stratégie d'action de la gestion de la trésorerie. Pour Borgenvall (2000:151), Il apporte une visibilité nette des

encaissements et des décaissements et permet de prévoir les situations de crise de trésorerie à venir et d'anticiper sur les solutions appropriées.

➤ **Le budget de trésorerie**

C'est l'élément préalable au prévisionnel de trésorerie parce qu'il permet de déterminer l'ensemble des flux d'encaissement et décaissement. Le budget de trésorerie est une synthèse de tous les flux financiers prévisionnels qui résultent des différentes opérations de l'entreprise (Meylon, 2007 :282) notamment au niveau de :

- des volumes de ventes ;
- des délais de paiement des clients et des fournisseurs ;
- des investissements ;
- des frais généraux.

➤ **Le plan de financement**

C'est un tableau de synthèse (annexe 2) qui fait état d'une part de l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part l'ensemble des emplois durables prévus (Vernimmen, 2009 : 21). L'élaboration du plan de financement est la résultante de la programmation des investissements et de leur financement. Il permet de mesurer les capitaux nécessaires au financement des investissements et du besoin en fonds de roulement provoqué par l'augmentation des infrastructures et de l'activité.

1.1.3.2.2. Les techniques de gestion de la trésorerie

Nous avons précédemment vu les outils de gestion de la trésorerie, instruments qu'utilise l'entreprise pour évaluer, prévoir, et orienter ses flux de trésorerie. Ce paragraphe ci aborde les méthodes qui permettent d'accroître les flux de trésorerie et de réduire les risques. Nous citons :

- les modes de paiement et de règlement : arbitrage permanent pour attribuer selon les flux et leurs spécificités, des moyens de règlement et de paiement appropriés sans avoir une influence dommageable sur la trésorerie (Sion, 2003 :44) ;
- les moyens de financement à court terme : pour la gestion des déficits de trésorerie (Forget, 2004 : 111) ;
- les techniques de placement à court terme : pour répondre au principe de trésorerie zéro ;
- les moyens de couverture des risques de change et des taux d'intérêts ;
- la gestion des éléments du BFR.

➤ Les modes de paiement et de règlement

Selon Sion (2003 :44), l'enjeu de la gestion de la trésorerie par l'influence des moyens de paiement et de règlement est d'affiner l'exactitude des prévisions au jour le jour du solde de la trésorerie en date de valeur. Quant est-ce qu'un encaissement créditera notre compte ? Ou quant est-ce que un règlement débitera notre compte ? Ce sont là les questions auxquelles le trésorier d'entreprise doit être à mesure de répondre pour connaître le solde exacte de ses comptes bancaires.

➤ Les moyens de financement à court terme

Selon le besoin exprimé, l'entreprise optera pour l'un des différents types de crédit proposés par Forget (2004 :111) :

- les crédits de caisse affectés à des défaillances ponctuels en trésorerie devant se résoudre dans le court terme ;
- les facilités de caisse : adapter au financement du besoin constaté par le décalage entre les sorties de fonds et les entrées ;
- le découvert bancaire : il est utilisé pour financer un déficit de la trésorerie anticipant une forte entrée de fonds ;
- les crédits relais : ils correspondent aux besoins induits par une forte activité de l'entreprise.

- les crédits de financement du cycle d'exploitation : l'escompte¹, la loi DAILLY², l'affacturage, etc.
- les crédits du financement du commerce extérieur

➤ **Les techniques de placement à court terme**

Cette technique de gestion de trésorerie n'a pas pour vocation de faire du profit financier une autre activité de l'entreprise, mais pour réduire le coût d'opportunités lié à la trésorerie oisive. En outre, le trésorier va recourir à des produits de placement moins risqués facilement liquide. Nous avons (Forget, 2004:135) :

- les placements à travers le système bancaire : le choix du produit de placement est tributaire du risque encouru ;
- les placements via le marché monétaire : ce marché regroupe les produits de placement négociables.

➤ **Les moyens de couverture des risques de change et des taux d'intérêts**

Cette technique de gestion de la trésorerie répond au besoin de l'entreprise de limiter les risques financiers jugés excessifs et menaçant la pérennité de l'entreprise :

- les techniques de couvertures des risques de change : d'après De la Bruslerie (2003 : 468), l'évolution des activités de l'entreprise sur le plan international l'expose à des risques tels que celui du change. Les risques encourus sont ceux d'une dépréciation d'une créance ou d'appréciation d'une dette. Pour réduire ce risque l'entreprise à recours à la pratique du change à terme, aux options sur taux de change, etc.
- les techniques de couvertures de taux d'intérêts : les swaps de taux d'intérêts ou encore : le FRA (Forward Rate Agreement)

¹ c'est le rachat des effets de commerce du bénéficiaire par sa banque avant leur échéance sous condition de certaine garanties comme bénéficiaire des mêmes droit que l'entreprise sur les effets.

² Loi du 2 janvier 1981 du nom du sénateur auteur de la proposition de loi à pour but de faciliter le crédit aux entreprises

➤ **La gestion des éléments du BFR**

Le besoin en fonds de roulement résulte du décalage entre les dépenses effectuées pour assurer le fonctionnement de l'entreprise et les ressources destinées à les couvrir. Ces dépenses sont relatives aux coûts engagés pour l'achat, la production et le stockage des marchandises augmenté par le chiffre d'affaire qui n'a pas encore été matérialisés en cash et les frais généraux. La gestion du BFR revient donc à la gestion singulière et distincte des éléments qui le compose (Forget, 2003 :23).

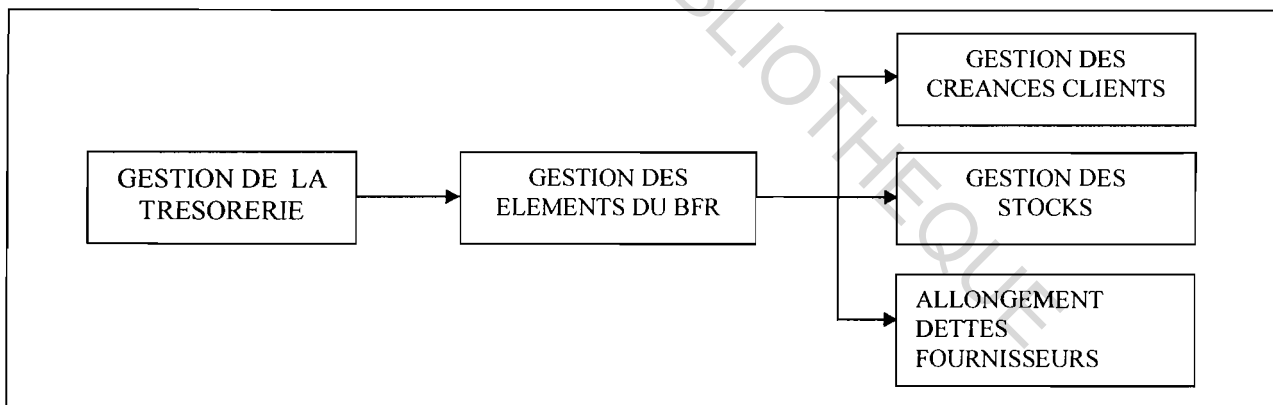
Nous distinguons donc :

- le BFRE : le besoin en fonds de roulement d'exploitation ;
- le BFRHE : le besoin en fonds de roulement hors exploitation :

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Les éléments sur lesquels l'on peut effectuer une gestion rationnelle sont : les créances d'exploitation, les stocks et les dettes fournisseurs.

Figure 1 : Les éléments de gestion de la trésorerie par le BFR



Source : Adaptée de Forget (2003 :23)

1.1.4. La gestion de trésorerie des groupes

Nous abordons ce sujet pas pour soustraire la gestion de la trésorerie des filiales d'un groupe aux méthodes et techniques mentionnées dans les paragraphes précédents, mais pour montrer les traitements qu'elle exige en supplément.

En effet, la gestion de la trésorerie des filiales d'un groupe correspond à la gestion des comptes bancaires qui est réalisée à l'intérieur de chaque filiale (Vernimmen 2009 :1094). Il s'agit d'un équilibre entre les disponibilités des filiales au sein du groupe laissant place à une gestion de trésorerie plutôt centralisée.

L'avantage majeur à tirer de ce type de gestion, est l'économie réalisée sur les frais financiers des emprunts auprès des établissements financiers. Cette opération consiste à un mode d'optimisation de la gestion de la trésorerie généralement au sein d'un groupe de sociétés et qui vise à centraliser les positions débitrices et créditrices des sociétés du groupe au sein d'un pool, en sorte que la détermination des intérêts créditeurs ou débiteurs payés par les sociétés du groupe à l'institution financière offrant ce service s'opère de manière consolidée (Afschrift, 2005 :276).

Vernimmen (2009 :1095) nous propose deux grandes formes de centralisation :

- la centralisation des soldes et de la liquidité ;
- la centralisation des flux ou cash pooling notionnel.

1.2. Le Credit Management

Un moyen de gérer autrement les créances client pour une optimisation de la trésorerie. Cette deuxième partie de ce chapitre vise à instruire sur la pratique du Credit Management et sa place dans l'entreprise.

1.2.1. Définition

La surveillance et l'évaluation des risques liés au fonctionnement de l'entreprise sont de manière générale confiée à la fonction d'audit interne. L'audit interne dans son objectif de sauvegarde du patrimoine de l'entreprise a pour mission d'identifier les risques, les évaluer et de les maîtriser. Mais sa mission étant limitée au niveau de la gestion de l'entreprise, les risques tels que la mesure de l'insolvabilité du client lui échappe. Le Credit Management regroupe à lui seul regroupe tout cet ensemble de gestion du compte client d'un point de vue financier et commercial. Le Credit management consiste à gérer et à évaluer le crédit client, depuis la prospection du client jusqu'au recouvrement des créances. Allant dans le même sens, Labadie & al (2001 :10) soutiennent que le Credit management est un système d'évaluation et de gestion du risque client.

1.2.2. Les objectifs et les missions du Credit management

Pour atteindre ses objectifs, des missions sont assignées au Credit Management pour gestion optimale des créances client.

1.2.2.1. Les objectifs du Credit Management

Nous retenons les deux objectifs proposés par le site internet de l'AFDCC (2009) l'unique référentiel métier du Credit management :

- la minimisation des pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires
- l'accélération des encaissements tout en minimisant les retards de paiement.

Pour atteindre ces objectifs, l'AFDCC (2009) donne des moyens considérés comme un ensemble qui entre dans le champ d'action du Credit management.

1.2.2.2. Les missions du Credit Manager

Selon AFDCC (2009), plusieurs missions sont relatives aux objectifs sus mentionnés :

- **Minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires**
 - rédiger les CGV (conditions générales de ventes) et les contrats pour prévenir le risque dans la relation commerciale ;
 - analyser les états financiers de l'entreprise cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et opportunités commerciales ;
 - fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente
 - mettre en place une garantie pour sécuriser les paiements ;
 - s'appuyer sur la comptabilité clients pour étoffer l'information clients ;

- **Accélérer les encaissements tout en minimisant les retards de paiement**
 - négocier les conditions de paiement pour être payé à bonne date et accélérer les paiements ;
 - relancer avant l'échéance pour détecter les litiges ;
 - participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards ;
 - relancer à l'amiable les créances dues pour préserver la relation commerciale ;
 - préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance.

L'AFDCC (2009) propose des missions tenant en compte des deux objectifs du Credit Management synthétisé dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des objectifs et des missions du Credit management

Objectifs	Minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires	Accélérer les encaissements tout en minimisant les retards de paiement
	Comment atteindre ces deux objectifs ?	
Moyens	Rédiger les CGV (conditions générales de ventes) et les contrats pour prévenir le risque dans la relation commerciale	Négocier les conditions de paiement pour être payé à bonne date et accélérer les paiements
	Analyser les états financiers de l'entreprise cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et opportunités commerciales	Relancer avant l'échéance pour détecter les litiges
	Fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente	Participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards
	Mettre en place une garantie pour sécuriser les paiements	Relancer à l'amiable les créances dues pour préserver la relation commerciale
	S'appuyer sur la comptabilité clients pour étoffer l'information clients	Préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance
	Gérer la relation avec les partenaires (informations commerciales, cabinet de recouvrement, conseils, assurances crédit, affacturage...) dans un souci d'efficacité et de maîtrise des coûts	
	Informers les commerciaux, communiquer sur les enjeux financiers de la vente	

Source : AFDCC (2009)

1.2.3. L'enjeu du Credit Management

Dans ce contexte de crise financière qui a entraîné la réticence et la prudence chez beaucoup d'investisseurs et aussi avec l'importance que représente le crédit client dans le total d'actifs, on comprend mieux l'enjeu du Credit Management.

Dans sa mission de mise en place de processus de qualité avec l'appui des autres acteurs de gestion du risque client, le Credit Management permet de (Gahala, 2003 :283) :

- réduire les risques et de sécuriser le chiffre d'affaire en appréciant la capacité des partenaires commerciaux à respecter leurs engagements ;
- inculquer aux autres acteurs des habitudes d'anticipation, de contrôle, et de communication depuis la prospection à l'encaissement pour réduire au maximum le risque contentieux ;
- augmenter les flux de trésorerie par l'optimisation de rapidité des encaissements.

Le Credit Manager favorise donc la réduction du BFR et en contrepartie le financement du cycle d'exploitation.

1.2.4. Les partenaires du Credit Manager

Labadie & al (1996 : 31) les répartissent en deux types :

- les partenaires en interne ;
- les services externes proches du Credit Manager.

1.2.4.1. Les partenaires en interne

Selon Labadie & al (1996 : 31), les interlocuteurs du Credit Manager dans l'entreprise sont directement le trésorier, les commerciaux, le comptable client, les agents du recouvrement et manière indirecte la direction générale par l'intermédiaire du trésorier ou du directeur financier.

1.2.4.2. Les services externes proches du Credit Management

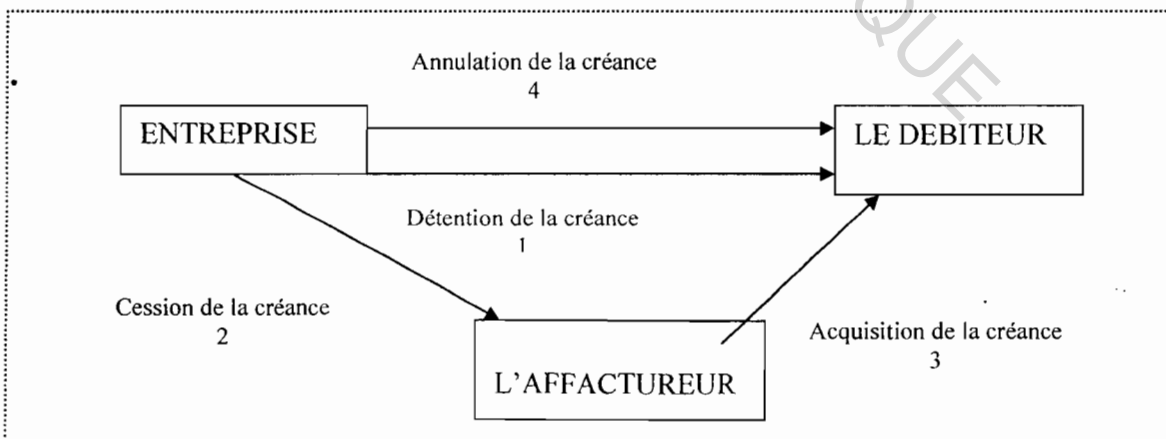
➤ L'assurance Crédit

Cette une forme très particulière d'assurance qui protège les entreprises ou les banques contre les défauts de paiements. Plus qu'un simple produit d'assurance, les sociétés d'assurance crédit proposent d'accompagner les entreprises tout au long de leur développement commercial, en leur donnant les moyens d'éviter ou de couvrir les risques encourus dans leur activité commerciale (Pic & al, 2010 : 160).

➤ L'affacturage

L'affacturage est une technique de gestion financière exercée par des établissements qui prennent en charge avec tous les risques afférents, la gestion des créances de ses souscripteurs moyennant une commission qui varie selon le risque pris. En définitive, nous pouvons retenir cette définition de l'affacturage d'Onnainty (2003 : 18) qui dit que c'est une technique permettant au vendeur de se décharger de la gestion de ses comptes clients, d'être garanti contre le risque d'impayé et dans certains cas, d'obtenir un préfinancement de ses factures.

Figure 2 : Le mécanisme de l'affacturage

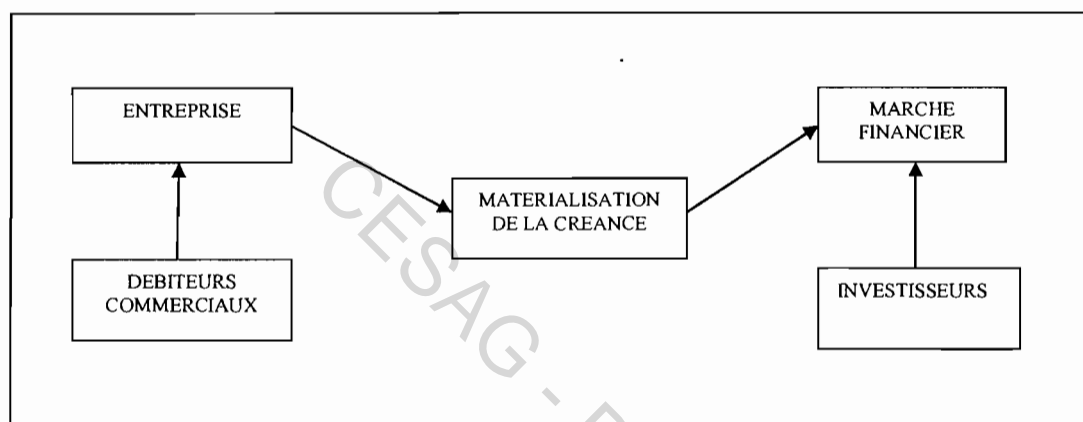


Source : Adaptée d'Onnainty (2003 :18)

➤ **La titrisation**

C'est une technique de gestion qui permet la transformation d'une créance commerciale en produit (titre) du marché financier au même titre que les actions et autres obligations (Pic & al, 2010 : 172).

Figure 3 : Le mécanisme de la titrisation



Source : Adaptée de Pic & al (2010 :172)

Le Credit Management est une gestion qui tient compte de tous les aspects de gestion du risque inhérent au crédit client. Elle peut représenter pour les sociétés orientées clients un moyen commercial de gestion et financier. Ses enjeux nécessitent une bonne connaissance de ses rouages et surtout des disciplines concernées telles que la comptabilité, la gestion financière et le marketing.

Chapitre 2 : L'apport du Credit management à la gestion de la trésorerie et la méthodologie de la recherche

Des indicateurs tels que le BFR, le Day Sales Outstanding (DSO), le chiffre d'affaire et la liquidité permettent d'établir la relation entre l'évolution de la trésorerie par une approche singulière du Credit Management. Une application optimale du Credit Management est mesurable par rapport à l'analyse de ses composantes.

Ce chapitre a donc pour but de montrer dans une première partie la relation gestion de trésorerie-Credit Management, dans une seconde partie l'analyse des composantes du Credit Management et pour finir dresser le modèle d'analyse du sujet de recherche.

2.1. La gestion de la trésorerie par le Credit Management

Le Credit Management dans son objectif de minimisation des pertes sur créances et d'encaisse rapide influe sur la gestion de la trésorerie en favorisant selon Graham & al (2000 :4):

- L'optimisation du BFR ;
- la minimisation du DSO (Day Sales Outstanding) ;
- la sécurisation des ventes;
- la liquidité de l'entreprise.

2.1.1. L'optimisation du BFR

D'un point de vu financier, le BFR représente le décalage entre les décaissements et les encaissements liés à l'activité de l'entreprise.

Ainsi, plus le niveau de BFR est faible, plus le dégagement de liquidités est important dès lors que les marges sont positives. La réduction du BFR reflète une bonne maîtrise des éléments qui le compose (Taïrou, 2008 : 230). Car une gestion saine du BFR repose avant tout sur la capacité des opérationnels à intégrer, au quotidien, dans leur métier, une culture cash. Cette culture se caractérise

par exemple par la vente à des clients solvables, la négociation des conditions de paiement conditions dont le Credit management se charge d'assumer.

Pour comprendre l'impact de la réduction du BFR sur la trésorerie, nous allons considérer deux approches de détermination de flux de trésorerie : l'approche statique et dynamique. (Levasseur & al, 1998 : 134).

➤ **L'approche statique**

L'analyse de cette relation est faite sur le bilan financier. Elle est dite statique parce qu'elle tient compte de la situation financière à un période donnée.

$$TN = FDR - BFR$$

Si $TN < 0$, soit le fonds de roulement n'est pas assez suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement. Soit par un besoin en fonds de roulement trop lourd causé par l'importance des créances commerciales.

Si $TN > 0$, soit le fonds de roulement couvre largement le besoin en fonds de roulement ce qui traduit l'existence de ressources non utilisés qui dans la normalité doivent servir à financer les besoins du cycle d'exploitation. Soit parce qu'il y a une bonne gestion du BFR qui permet donc au FRN de pouvoir le couvrir en totalité.

➤ **l'approche dynamique**

Cette relation prend en compte les agrégats du compte résultat. Elle se présente comme suit (voir tableau 2)

Tableau 2: Les opérations et les flux de FRN, BFR et de TN

Opération d'exploitation	Production - Consommation intermédiaire = Valeur ajouté - Charge du personnel - Autres charges d'exploitation	Δ stock et commande + Δ créances commerciales à plus d'un an - Δ dettes commerciales à un an au plus	
	= Excédent brut d'exploitation (EBE)	= BFR commercial ou d'exploitation	Δ TN d'exploitation = EBE - Δ BFR commercial
Opération de répartition	+ Produit financier (1) - charges financières (2) + Produits exceptionnels (1) - Charges exceptionnelles (2) - Impôt sur le résultat	+ Autres créances à un au plus - Autres dettes à un an au plus	
	= Capacité d'autofinancement - Distribution de dividendes	= Δ BFR divers (ou hors exploitation)	
	= Autofinancement	Δ BFR Total (= Δ BFR commercial + Δ BFR divers)	Δ TN autofinancement (= autofinancement - Δ BFR total)
Opération d'investissement	- Investissements + Désinvestissements +/- Créances à un an au plus		
Opérations de financement à terme	+/- Δ Fonds propres +/- Δ Dettes à plus d'un an		
	= Δ FRN	= Δ BFR	= Δ TN (= FRN - Δ BFR)
Opérations de trésorerie			+/- Δ Placement de trésorerie +/- Δ Dettes financières à un an au plus
			= Δ Encaisse

(1) Sans les reprises sur amortissements et sur provisions, (2) Sans les dotations aux amortissements et provisions

Source : Levasseur & al (1998 :136)

2.1.2. La minimisation du DSO

Le DSO (Day Sales Outstanding) est le terme anglo-saxon pour désigner l'encours en jours de chiffre d'affaires. Il représente, selon Mayo (2008 : 403), le temps que prend une entreprise de recouvrer ses comptes débiteur.

C'est un outil d'évaluation des risques client (Labadie & Al ; 2001). Il représente un moyen de comparaison des conditions de paiement préalablement fixé au client et ceux réalisé. C'est un indicateur que la gestion de la trésorerie peut utiliser pour surveiller la fréquence de la transformation du chiffre d'affaire en cash.

2.1.3. La sécurisation des ventes

En effet, le Credit Management favorise l'encaisse rapide et répond donc au besoin de la gestion de la trésorerie dans sa mission de mobilisation de liquidité par la sécurisation du chiffre d'affaire (Shaw, 2009 :9).

La sécurisation des ventes par le Credit Management selon Labadie & al (2001) consiste donc à :

- la communication obligatoire des conditions générales de ventes ;
- une facturation qui correspond à la livraison ;
- les garanties classiques ;
- les moyens de paiement.

Le trésorier s'appuie sur les informations dont dispose le Credit Manager pour planifier les flux de trésorerie entrant lui permettant d'établir ses outils prévisionnels.

L'analyse se fera sur le poids des pertes sur créances et de créances douteuses et litigieuses en pourcentage du chiffre d'affaire correspondant.

2.1.4. La liquidité disponible

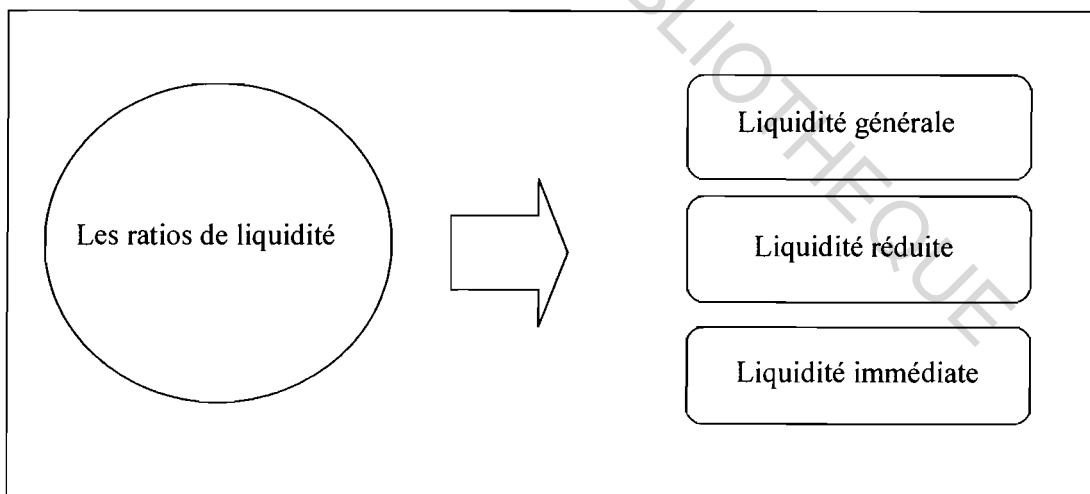
Le Credit Management permet d'assurer la liquidité de l'entreprise. Celle-ci est mesurable par des ratios qui permettent d'analyser ses niveaux.

Elle est la résultante des trois moyens abordés dans les paragraphes précédents. Les ratios de liquidité permettent d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à transformer ses actifs à moins d'un an en liquidité.

L'analyse financière selon Melyon (2007 : 162) reconnaît trois ratios de liquidité :

- La liquidité générale ;
- La liquidité réduite ;
- La liquidité réduite.

Figure 4: les ratios de liquidité



Source : nous-mêmes adaptée de Melyon (2007 :167)

2.1. L'analyse du Credit Management

Nous avons démontré que l'un des enjeux d'une mise en place d'un Credit Management est la contribution à une optimisation de la trésorerie en permettant à l'entreprise de maintenir sa position concurrentielle.

La préoccupation en amont est celle d'une optimisation du Credit Management. Selon Dorbes (2009 :1), l'appréciation d'une bonne gestion du compte client réside dans la réussite de ces cinq étapes :

- la création d'un esprit client ;
- la construction d'une politique de crédit et de paiement ;
- la formalisation des méthodes et des procédures ;
- la mise en place d'outils adaptés.

2.2.1. La création de l'esprit client

L'esprit ou culture client peut se définir comme une attitude, une croyance, des valeurs partagées du risque de crédit et les enjeux correspondants au sein d'une organisation et qui régit les comportements, les décisions et les actions (Basu & al ; 1995). Pour ce faire Dorbes propose des conditions à remplir pour la réussite de l'esprit client :

- existence d'une cellule spécifique : il doit avoir un service au sein de l'entreprise qui est à la charge de la gestion du crédit client distinct de la comptabilité.
- la rédaction des conditions générales de vente (CGV) : elle doit être spécifiée et accessible aux clients. La rédaction des CGV ne doit pas être la copie conforme avec celle d'une autre société car selon chaque domaine d'activité, des risques spécifiques sont encourus. Aussi, il est nécessaire pour l'entreprise que les commerciaux puissent les maîtriser et les porter à la connaissance des clients potentiels. Des mentions obligatoires telles que les conditions de règlement, les délais de paiement, des pénalités de retard, les conditions d'escompte, les barèmes de prix, rabais et ristournes ne sont pas négliger.

2.2.2. La politique de crédit et de paiement

C'est la base d'une bonne gestion du poste client (Dorbes, 2009 :3). Il faut définir les règles du jeu :

- les entreprises répondant aux conditions d'octroi de crédit ;
- la durée de paiement accordée ;
- le mode de paiement adéquat.

2.2.3. Les procédures

Un suivi rigoureux des procédures liées à la gestion du compte client est nécessaire pour de tous les aspects de gestion du compte client. Nous avons les procédures d'ouverture de compte, d'agrément ou de refus de commande, comptable, facturation, recouvrement et de mise en contentieux.

2.2.3.1. La procédure d'ouverture de compte

Pour Labadie & al (2001 :19), elle sert à la collecte d'informations utiles à l'ouverture d'un compte et aussi l'ensemble des pièces et renseignements nécessaires à la facturation. Pour mener à bien cette procédure, un certain nombre de questions doivent être répondues :

- la première question implique l'influence du décideur dans l'organigramme de l'entreprise et son profil à analyser le dossier du client demandeur pour une prise de décision optimale.
- la seconde fournie des informations qui doivent servir à l'entreprise à une prise de connaissance de la situation financière et juridique du client, sur la légalité de ses activités et aussi sa position dans le secteur d'activité dans lequel il évolue afin de limiter tous risque de défaut de paiement ou de clientèle fictive.

2.2.3.2. La procédure d'agrément ou de refus de la commande

L'analyse revient à répondre à ces questions que nous avons retenues de l'analyse de la prise de commande de Labadie & al (2001 :19):

- qui prend les commandes ?
- quel est le volume de commandes par jour ?
- la prise de commande est-elle informatisée ? Si oui, sont elles prises en compte dans le calcul de l'encours client ? Alors, sont elles prises en compte en temps réel ?
- comment les commandes sont-elles confirmées ?

2.2.3.3. La procédure comptable

Elle doit permettre la mise à jour comptable du poste client Labadie & al (2001 :19) :

- les règlements et les factures sont ils régulièrement mise à jour ?
- une balance âgée est-elle éditée ainsi qu'un grand livre ?
- les clients douteux sortent-il du compte client pour être provisionné ?

2.2.3.4. La procédure de facturation

En ce qui concerne la facturation Labadie & al (2001 :19) :

- quel est le rythme de facturation ?
- quel est le délai d'envoi d'une facture ?

2.2.3.5. La procédure de recouvrement

Pour la connaissance de la procédure de recouvrement nous devons répondre à un minimum de questions :

- quelles sont les personnes chargées du recouvrement
- le recouvrement est-il sous-traité ? si oui dans quel cas et à quel coût ?
- le suivi du recouvrement est il informatisé ?

2.2.3.6. La procédure de mise en contentieux et de mise en jeu des garanties

C'est la phase juridique de la gestion des créances clients. Elle conduit à une injonction de paiement ou de recouvrement par garanties (Dorbes, 2009 : 3).

2.2.4. La mise en œuvre d'outils adaptés

Selon Dorbes (2009 :3) Les procédures de gestion du compte doivent être appuyées par des outils adaptés pour mieux appréhender les risques inhérents. Il faudrait :

- un tableau de bord mensuel :
Il rapporte les informations concernant le chiffre d'affaire, l'encours global, le DSO, l'état des clients douteux.
- des outils de contrôle de la solvabilité du client :
Cela est nécessaire pour les nouveaux clients, l'entreprise doit s'informer sur leur situation financière avant d'entreprendre une quelconque relation commerciale.
- un logiciel de suivi et de gestion du poste client :
- des partenaires externes spécialisés : pour soutenir l'entreprise dans ses lacunes au niveau du recouvrement amiable et contentieux.

La minimisation des pertes sur créances et d'encaisse rapide induite par le Credit Management a une contribution à la gestion de la trésorerie. Cette contribution serait plus favorable si l'entreprise tient compte des éléments qui rentrent en ligne de compte pour une bonne gestion de la trésorerie.

Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Suite à la revue de littérature effectuée nous présenterons dans cette partie, notre modèle d'analyse et les moyens utilisés pour la collecte des données. Ce modèle est conçu en fonction de l'approche théorique précédemment indiquée. Pour ce faire, des techniques de collecte de données seront utilisées selon l'objectif que nous voulons atteindre par l'analyse de ces indicateurs.

3.1. Le choix des variables et modèle d'analyse

Notre revue de littérature nous a permis de dégager une relation entre le Credit Management et la gestion de la trésorerie. Cette relation nous oriente sur le choix des variables.

3.1.1. La variable dépendante

La déduction faite de l'étude théorique sur la gestion de la trésorerie, incite à affirmer que toutes méthodes ou tout concept de gestion agissant de manière favorable sur la trésorerie apporte une contribution à la gestion de la trésorerie quelle soit de façon directe ou indirecte.

Dans le cadre de notre travail de recherche, le Credit Management influence la trésorerie sur les points suivants :

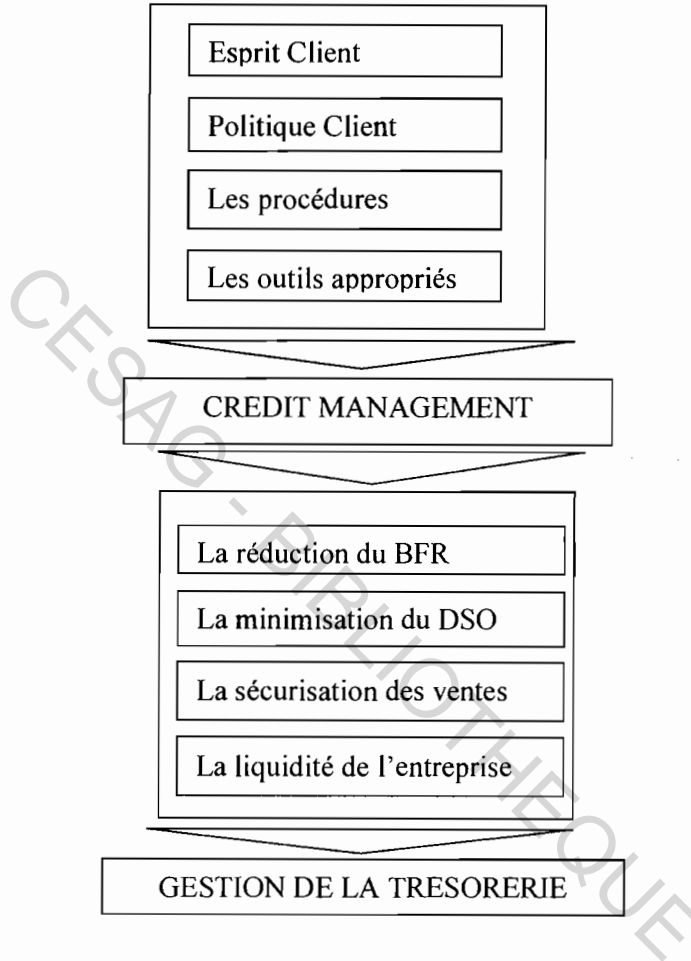
- la réduction du BFR ;
- la minimisation du DSO ;
- la sécurisation des ventes ;
- assurant la liquidité de l'entreprise.

3.1.2. La variable indépendante

Le Credit Management représente ici la variable indépendante parce qu'il exerce une influence sur la gestion de la trésorerie et cette relation n'est pas bilatérale. Pour ce faire, il faut une gestion optimale du Credit Management et cela n'est vérifiable à travers certains indicateurs. Selon le modèle proposé par Dorbes, l'analyse d'un Credit Management optimal passera par la réussite de

ces étapes : l'analyse de l'esprit client, l'analyse de la politique de crédit et de paiement, l'analyse des méthodes et des procédures, l'analyse des outils de gestions utilisés.

Figure 5: Présentation de la relation variable dépendante - variable indépendante

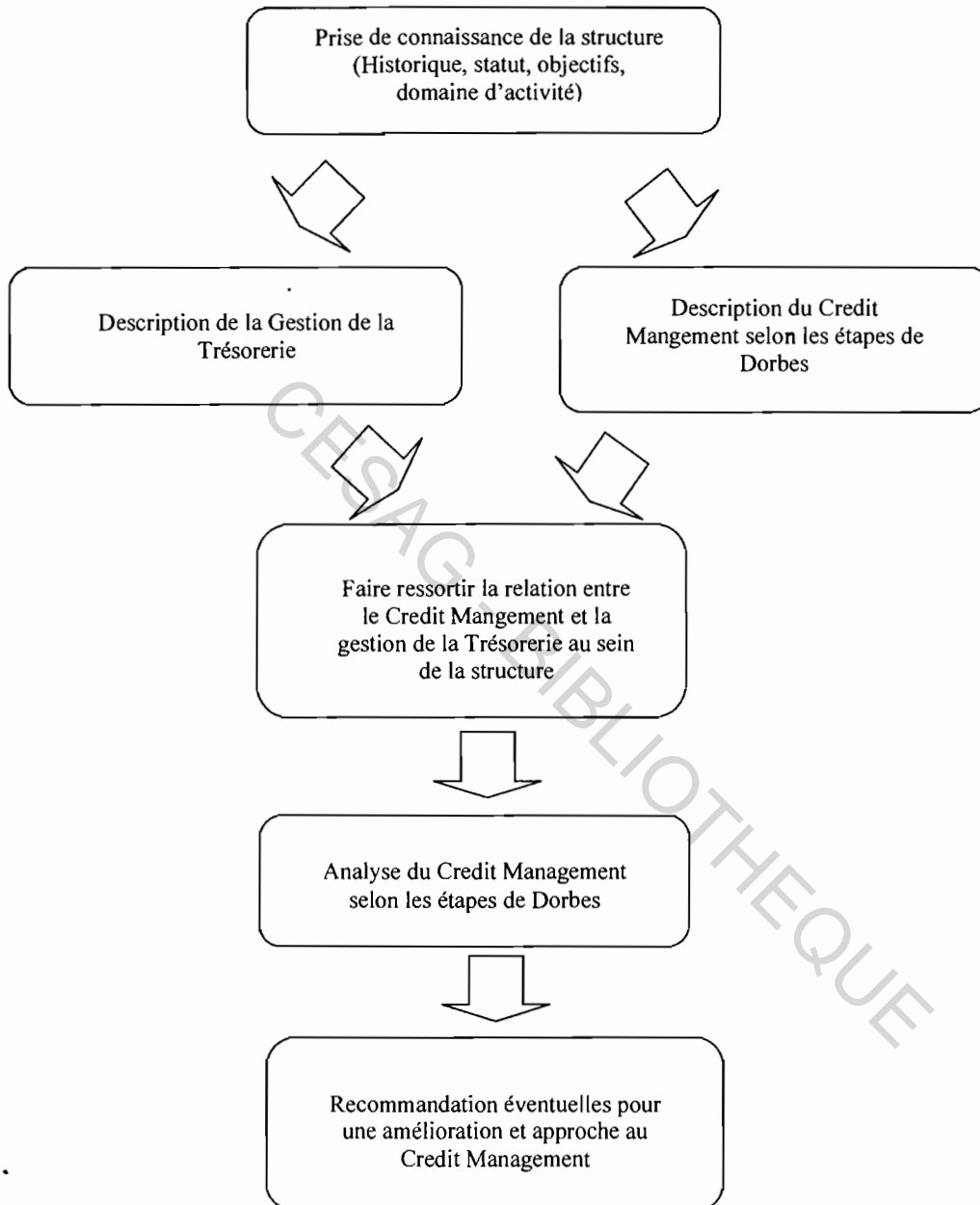


Source : nous-mêmes à partir de Dorbes (2009 :1) et Graham & al (2000 :4)

3.1 3. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est le guide que nous avons utilisé pour conduire notre travail de recherche au sein de la structure d'accueil. Il est représenté à travers la figure suivante.

Figure 6 : Le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes adaptée de Dorbes (2009 :1) et de Graham & al (2000 :4)

L'analyse du Credit Management afin d'une implication positive à la gestion de la trésorerie se base à travers l'analyse des indicateurs d'influence du Credit Management synthétisé dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Tableau de synthèse des éléments d'analyse du Credit Management

Indicateurs	Composantes	Eléments de mesure
L'esprit client	<ol style="list-style-type: none"> 1) Existence d'une cellule de gestion du poste client 2) Existence de conditions générales de vente (CGV) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Evolution du DSO 2) Le respect des clauses obligatoires
La politique client	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des conditions d'octroi de crédit adéquates 2) Des conditions de paiement adéquat 3) Le mode de paiement adéquat 	<ol style="list-style-type: none"> 1) le respect des conditions 2) le respect des conditions 3) le respect des conditions
Les procédures	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'existence d'une procédure d'ouverture de compte 2) L'existence d'une procédure de prise commande³ 3) L'existence d'une procédure de comptabilisation 4) L'existence d'une procédure de facturation 5) L'existence d'une procédure de recouvrement 6) L'existence d'une procédure de mise en contentieux 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le respect de la procédure 2) Le respect de la procédure 3) Le respect de la procédure 4) Le respect de la procédure 5) Le respect de la procédure 6) le respect de la procédure
La mise en œuvre d'outils adaptés	<ol style="list-style-type: none"> 1) Efficacité de l'outil de contrôle de la solvabilité du client 2) La performance du logiciel de gestion du poste client 3) Des partenaires externes spécialisés 	<ol style="list-style-type: none"> 1) pourcentage des pertes sur créance sur le CA 2) le niveau de satisfaction des utilisateurs 3) le pourcentage des créances récupérées via les partenaires externes

Source : nous-mêmes adaptée de Dorbes (2009)

3.2. La démarche et les outils de collecte de données

Elle consiste à présenter la démarche utilisée pour établir notre travail de recherche et les outils de recueils d'information usités pour répondre à nos préoccupations.

3.2.1. La démarche

La démarche que nous avons utilisée est descriptive. Elle consiste à analyser les variables d'influence de gestion du poste client afin d'en déceler les forces et les faiblesses.

3.2.2. Les outils de collecte de données

Selon chaque étape de notre modèle d'analyse, nous avons utilisé une technique de collecte de données appropriée.

Etape 1 : la présentation de la structure

Nous avons commencé par cette étape pour mieux appréhender le fonctionnement de l'entreprise d'accueil. Pour se faire, nous sommes basé sur la consultation documentaire au sein de la structure et aussi profiter de l'induction que nous avons eu à faire au niveau de chaque service pour une prise de connaissance globale. La consultation documentaire s'est faite sur les éditions des rapports d'activités mensuels du groupe. Quant à l'induction, elle consiste à effectuer des séjours dans chaque département pour en connaître le fonctionnement et la répartition des tâches. Elle s'est déroulée sur une période de quatre (04) semaines.

Les résultats obtenus (objectifs et l'organisation) nous ont permis de constater l'intérêt de notre sujet de recherche pour DHL Express.

³ Cette procédure ne sera pas prise en compte lors du test pratique. Elle n'est pas spécifique à l'entreprise d'accueil.

Etape 2 : description de la gestion de la trésorerie et du Credit Management

Cette seconde étape nous a été utile pour mieux connaître les concepts de gestion étudiés au sein de la dite structure. A ce niveau, nous avons utilisé une méthode de recherche qualitative. Nous avons effectué une interview auprès des responsables concernés par la gestion de la trésorerie et du Credit Management. Cette interview a été basée sur un guide d'entretien (annexe 3) spécifique à chaque intervenant.

Etape 3 : La relation Credit Management et la gestion de la trésorerie

DHL Express étant une entreprise orientée client, la gestion marketing et financière de la relation avec le client est nécessaire. Dans cette partie, nous allons présenter le lien entre la gestion des créances client avec la gestion de la trésorerie. Pour se faire, nous avons mis en exergue la contribution du Credit Management à la gestion de la trésorerie à travers la minimisation du BFR et la réduction du DSO.

Etape 4 : l'analyse du Credit Management

Pour l'analyse effectuée selon Dorbes nous avons procédé comme suit :

- l'esprit client : à ce propos, nous nous sommes basé sur l'observation pour constater de visu les éléments qui rentrent en ligne de compte pour la réussite d'un esprit client au sein de la structure. Aussi, l'analyse documentaire des conditions générales de ventes a permis de comprendre le contenu et d'en tirer des conclusions.
- la politique client : l'analyse documentaire nous a été utile à ce niveau, nous avons pu constater si les conditions d'octroi de crédit, de paiement et les modes de règlement sont adaptés et formalisés de sortes à ce que le client puisse en avoir connaissance. Ces informations nous les avons recueillis lors de notre entretien avec les commerciaux.
- les procédures : les procédures concernent l'ouverture du compte, la comptabilisation, la facturation et le recouvrement. Dans ce cas ci, notre objectif est de vérifier l'existence et le respect des procédures mises en place. Nous nous

sommes donc basé sur l'analyse documentaire et l'observation. La consultation du manuel de procédure et le suivi participatif de chaque procédure nous ont été utile.

- les outils utilisés : nous procédés à une interview (annexe 3) auprès du Credit Controller l'utilisateur exclusif du logiciel.

Conclusion

Au terme de cette première partie, nous avons dégagé l'importance d'une gestion du compte client et son influence sur la gestion de la trésorerie dont l'objectif principale est d'éviter à l'entreprise une situation de cessation de paiement. Le Credit Management s'avère être un outil de choix pour l'entreprise qui tient non seulement à être compétitive sur le marché concurrentiel mais aussi en limitant les risques financiers. Aussi, le modèle d'analyse que nous avons établi à la clôture de cette partie, nous servira de référence pour aborder la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE : Cas pratique d'influence du Credit Management à la gestion de la trésorerie

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie de notre étude est une réflexion sur le Credit Management et son influence au sein de la société d'accueil.

Notre travail s'est basé sur le modèle d'analyse que nous avons conçu dans la première partie du mémoire.

Le modèle vise à analyser les sous variables qui permettent une bonne gestion du Credit Management et d'en dégager les forces et les faiblesses pour une perspective d'amélioration.

Pour ce faire, cette partie est scindée en deux chapitres :

- une première pour présenter la structure d'accueil et par la même occasion son Credit Management et la gestion de sa trésorerie. Par ailleurs, nous allons montrer la relation qui existe entre ces deux concepts de gestion au sein de cette société;
- dans une dernière partie, nous analyserons les outils qui conditionnent une bonne gestion du compte client pour en déceler des facteurs susceptibles d'être améliorés ou à compléter. Aussi, toujours dans une perspective d'amélioration, proposer une approche de Credit Management adaptée à la société concernée.

Chapitre 4 : Présentation de DHL Sénégal et de l'influence du Credit Management à la gestion de la trésorerie

DHL Sénégal est une des filiales du Groupe Deutsch Post DHL la référence depuis 40 ans en matière de service express, fret aérien et maritime, transport routier, solutions logistiques et services postaux internationaux. En tant qu'entreprise commerciale, la fidélisation de la clientèle et la conquête des parts de marché sont des préoccupations permanentes de même que la pérennité de ses activités. Le succès de DHL Sénégal dans son domaine d'activité est soutenu par une histoire d'un business bien réfléchi et bien géré qui le doit par son organisation et par sa politique managériale.

En outre, ce chapitre a pour but de montrer la pertinence de notre sujet de recherche dans l'actualité du management des entreprises.

4.1. Présentation

Cette présentation passe d'abord par le passé de la création de DHL, son statut juridique, ses objectifs, ses services

4.1.1. Historique

La société DHL est née en 1969 partant du désir d'un étudiant en droit nommé Larry Hillblom et de son manager Adrian Dalsey de fonder une société. Hillblom identifie une opportunité commerciale de transporter les connaissances des bateaux, de main à main, par avion pour les armateurs qui les évitera des frais d'immobilisations considérables. Les documents seraient sur place bien avant l'arrivée du bateau dans le port de destination. Les procédures administratives et opérations bancaires, basées sur ces documents pourraient être entamées dès réception, évitant ainsi les délais et les frais supplémentaires. Le coût du billet serait largement couvert par ce bénéfice.

Avec le support financier d'un troisième partenaire, Robert Lynn, DHL est fondé. Le sigle adopté reprend les initiales des partenaires : DALSEY, HILLBLOM, LYNN.

Son existence se solde par l'acheminement de courriers et de colis en envoi ou en réception et cela dans un délai bref. Ainsi DHL est devenu une société à l'échelle planétaire grâce à son expansion fulgurante à travers le monde entier. Multinationale de par son implantation mondiale, elle adapte ses structures aux contraintes et attentes nationales.

En Afrique, c'est en 1978 qu'une équipe DHL débarque en Tunisie avec une mission : ouvrir l'Afrique. En 1978/1979, le Nigeria et l'Afrique du Sud sont ouverts et la Tunisie fermée manu militari par les autorités. Vers le début de l'année 1980 DHL déménage à Dakar (Sénégal) où l'expansion continue à un rythme accéléré.

4.1.2. Statut Juridique

DHL Express Sénégal est une SARL employant 63 personnes au capital de 5 millions de francs CFA dont le siège social est situé à Fann Résidence.

Pour être plus proche de sa clientèle, elle comporte plusieurs agences installées dans la zone de Dakar et ses environs (Saly) et aussi à l'intérieur du Sénégal dans les villes de Ziguinchor, Kaolack, et Saint Louis.

Le capital social est à 90% détenue par la société allemande Deutsch Post et à 10% par DMS (DHL Management services). DHL International fonctionne en zone. Celle de Dakar fait partie de la West Africa dont le Head Office est basé à Abidjan en Côte d'Ivoire.

4.1.3. Objectifs

Face à la rude concurrence, l'objectif principal de DHL Express Sénégal est de maintenir sa place de leader sur le territoire. Pour ce faire, elle vise des sous objectifs tels que :

- devenir la référence de la profession en matière d'excellence ;
- accroître son revenu ;
- l'engagement sur la qualité de service ;
- améliorer l'EBITA (Earnings Before Interest Tax and Amortization);

- réduire le DSO (Day Sales Outstanding) : temps prévu pour transformer le crédit accordé aux clients en cash ;
- réduire le plus bas possible les créances de plus de 60 jours par rapport aux créances totales.

4.1.4. Les services offerts

Son activité étant essentiellement basée sur la logistique et le transport, les différents services que DHL offre à sa clientèle se résument comme suit :

- Le transport de documents et de colis en importation ;
- Le transport de documents et de colis en exportation ;
- Le transport de documents et de colis à l'intérieur du Sénégal dit domestique.

A coté de ces services, DHL Sénégal a développé ses activités en fournissant à ses clients des services de dédouanement et de fret. Le dédouanement consiste à établir pour le compte du client toutes les démarches administratives pour la sortie en douane de colis acheminés soit par DHL soit par un tiers. Quant au fret il s'agit de prestation d'acheminement de colis jusqu'à destination pour le client.

4.2. Organisation

La coordination parfaite entre les membres de l'équipe est primordiale afin de mener à bien sans faille un envoi. DHL Express est organisé en cinq (5) départements fonctionnels se rapportant à une hiérarchie la direction générale.

4.2.1. Le département (OPS) Opérations (Opérations Department)

C'est un département qui s'occupe du traitement et acheminement des plis et colis que ce soit dans le ramassage ou à la livraison du pli. C'est l'occasion pour DHL d'assurer un service de qualité pour la sécurité, la fiabilité au cours de l'envoi, la rapidité, ce qui fidélisera le client.

4.2.2. Le département Ventes et Marketing (Sales and Marketing Department)

Il est en contact permanent avec les clients ; est chargé de la commercialisation des services offerts par DHL. Ce département regroupe l'ensemble des moyens dont dispose la société pour vendre des produits à ses clients d'une manière rentable.

Dans ce département, il y a le Service Client (Customer Service) qui s'occupe de la clientèle désireuse d'envoyer ou de recevoir un pli.

Aussi le Service Commercial qui est chargé de la commercialisation et la vente des services de la société.

4.2.3. Le département finance (Finance Department)

Ce département est aussi appelé : département Finance et Administration car il est chargé d'une double mission :

- une mission de comptabilité pour enregistrer de façon systématique toute transaction financière au sein de l'entreprise. Chaque transaction donne lieu à une écriture ; à chaque catégorie de transaction correspond un compte spécifique où toute transaction est enregistrée.
- une autre mission d'administration car le département s'occupe de la gestion du personnel sur le plan administratif (la paie, les impôts, les contributions...) la gestion des contrats et les assurances. Il s'occupe de la fiscalité de l'entreprise.

En général, toute démarche administrative sera au moins visée et approuvée par le département. Les financiers sont responsables des comptes et des Etats financiers. Ne se limitant pas à un contrôle, ils analysent les résultats par rapport au budget annuel afin de déterminer des écarts dont les explications et les informations aideront à la prise de décisions. La trésorerie concerne la gestion de toutes les entrées (cash-in) et les sorties (cash-out) de liquidité au niveau de l'entreprise

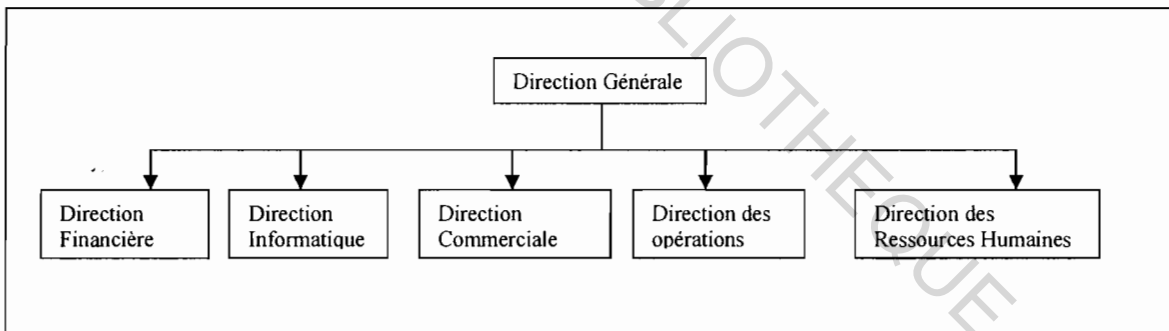
4.2.4. Le département Informatique (Information technologies)

Ce sont des techniciens chargés de tout aspect du champ d'activités IT. Ils gèrent l'installation des systèmes et d'applications, interviennent en cas de problèmes majeurs.

4.2.5. Le département Ressources Humaines (Human Ressources Departement)

Le département des Ressources Humaines a pour mission d'assurer l'adéquation à tout moment entre les objectifs de l'entité DHL et les compétences, l'attitude, la motivation et le nombre d'employés. Ce dernier assiste aussi les autres départements pour la formation permanente de leur staff. Afin de mettre en évidence cet objectif de premier (1^{er}) ordre, on parle de Ressources Humaines et Formation.

Figure 7 : Organigramme DHL



Source : nous même adaptée à l'organisation de DHL Express

Chapitre 5 : Description du Credit Management et de la gestion de la trésorerie

Pour répondre aux besoins de la consolidation des données financières en fin d'année du groupe, la gestion de la trésorerie toute de même que celle du poste client est uniformisée au sein de chaque filiale. La gestion de la trésorerie concerne le BFR, Le DSO, le chiffre d'affaire et la gestion des flux de liquidités. Quant au Credit Management étant reparti au niveau du département commercial et financier, nous l'avons décrit selon notre modèle d'analyse. Ce chapitre a pour but de montrer ces deux modes gestions à DHL ainsi que les différents acteurs concernés.

5.1. La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie à DHL est quasi primaire semblable à celle des filiales de groupe. Nous vous présenterons les acteurs et par la suite la description de la gestion elle-même.

5.1.1. Les acteurs de la gestion de la trésorerie

➤ **Le directeur financier**

Il a une double mission. La première vise à contrôler le solde des différents comptes bancaires par le biais d'internet e-banking. Cette méthode a pour objectif de réduire les charges financières induites par les découverts afin d'approvisionner les comptes déficitaires par les comptes qui le sont moins par virement interbancaire.

La deuxième mission est celui du contrôle du DOS et d'alerter le Credit Controller pour prendre des mesures concrètes de redressement.

➤ **Le chef comptable**

Sa mission est uniquement liée à la supervision du travail des comptables et de s'assurer que le système comptable en place permet de produire des comptes fiables dans le respect des délais et conformément aux procédures consignés dans le manuel financier du groupe.

➤ Le comptable achat

Les achats ou sorties de fonds d'exploitation ou hors exploitation sont conditionnés à DHL. En effet un budget est alloué à chaque département qui est conçu conjointement par la direction financière et les ressources humaines selon les besoins estimés. De ce fait, le comptable achat joue un rôle important dans la gestion de la trésorerie car il ne valide uniquement les factures qui ont fait l'objet d'une demande d'achat visée par les ressources humaines. Par la suite, il contrôle les montant facturés pour déceler tout vice de fonds et ou de forme juridique et fiscal susceptible de détériorer la trésorerie.

➤ Le Comptable Fournisseurs

Son rôle est de régler les factures qui ont été validée par le comptable achat et alimenter la caisse de l'agence de l'aéroport sous contrôle des pièces justificatives des dépenses effectuées.

➤ Le Comptable client

Sa mission est de veiller que les règlements émis par les clients soient dans les plus brefs délais comptabilisés et que les soldes des comptes qui lui sont assignés sont correctement supportés et classifiés afin de garantir une information financière fiable aux fins d'une gestion de trésorerie adéquate et de reporting.

➤ Le Credit Controller

Il a une place très importante dans la gestion de la trésorerie car c'est à lui que revient la lourde tâche de la gestion du recouvrement des créances et du risque en général. Il est le garant de la liquidité à DHL.

5.1.2. Description de la procédure de gestion de la trésorerie

Cette gestion est plus orientée vers des techniques de sécurité de pérennité que de placements risqués.

- La gestion optimale du BFR

Cette gestion est effectuée sur les règlements des fournisseurs et du recouvrement des créances échues :

- règlement des factures fournisseurs : pour une meilleure gestion de sa trésorerie, DHL règle ses fournisseurs à des dates précises : le 10 et 25 de chaque mois. Le mode de règlement se fait selon le montant des sommes décaissées et un arbitrage des frais bancaires liés à ceux-ci.
- Le recouvrement des factures émises non réglées : Il existe au sein de DHL, une cellule de recouvrement qui a pour mission de récupérer le chiffre d'affaire constitué en créance client. Nous allons entrer dans les détails de cette procédure dans les chapitres suivants.

- La minimisation du DSO

La minimisation du DSO à DHL passe d'abord par :

- l'offre d'un service de qualité à la clientèle pour éviter les réclamations éventuelles ;
- la mise à jour quotidienne du compte client pour relancer les créances effectivement échues ;
- la facturation de qualité en vue de réduire les avoirs.

- La sécurisation des ventes

Cette sécurisation est physique et financière :

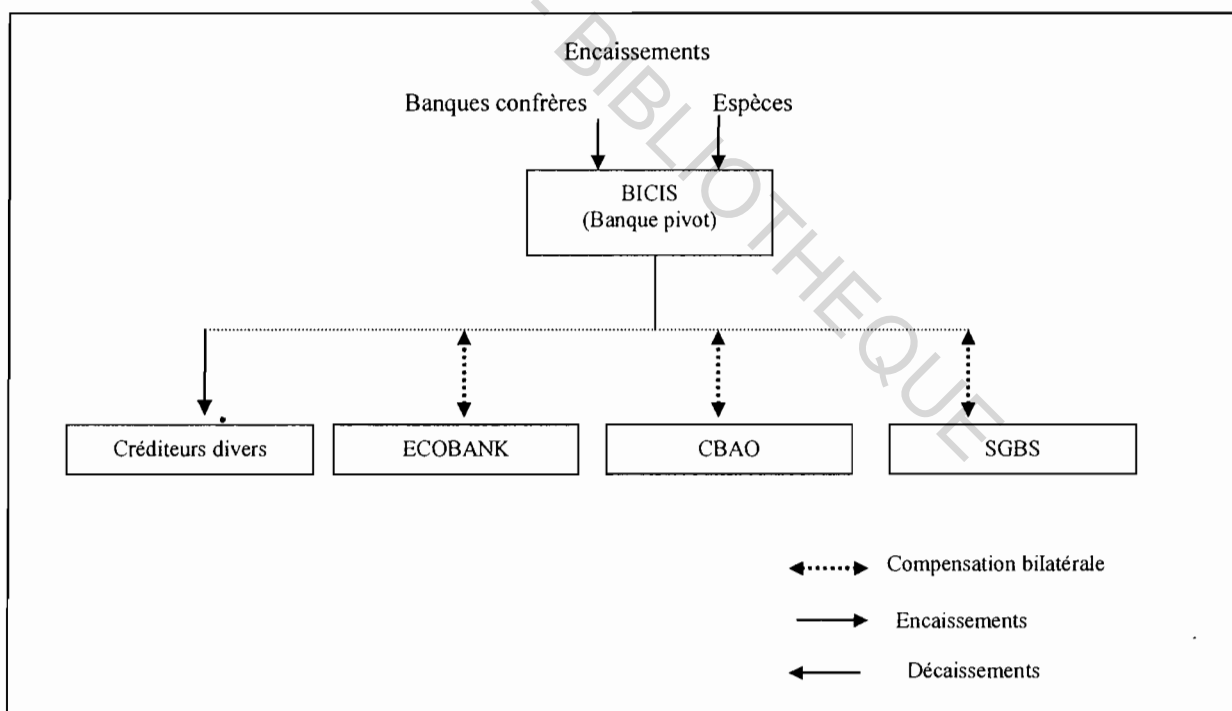
- la sécurisation physique : le département des Opérations veille de sorte que tous les plis sont suivis et livrés aux différents destinataires en évitant les vols et dommages ;
- la sécurisation financière concerne les conditions de ventes et les modes de paiement.

➤ La gestion des liquidités

La gestion des liquidités à DHL se fait en pratique par contrôle des soldes bancaires de manière à orienter les flux d'encaissement et de décaissement selon la position du solde des banques concernées. Le compte BICIS représente le compte pivot de la société. En effet c'est par ce compte que DHL reçoit l'ensemble des versements du cash, des règlements bancaires des débiteurs qui n'ont pas de comptes BICIS, ECOBANK, CBAO, et SGBS. Par son compte BICIS, DHL règle la plupart de ses fournisseurs et créditeurs divers.

En effet, si le Directeur Financier constate une réelle diminution du compte pivot, il indique aux principaux intervenants, l'orientation des encaissements vers celui-ci. Dans le cas contraire si les autres comptes sont déficitaires, une compensation est effectuée par virement bancaire.

Figure 8 : La gestion des comptes bancaires à DHL Sénégal



Source : adaptée à la gestion des comptes bancaires à DHL Express

➤ La gestion de la caisse

DHL détient des caisses au niveau de chaque agence en vue de faire face aux dépenses journalières liées à ses activités. Le plafond de ces caisses a été adopté sous une estimation des dépenses courantes qu'il peut y avoir. Elles sont alimentées de façon régulière sous la présentation des pièces justificatives des dépenses effectuées.

5.2. Le Credit Management

Il est reparti entre le département commercial et financier. Les opérations et le département informatique jouent un rôle de support.

5.2.1 Les acteurs du Credit Management à DHL

DHL ne dispose pas de service de Credit Management, cette gestion est répartie entre les directions financière et commerciale. Les personnes concernées par le Credit Management sont :

➤ Les commerciaux

Ils sont les premiers interlocuteurs des clients et les plus renseignés sur leurs activités. A DHL, les commerciaux jouent un rôle important dans la gestion du compte client. Lors de la conclusion du contrat de prestation, ils recueillent les informations financières nécessaires au Credit Controller pour la création du compte client.

➤ Le Credit Controller

C'est l'acteur le plus actif de cette gestion. Son influence s'étend depuis la création du compte jusqu'à la rupture du contrat avec le client.

➤ Les Credits Executives

Possédant chacune de portefeuille client, elles sont chargées de la relance et de la collecte des règlements auprès des clients.

➤ L'assistante Credit Controller

Ses tâches sont réparties au niveau de la distribution des factures et de la gestion des réclamations sur les factures émises.

➤ Le comptable client

Il est chargé de la création et la mise à jour du compte client

➤ Les opérations

Lors de la création des comptes clients, ils sont chargés de mettre à la disposition du client tout le nécessaire lui permettant d'effectuer ses envois.

➤ Le département informatique

Il veille à ce que les logiciels de gestion des opérations des clients fonctionnent normalement pour l'optimisation du Credit management

La gestion du compte client est effectuée à DHL par les départements Commercial et Financier par le support technique de celui des Opérations et du département informatique. L'objectif étant d'augmenter ses parts de marché et de fidéliser sa clientèle tout en ayant une situation financière saine, la gestion des comptes clients passe par ces différentes étapes énumérées ci-dessous :

- la création de l'esprit client ;
- la mise en place d'une politique client ;
- la formalisation des procédures impliquées dans la gestion du compte client ;
- l'utilisation d'outils appropriés.

5.2.2. Description de la procédure du Credit Management

Nous le décrivons selon le modèle d'analyse.

➤ La création de l'esprit client

Les éléments qui permettent d'apprécier l'existence d'un esprit client sont :

- une cellule de gestion du compte client : dénommée service recouvrement, elle est chargée de la relance et de la collecte des règlements sur les factures émises et échues. En plus de cela, elle joue un rôle important dans l'ouverture du compte client car elle est chargée de l'analyse des données économiques et financières fournies par les commerciaux afin de déterminer la possibilité de l'ouverture du compte.

L'objectif principal de ce service est de réduire au maximum le DOS qui en est le principal indicateur de performance ;

- et les conditions générales de ventes : celle-ci détermine les obligations et droits du client vis-à-vis de DHL. La clientèle désireuse d'effectuer des opérations avec DHL est soumise à des CGV ou encore Terms and Conditions Carriage (annexe 4).

➤ La politique client

La politique client à DHL s'illustre par la mise en place de conditions de paiement qui est de 30 jours date de facturation pour toutes les prestations mais seulement de 10 jours pour les dédouanements effectués pour le compte client. Aussi, le client doit avoir un bon potentiel (5 envois au minimum dans le mois) pour pouvoir ouvrir un compte à DHL.

➤ Les procédures liées à la gestion du compte client

Les procédures liées à la gestion du compte client à DHL concernent ceux de l'ouverture du compte, de la comptabilisation, de la facturation, du recouvrement et de la mise en contentieux :

- la procédure d'ouverture de compte client : à partir de l'analyse documentaire et de l'observation effectuée sur la procédure d'ouverture du compte client, nous l'avons divisé en deux parties: une partie extra comptable et une partie comptable.

- la partie extra comptable: celle ci est effectuée par les commerciaux et le Credit Controller. Le commercial après avoir effectué sa prospection et que le client potentiel est en accord avec les conditions liées aux transactions par DHL, il lui dépose une fiche (CAF-Credit Appraisal Form) (annexe 5) à remplir qui renseigne sur sa situation financière. Par la suite, le Credit Controller effectue une visite des lieux et donne ou rejette son accord. Dans le cas où le Credit Controller est favorable à l'ouverture du compte, le commercial dépose au client la grille tarifaire et le contrat. Une garanti est demandée au client à l'ouverture proportionnelle. Après signature, chacune des parties conservent une copie du contrat et le compte est créé ensuite par la comptabilité sur. Une fois le compte créé, le service des opérations se charge des questions techniques spécifiques aux clients tels que l'émission des bordereaux personnalisés avec le compte du client.
 - La partie comptable consiste à renseigner dès réception des documents utilisés pour l'ouverture du compte par le renseignement du CMF ou Customer Master File (annexe6) qui comporte le numéro de compte créé, l'adresse la grille tarifaire et les contacts des interlocuteurs directs et le renvoyer au service facturation pour la mise à jour du fichier client.
- La procédure de comptabilisation : pour éviter qu'une facture déjà réglée fasse l'objet d'une relance ou encore qu'une facture non réglée n'échappe au contrôle du service recouvrement, une comptabilisation rigoureuse est nécessaire.

En effet, tous les envois émis par les clients en comptes et manifestés par les agents des opérations sont automatiquement insérés dans leur compte respectif de sorte à ce que lorsque le client émet des règlements le comptable client ne fait que créditer son compte initialement débité.

Aussi, lors d'une erreur de facturation ou d'une remise à l'endroit du client, le comptable achat rempli des Forms spécifiant l'objet de la requête et les envois à la facturation à l'île Maurice pour une régularisation.

➤ La procédure de facturation

Depuis 2008, la facturation (le billing) de plusieurs pays tout comme le Sénégal est centralisée au niveau de l'île Maurice. Les inputs du service facturation sont les bordereaux manifestés par les opérations et les outputs sont les factures reçues par le comptable client.

➤ La procédure de recouvrement : le recouvrement des factures émises échues se font selon trois étapes :

- la relance téléphonique : elle est effectuée bien avant que la facture soit échues ;
- la première lettre de relance : à l'échéance, cette lettre est adressée aux clients pour le rappel des règlements à effectuer ;
- la deuxième lettre de relance : au bout de 72 heures si aucune manifestation du client n'est constatée, une seconde lettre est adressée au client pour lui demander de payer sous peine de mettre son compte en stop crédit
- La lettre de mise en demeure : elle informe le client que la procédure contentieuse est lancée.

- La procédure contentieuse : cette procédure est déclenchée après plusieurs relances adressées au client qui n'ont pas été favorables. Pour des raisons de confidentialité notre prise de connaissance de cette procédure ne pourra pas être argumentée.

➤ L'utilisation d'outils appropriés

L'outil unique utilisé à DHL pour la gestion du compte client est logiciel dénommé Sun Collect. Ce logiciel fournit les informations nécessaires sur les encours et les factures correspondantes. Il permet aussi d'organiser les relances à l'endroit du client.

La gestion de la trésorerie à DHL est primaire. Cette dernière entrant en ligne de compte dans le Credit Management, montre l'étroite relation de ces deux concepts de gestion.

Chapitre 6 : Analyse du Credit Management et recommandations

Ce chapitre a pour but d'apprécier la qualité du Credit Management à DHL et sa contribution à la gestion de la trésorerie. Cette appréciation se fera par l'analyse du Credit management pour en déceler les forces et les faiblesses pour une répercussion optimale à la gestion de la trésorerie. Pour ce faire, nous considérons les indicateurs du modèle d'analyse : l'esprit client, la politique client, les procédures liées à la gestion du poste client, les outils utilisés dans la gestion du poste client.

6.1. Le lien Credit Management- gestion de la trésorerie à DHL et analyse du Credit Management

C'est la mise en exergue de l'apport des éléments du Credit Management à la gestion de la trésorerie et l'analyse des indicateurs considérés dans le modèle d'analyse.

6.1.1. Le lien Credit Management-gestion de la trésorerie

Le lien est établi à travers l'optimisation du BFR, la minimisation du DSO, la sécurisation des ventes et la liquidité de l'entreprise.

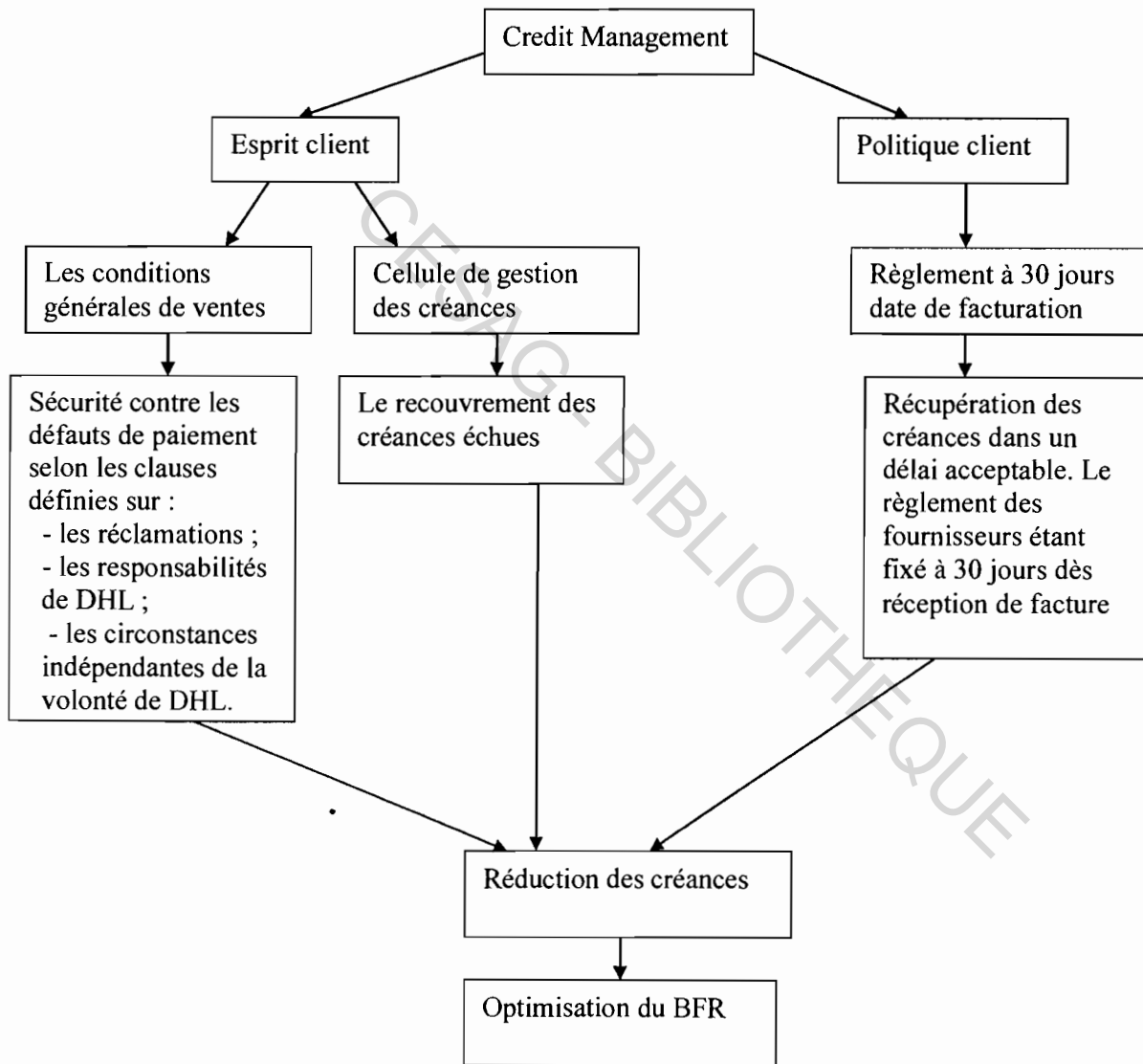
- L'optimisation de la gestion du BFR

DHL Express étant une entreprise de service, son BFR est fonction des créances client et des crédits obtenus des fournisseurs. Le Credit Management contribue à son optimisation en réduisant les créances à travers :

-l'esprit client : comme nous l'avons signifié plus haut, à travers l'esprit client Dorbes (2009) fait allusion à l'existence d'une cellule ou service de gestion des créances client et de la formulation écrite et disponible des conditions générales de ventes (CGV). La contribution à l'optimisation du BFR implique une bonne gestion du recouvrement par la cellule concernée et des clauses des conditions générales de ventes qui sécurise DHL des défauts de paiement.

-la politique client : selon la politique client à DHL, le délai de paiement des clients est fixé à 30 jours date de facturation. Aussi pour les clients qui sont fournisseurs de DHL, le règlement de leurs prestations est conditionné par le respect de ce délai de paiement.

Figure 9 : Contribution du Credit Management à l'optimisation du BFR



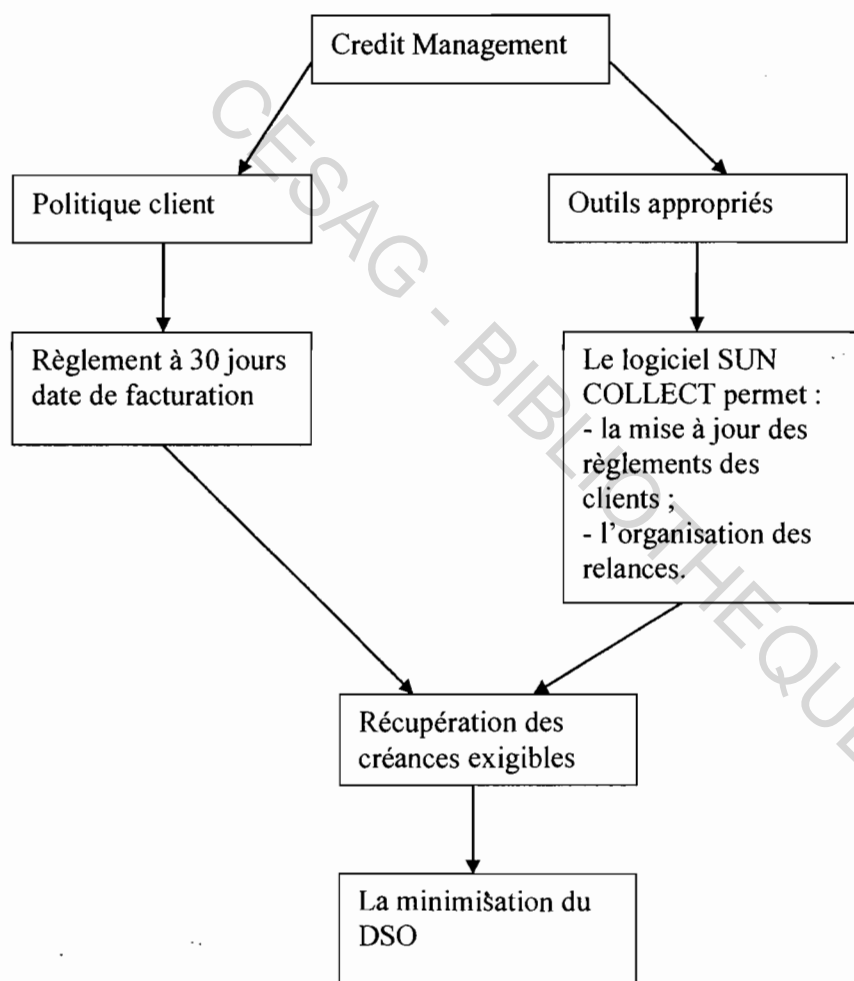
Source : nous mêmes

➤ La minimisation du DSO

Cela est favorisé à travers :

- la politique client : facturation à 30 jours ;
- l'utilisation d'outils appropriés : le logiciel SUN COLLECT est un outil qui permet d'organiser les relances échues auprès des clients.

Figure 10 : Contribution du Credit Management à la minimisation du DSO

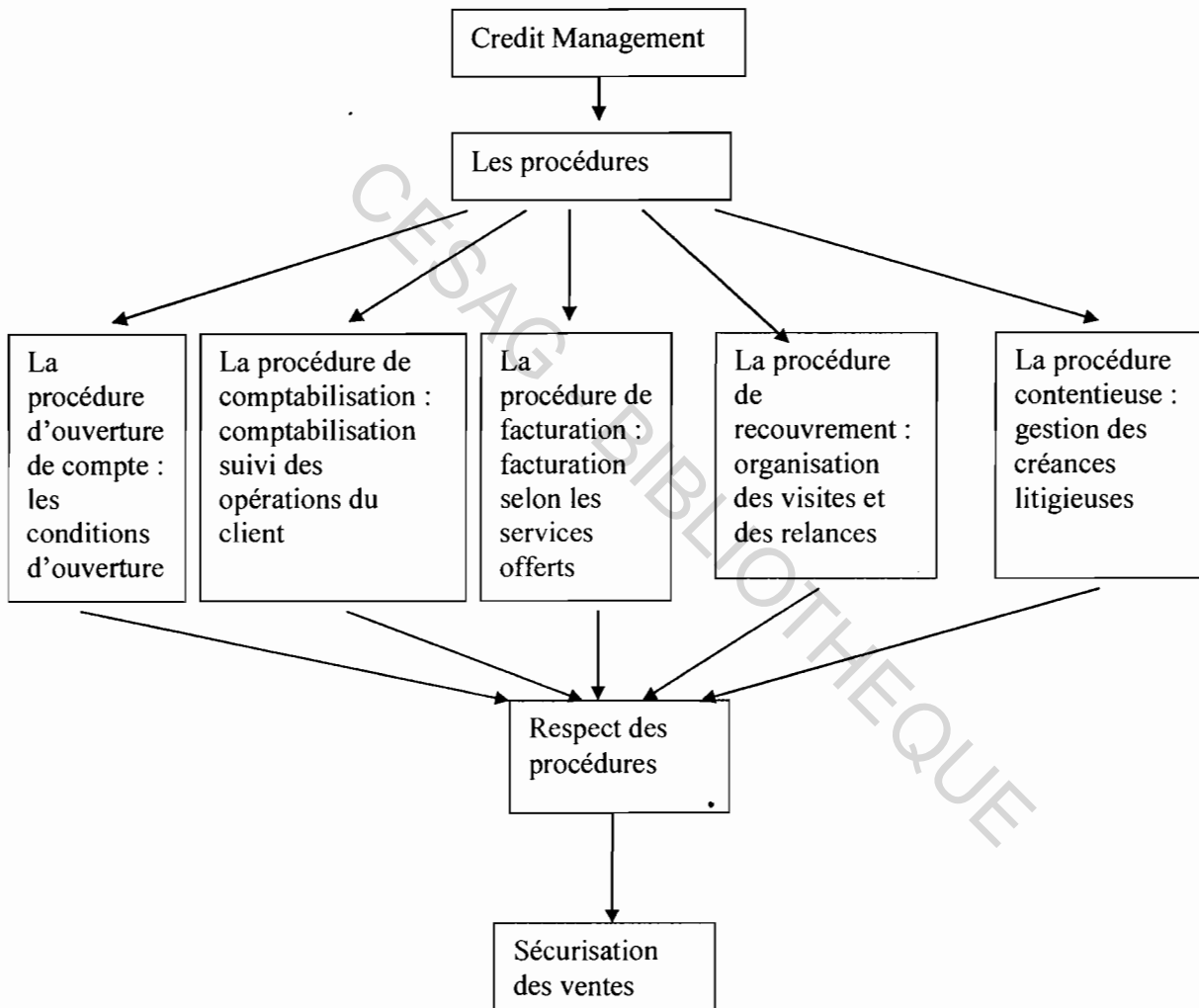


Source : nous-mêmes

➤ La sécurisation des ventes

La vente est sécurisée si toutes les procédures liées au Credit Management sont respectées.

Figure 11 : Contribution du Credit Management à la sécurisation des ventes

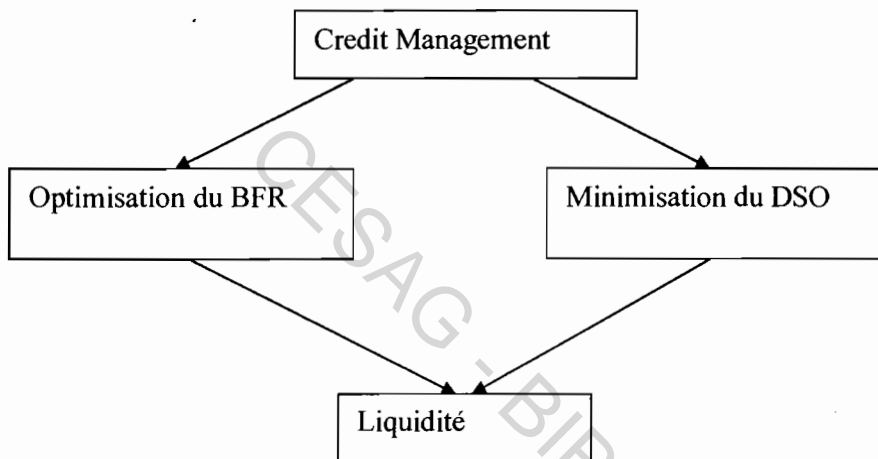


Source : nous mêmes

➤ La liquidité

La liquidité est assurée par le contrôle du BFR et la réduction du DSO. Nous avons donc la relation à travers la figure suivante.

Figure 12 : Contribution du Credit Management à la gestion de la trésorerie par la liquidité



Source : nous mêmes

6.1.2. Analyse du Credit Management

Cette analyse a pour but de souligner les forces et les faiblesses du Credit Management pour une meilleure contribution à la gestion de la trésorerie.

➤ L'esprit client

Les conditions de réussite d'un esprit client sont réunies à DHL par l'existence d'un service recouvrement et des conditions générales de vente.

Le service recouvrement a réalisé d'énorme performance en contribuant à la réduction du DSO. Par contre, il aurait une nette amélioration si le nombre d'agents du recouvrement était proportionnel au nombre important des clients. Pour palier à ce problème, le responsable du service s'est vu assigné un portefeuille clients à gérer.

Les clauses obligatoires telles que les modes de paiement et les conditions de règlement et ne figurent pas dans les CGV. Le non formalisation de ces règles peut être exploité par le client pour retarder ses règlements ;

➤ La politique client

Elle existe bien à DHL, et correspond bien à l'envergure des activités de DHL : règlement à 30 jours date de facturation. Mais cette politique mise en place n'empêche pas des encours à plus de 90 jours. Aussi cette politique est appliquée à tous les clients sans tenir compte du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Cela peut donc être une cause de retard de paiement.

➤ Les procédures liées à la gestion du poste client

- La procédure d'ouverture du compte : la procédure est simple et donc abordable au client. Mais elle présente des risques surtout au niveau de l'évaluation de la situation financière du potentiel client. Car celle-ci se limite au chiffre d'affaire réalisé par celui et ne tient pas compte de sa solvabilité.

- La procédure de comptabilisation : la force réside dans le fait que le compte du client est débité de manière automatique par le système de facturation mise en place. C'est à dire que lorsqu'un agent des opérations manifeste un bordereau dans le système en indiquant les références de l'envoi et le montant facturé, le compte du client concerné est automatiquement débité. Par contre les règlements reçus du client sont enregistrés manuellement. Les mouvements sur le compte ne sont effectués que le lendemain du règlement car la comptabilisation se fait sur présence des bordereaux de versement des chèques. Le retard de la mise à jour des règlements effectués par les clients créés des dysfonctionnements de recouvrement.
- La procédure de facturation : la centralisation de la facturation est bénéfique en termes de coût mais ralenti malgré les requêtes effectuées par mail, le traitement des réclamations des clients.
- La procédure de recouvrement : c'est une procédure bien établie car elle respecte toutes les étapes qu'exige un recouvrement optimal (pré relance, amiable et contentieux). Le nombre trop important des clients et le nombre réduit du personnel sont les causes principales des retards de recouvrement.
- La procédure contentieuse : étant confiée à un huissier l'analyse de cette démarche ne sera pas prise ne compte.

➤ Les outils utilisés

Le logiciel SUN Collect est l'outil unique utilisé pour la gestion des comptes clients. Il permet de faire état des encours avec détails sur les différentes factures échues. Cet outil est très utile pour le recouvrement des impayés.

Des outils pour l'évaluation des risques par contre n'existent pas. Mais selon le comportement du client, le Credit Controller établi une classification allant du client type A à type D.

Cette méthode de score mis en place répond juste au besoin d'une organisation du recouvrement.

Tableau 4: Tableau récapitulatif des résultats du modèle d'analyse

Indicateurs	Composantes	Forces	Faiblesses
L'esprit client	La cellule de gestion du poste client	Existence d'un service recouvrement. Relance et collecte des règlements	Effectif des intervenants en nombre réduit. Quatre pour un portefeuille de plus de 100 clients
	Les conditions générales de vente	Existence de conditions générales de vente (CGV)	Absence des clauses obligatoires.
La politique client	Condition d'octroi de crédit	Un dépôt de garanti estimé sur la capacité d'envoi dans le mois	Absence d'outils d'évaluation financière du nouveau client
	Conditions de paiement	Favorable à la trésorerie	Non spécifique au domaine d'activité du client
	Les modes de paiement	Au choix du client	Manque d'arbitrage des modes de paiement afin de gérer les coûts financiers liés à ceux-ci
Les méthodes et procédures	D'ouverture de compte	Respect de la procédure	- manuel de procédure obsolète - Absence d'outils d'évaluation de la solvabilité du client
	De comptabilisation	Respect de la procédure	- manuel de procédure obsolète - Retard de comptabilisation des règlements
	De facturation	Respect de la procédure	- manuel de procédure obsolète - retard de traitement des requêtes
	De recouvrement	Respect de la procédure	manuel de procédure obsolète
	Contentieuse	Sous traitée	Pas suivi
La mise en œuvre d'outils adaptés	un outil de contrôle de la solvabilité du client	- classification des clients selon leur comportement	Solvabilité pas techniquement mesurée
	un logiciel de gestion du poste client	Permet d'organiser le recouvrement et de déterminer le DSO	Limité au recouvrement mais ne donne pas d'analyse sur la spécificité des clients

Source : nous-mêmes adapté de Dorbes (2009)

6.2. Recommandations et approche au Credit Management

Après l'analyse des éléments entrant en ligne de compte pour une optimisation de la gestion des créances clients, nous proposons dans ce chapitre quelques recommandations pour une amélioration. Dans cette lancée, nous proposons également une approche de Credit Management adaptée à l'entreprise.

Les recommandations porteront sur l'amélioration de l'existant à travers les éléments de notre modèle d'analyse.

6.2.1. Recommandations

➤ L'esprit client

L'esprit client est existant à DHL mais une amélioration serait un atout pour une base solide de gestion des créances clients. Cela se fera d'une part par l'amélioration des actions du service recouvrement en augmentant l'effectif ou en réorganisant la méthode de travail. Pour ce faire, le service recouvrement peut recourir à des structures spécialisées dans ce domaine en sous-traitant les créances ou en les négociant surtout celles de type C et D.

Les conditions générales quant à elles doivent être plus orientées vers la sécurité financière en tenant compte des clauses obligatoires sur les modes de paiement et les conditions de règlement.

➤ La politique client

Tout comme l'esprit client, la politique client doit être revisitée. Il faudrait revoir les délais de règlement en fonction de l'activité du client. De sorte à instaurer des délais de paiement standards pour les clients ayant une activité régulière et procéder à une adaptation pour ceux qui ont des activités temporaires. Ce moyen permet un recouvrement optimal car la relance sera effectuée à des périodes où le client sera dans la possibilité de régler et réduire ainsi les coûts engagés dans des

relances inutiles. C'est également une façon d'entretenir une relation de partenariat qui pourrait fidéliser le client.

➤ Les procédures de gestion du poste client

Le manuel de procédures étant obsolète, la prise de connaissance des procédures s'est faite sur interview des différents intervenants. Pour y remédier, il doit être mis à jour pour pouvoir apprécier le travail des intervenants et procéder à un contrôle interne. Nous recommandons donc à ce propos, une formalisation des différentes procédures de gestions du poste client (ouverture de compte client, facturation, comptabilisation recouvrement). La formalisation se fera pour chaque procédure (annexe 8). Tout d'abord par une représentation des tâches attribuées à chacun des intervenants dans une matrice et ensuite une modélisation du processus. Les éléments utilisés sont ceux du formalisme d'ANSI (annexe 9).

➤ Les outils utilisés

Le logiciel SUN COLLECT est un véritable atout mais l'utilisation d'autres d'outils surtout dans le but d'évaluer le client potentiel serait un moyen de réduire les pertes sur créances. Nous recommandons une évaluation de la solvabilité à long terme du client avant de signer un quelconque contrat en ayant recours à des outils spécialisés.

6.2.2. Approche de Credit Management à la gestion de la trésorerie

Par ce paragraphe nous voulons définir notre vision du Credit Management pour une incidence favorable sur la trésorerie tout en entretenant la relation avec la clientèle. Pour ce faire nous considérons trois moments importants de la relation avec le client :

- la conclusion du contrat ;
- l'exécution du contrat ;
- et le recouvrement.

➤ La conclusion du contrat

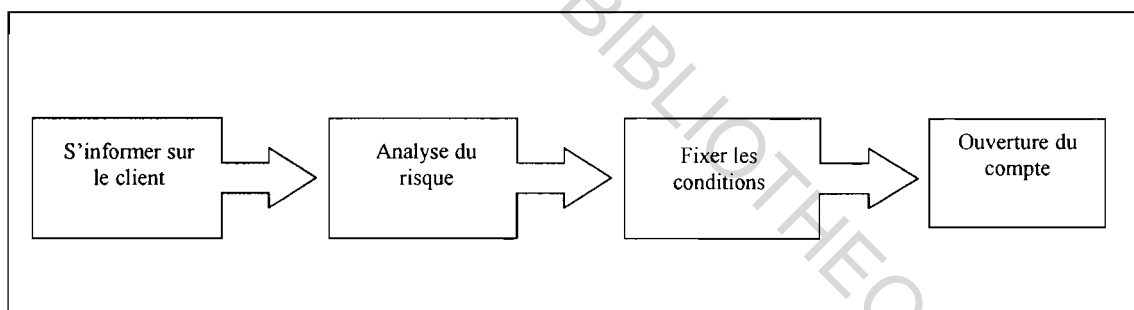
Cette une période délicate dans laquelle l'entreprise tient à convaincre le client du bien fondé de son choix et donc elle adopte un comportement marketing de manière à attirer le client en contournant tous les aspects financiers liés au contrat.

Pour ne pas prendre de risque, l'entreprise peut procéder à une enquête auprès de la chambre du commerce pour une connaissance global de l'activité du client et des risques systémiques.

Ces informations recueillies, doit permettre à l'entreprise d'effectuer une analyse du risque et fixer en fonction de celui-ci le délai de paiement, la caution à verser et la limite de crédit.

Le délai de paiement dicté généralement par la concurrence, la caution et la limite de crédit ont pour but de couvrir une partie du risque et servir à la rédaction des conditions générales de ventes. A l'ouverture du compte, l'entreprise doit s'assurer d'avoir toutes les informations concernant le client et surtout sur les interlocuteurs directs en cas de recouvrement.

Figure 13: Le processus du Credit Management lors de la conclusion du contrat commercial



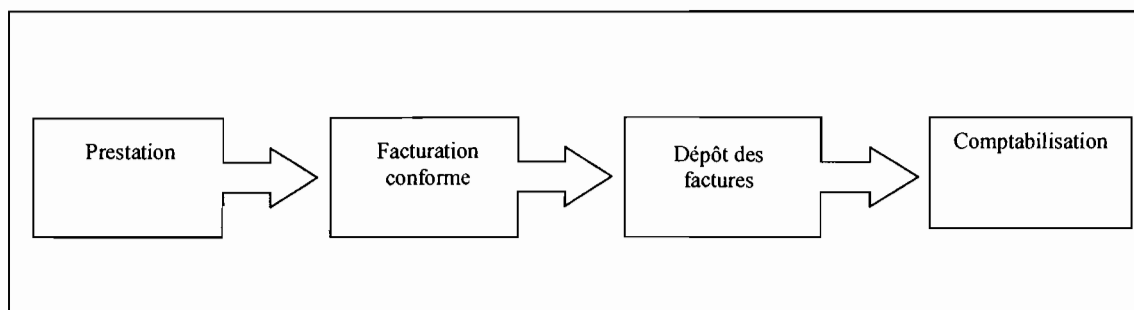
Source : nous même

➤ L'exécution du contrat

A ce niveau pour réduire les risques d'impayés, la facture émise à l'endroit du client doit être conforme à l'exécution de la tâche et doit être déposée dans des délais très brefs.

Le délai de paiement doit être mentionné sur la facture de mêmes que toutes les informations utiles au client lors du règlement (contacts, numéro de ninéa). Procéder à une comptabilisation au jour le jour des factures et des règlements du client.

Figure 14 : le processus de Credit Management lors de l'exécution du contrat



Source : nous même

➤ Le recouvrement

Le recouvrement est effectué selon l'évolution de la créance : avant l'échéance et à l'échéance. Le but visé est de rendre liquide les créances de manière à avoir une incidence favorable sur la trésorerie :

- avant l'échéance : c'est la pré-relance et effectuée par appel téléphonique. Il faut réussir cette étape pour payer dans les temps. Pour ce faire avoir une attitude moins agressive, appeler le client au bon moment et enregistrer la conversation sur une fiche pour enregistrer les promesses de règlement du client ;
- à l'échéance : des relances écrites et à décharger sont remises au client, une première pour la relance, une deuxième pour prévenir la mise en stop de son compte et une troisième pour l'informer de la mise en stop. Si aucune réaction, sous-traiter la créance à une maison d'affacturage. La phase contentieuse sera à la charge de la société d'affacturage pour éviter des litiges et sauvegarder toujours la relation avec le client si jamais celui-ci redevient solvable.

Conclusion

Le Credit Management et la gestion de la trésorerie sont étroitement liés à DHL Express Sénégal. L'évolution de la trésorerie par rapport au DSO en est une attestation. La démarche mise en place de gestion du poste client représente une bonne base de gestion malgré quelques faiblesses soulignées.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objet de notre étude était de montrer la contribution du Credit Management à la gestion de la trésorerie à DHL Express Sénégal. Au cours de notre revue de littérature, nous avons identifié des indicateurs d'influence du Credit Management qui nous ont été utile à la construction de notre modèle d'analyse à travers lequel nous avons pu réaliser notre étude au sein de la structure d'accueil.

Les techniques de collecte de données que nous avons utilisé à savoir, l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation, nous ont permis de recueillir toutes les informations nécessaires pour mieux appréhender le Credit Management au sein de DHL Sénégal et nous avons par la suite effectué une analyse pour identifier les forces et les faiblesses.

La grande difficulté que nous avons rencontrée est le silence face à certaines de nos préoccupations jugées par la structure d'ordre confidentiel telles que la divulgation de la qualité et la quantité des clients opérationnels.

Toutefois, nous avons pu démontrer l'impact qu'a le Credit Management sur la gestion de la trésorerie à travers le BFR, le DSO, la sécurisation des ventes et la liquidité de DHL. Nous espérons que nos recommandations et notre approche du Credit Management seront prise en compte lors d'une modification de la Credit Policy pour une coordination des intérêts financiers et commerciaux.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Le plan de Trésorerie

Annexe 2 : Le plan de Financement

Annexe 3 : Le guide d'entretien

Annexe 4 : Les conditions générales de ventes

Annexe 5: Credit appraisal form

Annexe 6: Customer Master File

Annexe 7: La modélisation des procédures de gestion du poste client

Annexe 8 : Formalisme d'ANSI

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1

PLAN DE TRESORERIE

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
A - Situation en début de période												
Encaissements												
<ul style="list-style-type: none"> • ventes TTC • Prêts obtenus • Augmentation de Capital 												
B- Total Encaissements												
Décaissements												
<ul style="list-style-type: none"> • Achats TTC • Salaires • Charges sociales • TVA à payer • Investissements • Remboursements prêt 												
C- Total Décaissements												
D - Situation en fin de période = A+B-C												

Annexe 2

PLAN DE FINANCEMENT

EMPLOIS	Année 1	Année 2	Année 3
Investissements			
Variation du Besoin en Fonds de roulement			
Remboursement d'emprunt			
Dividendes distribués			
Total EMPLOIS			
RESSOURCES			
Apport en compte courant d'associé			
Augmentation de capital			
Capacité d'autofinancement			
Emprunt bancaire			
Total RESSOURCES			
Ecart EMPLOIS RESSOURCES			
Ecart cumuli			

Annexe 3 : Guide d'entretien

La gestion de la trésorerie au sein de DHL Express Sénégal

Interlocuteur : Le Directeur Financier

- 1) Quelles sont les objectifs assignés à votre département ?
- 2) Pensez-vous que le Credit Management peut participer à la gestion de la trésorerie?
- 3) Quel type de gestion de la trésorerie le groupe DHL utilise ?
- 4) Selon le type de gestion, quelle est celle effectuée au niveau des filiales du groupe?
- 5) Quelles sont les personnes chargées de cette gestion ?

Le Credit Management

Interlocuteur: Le Credit Controller

- 1) Connaissez-vous les risques que représente le compte client ?
- 2) Si oui, pouvez-vous nous en citer au moins un ?
- 3) Quelles sont les conditions d'octroi de crédit?
- 4) Pour les clients ayant un compte à DHL, quelles sont les conditions de paiement?
- 5) Ces conditions diffèrent-elles selon le type de client?
- 6) Pour les clients en compte, un mode de paiement est-il spécifié?
- 7) Pouvez-vous nous décrire la procédure d'ouverture de compte ?
- 8) Quels sont les différents services soumis à la création d'un compte client?
- 9) Participez-vous à la facturation ?
- 10) Utilisez-vous un tableau de bord mensuel pour suivre l'évolution de l'encours client selon le chiffre d'affaire?
- 11) La solvabilité du client est-elle une préoccupation avant l'ouverture du compte?
- 12) Si oui, quels moyens utilisez-vous pour la mesurer?
- 13) Vos clients se plaignent-ils souvent de la facturation ?
- 14) Avez-vous déjà rencontré des cas d'insolvabilité dans votre portefeuille client ?
- 15) Quelle démarche entreprenez-vous pour y remédier?
- 16) Quels avantages tirez-vous du logiciel Sun system?
- 17) Pouvez-vous nous décrire la procédure de recouvrement?
- 18) Confiez-vous certaines créances à des structures spécialisées?
- 19) Si oui, selon quels critères?
- 20) Êtes-vous satisfait de la gestion actuelle du poste clients?

21) Sinon, quelles sont vos propositions?

Interlocuteurs : les commerciaux

- 1) Connaissez-vous les risques que représente le compte client ?
- 2) Si oui, pouvez-vous nous en citer au moins un ?
- 3) Pouvez-vous nous expliquer brièvement comment se déroule la prospection client ?
- 4) Pendant la prospection, quels moyens utiliser vous pour évaluer le(s) risque(s) et le(s) limiter ?
- 5) Quels conditions doit on remplir pour l'ouverture d'un compte ?
- 6) Les clients sont ils toujours informés des conditions générales de vente (CGC), des délais de paiement, des modes de paiement adéquats ?
- 7) Pouvez- vous nous décrire la procédure d'ouverture de compte ?
- 8) Quels sont les différents services que vous proposez à vos clients ?
- 9) Participez-vous à la facturation ?
- 10) Si oui, sur quelle base fixez vous la cotation ?
- 11) Vos clients se plaignent t-ils souvent de la facturation ?
- 12) Avez-vous déjà rencontré des cas d'insolvabilité dans votre portefeuille client ?
- 13) Quelle démarche entreprenez vous en ces de stop crédit

ANNEXE 4

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**DHL EXPRESS
TERMS AND CONDITIONS OF SERVICE
("Terms and Conditions")**

IMPORTANT NOTICE

When ordering DHL's services you, as "Shipper", are agreeing, on your behalf and on behalf of anyone else with an interest in the Shipment, that the Terms and Conditions shall apply from the time that DHL accepts the Shipment unless otherwise agreed in writing by an authorized officer of DHL.

"Shipment" means all documents or parcels that travel under one waybill and which may be carried by any means DHL chooses, including air, road or any other carrier. A "waybill" shall include any bill of lading, label produced by DHL's automated systems, air waybill, or consignment note and shall incorporate these Terms and Conditions. Every Shipment shall be transported on a limited liability basis as provided herein. If Shipper requires greater protection, then Shipment Value Protection may be arranged at an additional cost. (Please see below for further information). "DHL" means any member of the DHL Express Network.

All Shipments are governed by DHL's Ground Tariff in effect as of the date of execution of this Ground Waybill, available at <http://www.dhl-usa.com>.

1. Unacceptable Shipments

Shipper warrants that its Shipment is acceptable for transportation and that it does not contain:

- any article classified as hazardous material, dangerous goods, prohibited or restricted by the DOT (Department of Transportation), TSA (Transportation Security Administration), IATA (International Air Transport Association), or any applicable government agency or other relevant organization;
- animals; articles of extraordinary value such as but not limited to bullion, currency, bearer form negotiable instruments, precious metals and stones; firearms, parts thereof and ammunition; human remains; pornography or illegal narcotics/drugs.

DHL will not accept any Shipment that contains the articles listed above, or that contains any articles that DHL decides cannot be transported safely or legally, as stated in Unacceptable Items of DHL's Ground Tariff.

2. Deliveries and Undeliverables

Shipments cannot be delivered to PO boxes or postal codes. If Receiver refuses delivery or to pay for delivery, or the Shipment is deemed to be unacceptable, or Receiver cannot be reasonably identified or located, DHL shall use reasonable efforts to return the Shipment to Shipper at Shipper's cost, failing which the Shipment may be released, disposed of or sold by DHL without incurring any liability whatsoever to Shipper or anyone else, with the proceeds applied against freight charges, storage charges and related administrative costs incurred by DHL, and the balance of the proceeds of a sale to be returned to Shipper.

3. Inspection

DHL has the right to open and inspect a Shipment without prior notice to Shipper.

4. Shipment Charges & Billing

DHL's freight charges are calculated according to the higher of the customer designated weight, actual or volumetric weight, or a default weight where appropriate. Any Shipment may be re-weighed and re-measured by DHL to confirm this calculation. If the Shipper does not record a weight on the waybill at the time of shipment tender and the shipment is not re-weighed or re-

measured, then a default weight will be applied to the shipment. Shipper shall pay or reimburse DHL for all freight charges, storage charges, and taxes owed for services provided by DHL or incurred by DHL on Shipper's or Receiver's or any third party's behalf and all claims, damages, fines and expenses incurred if the Shipment is deemed unacceptable for transport as described in Section 1.

Claims for overcharges, credits and invoice charges must be made in writing to DHL within one (1) year after the date of acceptance of the shipment by DHL. The amount of the overcharge and/or credit claim may not be deducted from transportation charges.

5. DHL's Liability

Unless Shipper requests and pays for Shipment Value Protection, and makes a special declaration of value as described in Section 7 at the time of shipment, DHL's liability for loss or damage to any Shipment or any portion thereof is limited to the lesser of (i) \$100.00 or (ii) the actual cash value of the article(s) lost or damaged. In no event shall DHL be liable for special, incidental or consequential damages, such as but not limited to lost profits, income, interest or loss of future business, even if the risk of such damages was brought to DHL's attention before or after acceptance of the Shipment. Should any article of extraordinary value as defined in Section 1 be inadvertently accepted for shipment, DHL's liability for loss or damage thereto shall be limited to \$100.00.

6. Claims

Claims are limited to one claim per Shipment, settlement of which will be full and final settlement for all loss or damage in connection therewith. Claims must be submitted in writing to DHL within nine (9) months after the delivery of the Shipment, except that claims for failure to make delivery must be submitted in writing within nine (9) months after a reasonable time for delivery has elapsed. Written notice of concealed loss or damage must be given to DHL within fifteen (15) days after the delivery of the Shipment. Claims and notices shall be submitted to DHL at DHL Claims Department, 1144 West Washington Street, Tempe, Arizona 85281.

Suit for loss of or damage to a Shipment must be instituted against DHL no later than two (2) years and one (1) day from the date when DHL gives written denial of any part of the claim.

All of the original shipping cartons, packing and contents must be made available for DHL's inspection and retained until the claim is concluded.

DHL is not obligated to act on any claim until all transportation charges have been paid.

7. Shipment Value Protection

If the Shipment has an actual value greater than the liability limits listed in Section 5, DHL can arrange Shipment Value Protection for Shipper covering the actual cash value with respect to loss of or physical damage to the Shipment, subject to Section 9 herein, provided Shipper completes the Shipment Value Protection section on the front of the Ground Waybill or requests it via DHL's automated systems and pays the applicable excess value charge. Shipment Value Protection does not cover consequential damages or indirect loss or damage, or any loss or damage caused by delays. If Shipper does not request Shipment Value Protection and pay the appropriate charge, Shipper assumes all risks of loss or damage over the amount of DHL's liability as stated in Section 5.

8. Delayed Shipments

DHL will make every reasonable effort to deliver the Shipment according to DHL's regular delivery schedules, but these delivery schedules are not guaranteed and do not form part of the contract. DHL is not liable for any damages or loss caused by delays.

9. Exclusion

DHL is not liable for any loss or damage arising out of acts of God, e.g., earthquake, cyclone, storm, flood, fog; force majeure events, e.g., war, plane crash or embargo; acts of the public enemy; acts of government; acts of public authorities possessing actual or apparent authority; any defect, characteristic or vice inherent in the Shipment; any act or default of the Shipper, consignee or other party who claims an interest in the Shipment; or any other cause beyond DHL's control.

10. Shipper's Warranties and Indemnity

Shipper shall indemnify and hold DHL harmless for any loss or damage arising out of Shipper's failure to comply with any applicable laws or regulations and for Shipper's breach of the following warranties and representations:

- all information provided by Shipper or its representatives is complete and accurate;
- Shipper protected the Shipment against unauthorized interference during preparation, storage and transportation to DHL;
- the Shipment is properly marked and addressed and packed to ensure safe transportation with ordinary care in handling;
- all applicable laws and regulations have been complied with;
- the waybill has been signed by Shipper's authorized representative and the Terms and Conditions constitute binding and enforceable obligations of Shipper; and
- the materials constituting the Shipment are properly classified, described, packaged, marked and labeled and are in proper condition for transportation according to the applicable regulations of the DOT and TSA.

Violation of any of these warranties will excuse DHL from any liability whatsoever for loss of or damage to a Shipment incurred as a result of the violation. Furthermore, Shipper shall be liable to DHL for all claims, fines, penalties, damages, and costs incurred by or imposed upon DHL as a result of a violation of these warranties.

11. Severability

The invalidity or unenforceability of any provision shall not affect any other part of these Terms and Conditions.

ANNEXE 5

CESAG - BIBLIOTHEQUE

15. Mode de paiement des factures DHL

- Chèque**
- Virement bancaire**
- Espèces**
- Autres (Préciser):**

16. Delai de paiement des factures DHL

- Paiement d'avance (avance sur consommation)**
- Dès réception de la facture**
- 14 jours date de réception de facture (procédure DHL)**

17. Mode de financement pour les société d'Etat, ONG, Organisme....

- Budget de l'Etat**
- Financement extérieur**
- Fonds propres**
- Autres (préciser):**

20. Performances financières des trois (3) derniers exercices

2009

2008

2007

Chiffre d'affaires

21. Regime fiscale / TVA Exonération

Oui

Non

Si Oui :

- Exonération d'Office*** : Joindre les documents justifiant l'exonération afin de permettre une Facturation HT.
- Attestation d'exonération sur la base de la facture*** : Le règlement se fera TTC. Un remboursement de la TVA sera effectué sur présentation de l'attestation.

Avis du Cadre Commercial :

Signature et date

- Favorable
- Défavorable (à expliquer) :

Avis du Credit Contrôler :

Signature et date

- Rendez-vous
- Favorable
- Défavorable (à expliquer) :

Avis du Finance Manager :

Signature et date

- Favorable
- Défavorable (à expliquer) :

Avis du Sales Manager :

Signature et date

- Favorable
- Défavorable (à expliquer) :

Avis du Commercial Manager :

Signature et date

- Favorable
- Défavorable (à expliquer) :

Avis du General Manager :

Signature et date

- Favorable
- Défavorable (à expliquer) :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 7

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➤ La procédure d'ouverture de compte

la matrice des responsabilités de la procédure d'ouverture de compte

	Client	Commercial	Credit Controller	Comptable Achat	Les Opérations
1. Vérifier potentiel au téléphone	I	x			
2. Effectuer une visite pour confirmation des informations recueillies au téléphone		x			
3. Déposer le CAF chez le client	O	x			
4. Renseignement du CAF par le client et dépôt	I	x			
5. Transmission du CAF au Credit Controller		x	O		
6. Visite du Credit Controller chez le client			x		
7. Si accord du Credit Controller, dépôt contrat et grille tarifaire chez le client	O	x			
8. Récupération du contrat après signature	I	x			
9. Signature du contrat par DHL					
10. Envoi une copie du contrat signé au client	O	x			
11. Création du compte				x	
12. Préparation des bordereaux personnalisés du client					x
13. Rédaction de la lettre de confirmation d'ouverture			x		
14. Dépôt de la lettre et des bordereaux chez le client	O	x			

Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI

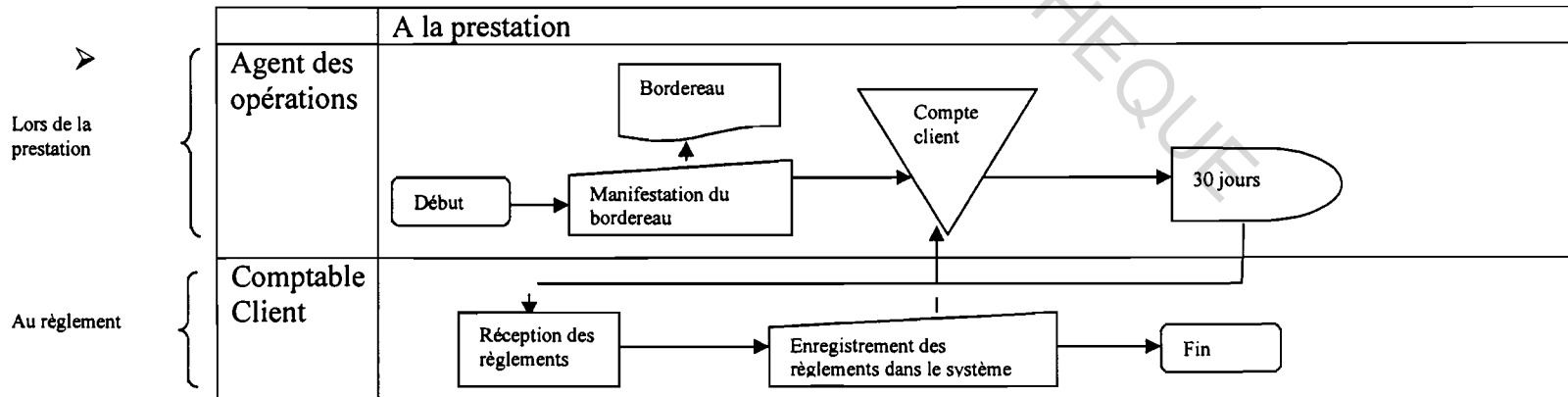
➤ Procédure de comptabilisation

La matrice des responsabilités de la procédure de comptabilisation

		Agent des Opérations	Comptable Client
Lors de la prestation	Manifestation du bordereau de l'opération	×	
	Enregistrement de l'opération dans le système	×	
Au règlement	Enregistrement des règlements Dans le système		×

Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI

La modélisation du processus de comptabilisation



Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI

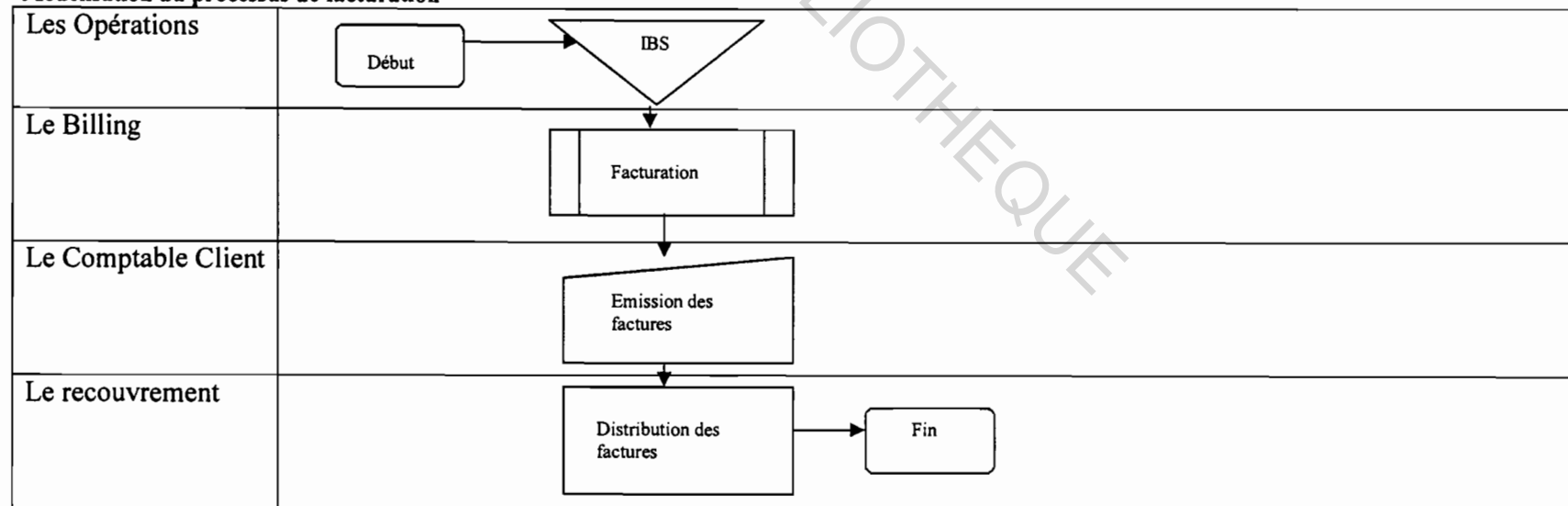
➤ Procédure de facturation

La matrice des responsabilités de la procédure de facturation

	Les Opérations	Le Billing	Le Comptable client	Le recouvrement
Enregistrement des opérations dans le système	×			
La facturation		×		
Emission des factures			×	○
Distribution des factures				×

Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI

Modélisation du processus de facturation



Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI

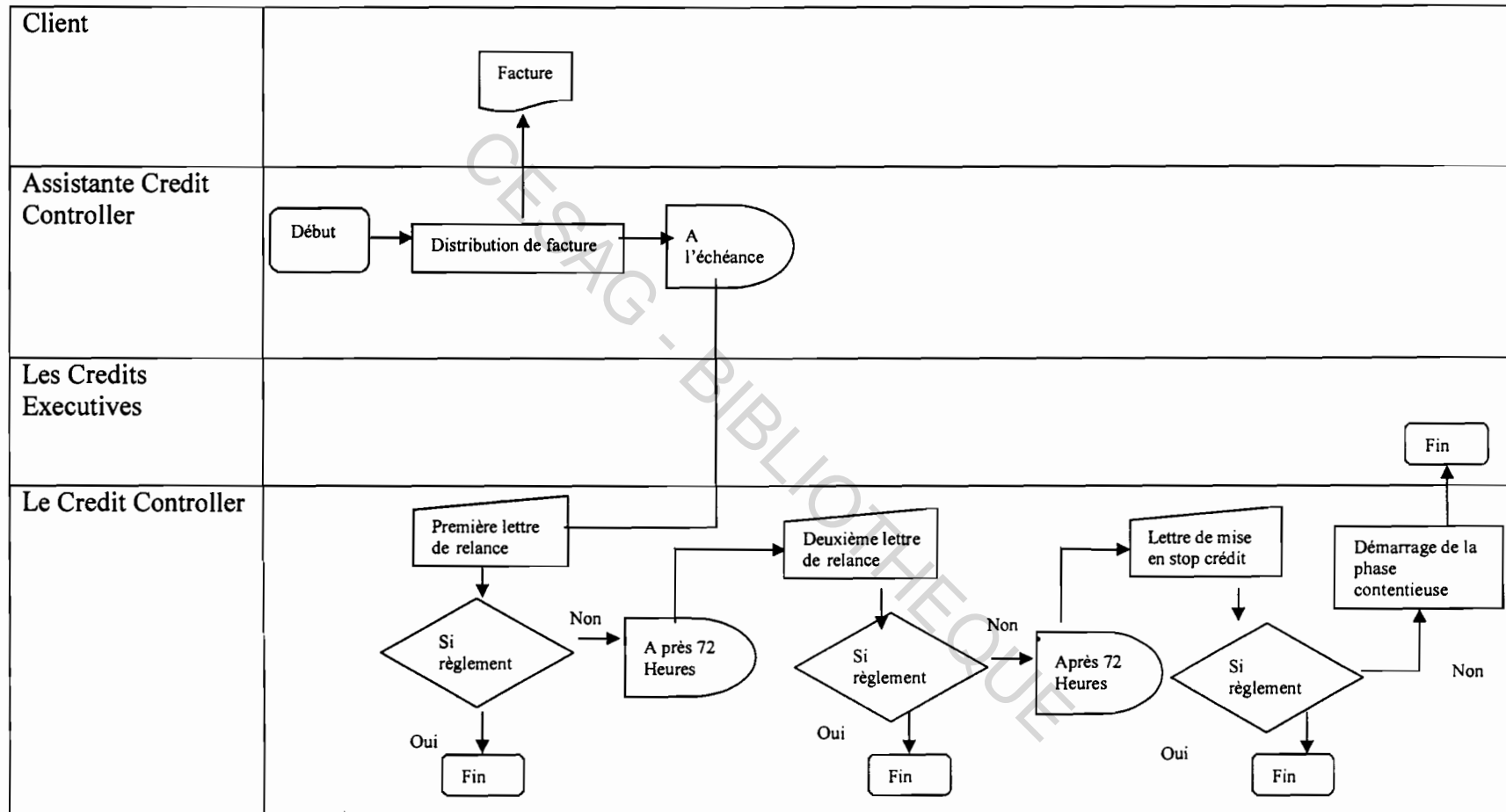
➤ La procédure de recouvrement

La matrice des responsabilités de la procédure de recouvrement

	Client	Credit Executives	Assistante Credit Controller	Credit Controller
Distribution des factures	<input type="radio"/>		×	
A l'échéance première lettre de relance	<input type="radio"/>			×
Récupération des règlements	I	×		
Si pas de règlement après 72 heures, deuxième lettre de relance	<input type="radio"/>			×
Si aucune manifestation au bout de 72 heures, adresser une lettre de stop crédit au client	<input type="radio"/>			×
Après 3 mois une lettre de mise en demeure est envoyée au client pour le lancement de la phase contentieuse	<input type="radio"/>			×

Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI

La modélisation du processus de recouvrement

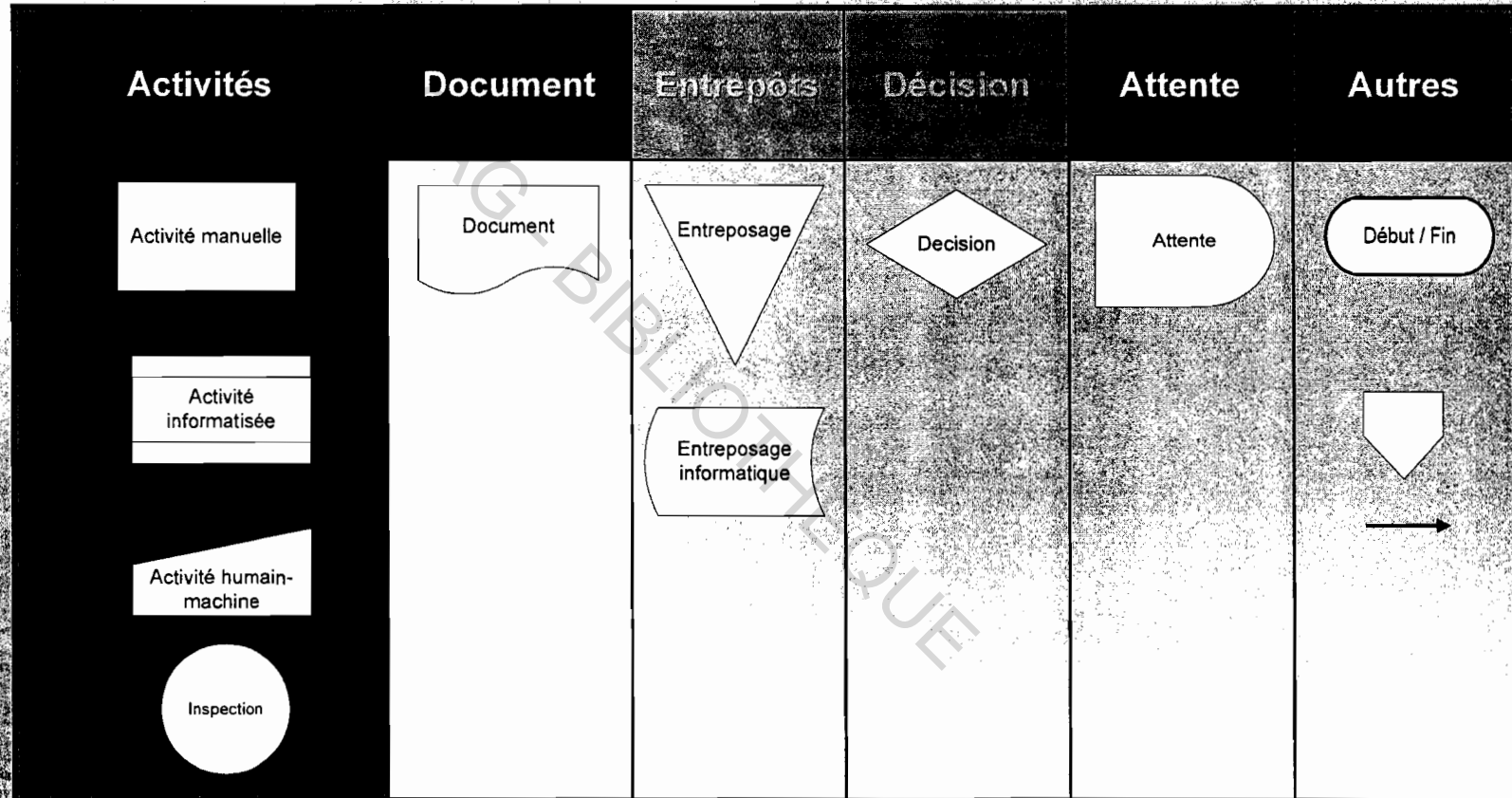


Source : nous-mêmes à partir du modèle d'ANSI



Les 12 éléments du formalisme ANSI

(American National Standards Institute)



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES :

1. AFSCHRIFT Thierry (2005), *L'impôt des personnes physiques*, 2^{ème} édition, Larcier, Belgique, 912 pages.
2. BASS, R.M.V.; (1991), *Credit Management: How to manage credit effectively and make a real contribution to profit*, 2^{ème} édition, UK, 295 pages.
3. BASU N. Sam, ROLFES L. Harold (1995), *Strategic Credit Management*, 1^{ère} Edition, Business & Economics, USA, 239 pages.
4. BORGENVALL Mats (2000), *Gérez mieux votre entreprise: éléments de base*, 1^{ère} Edition, Paperback Int, Suisse, 174 pages.
5. DE LA BRUSLERIE Hubert (2003), *Trésorerie d'entreprise : Gestion des liquidités et des risques*, 2^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 680 pages.
6. DOHNI Larbi, HAINAUT Carol (2004), *les taux de change : Déterminants, opportunités et risques*, 6^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 248 pages.
7. EDWARDS Burt (2004), *Credit Management Handbook*, 1^{ère} Edition, Gower, USA, 561 pages.
8. FORGET Jack (2005), *Gestion de la Trésorerie*, édition d'Organisation, France, 239 pages.
9. FOSTER BACK Philipa (1997), *Corporate Management: Strategy and Practice*, 1^{ère} édition, Woodhead-Faulkner Ltd, UK, 196 pages.
10. GAHALA L. Charles (2003), *Credit Management: principles and practices*, 3^{ème} Edition, Paperback, UK, 283 pages.
11. GRAHAM Alaestair, COLE Brian (2000), *Framework of Credit Risk Management*, 1^{ère} Edition, Greenlake, USA, 140 pages.
12. KNEIPE Philip (1997), *Trésorerie et Finance d'entreprise*, édition, De Boeck, Bruxelles, 392 pages.
13. LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (2001), *Credit Management: Gérer le risque client*, 2^{ème} Edition, Economica, Paris, 238 pages.
14. LEVASSEUR Michel et QUINTART Aimable (1998), *Finance*, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 1176 pages.
15. MAYO Herbert (2008), *Investments: an introduction*, 9^{ème} édition, Older Edition, USA, 929 pages.
16. MEYLON Gérard (2007), *Gestion financière*, 4^{ème} Edition, Bréal, France, 163 pages.

17. ONNAINTY Marcel (2003), *Le recouvrement des créances au moindre coût*, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 151 pages.
18. PIC Jean-Christophe, ERAULT Jean-Michel (2010), *Optimiser sa trésorerie par le credit client*, 1^{ère} Edition, Vuibert, France, 210 pages.
19. SHAW (2009), *Credits, Collections and finance*, 1^{ère} Edition, Bibliobazar, USA, 202 pages.
20. SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : Principes de gestion opérationnelle*, 4^{ème} édition, Broché, Paris, 272 pages.
21. TAIROU Akim (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, 1^{ère} Edition, Harmattan, France, 297 pages.
22. TYSEBAERT Jean-Michel (2001), *Les logiciels hutements intégrés*, 1^{ère} Edition, Technip, Paris, 216 pages.
23. VERNIMMENN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, Dalloz, Italie, 1198 pages.
24. VERNIMMENN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} édition, Dalloz, Italie, 1198 pages.

ARTICLE

Henry DORBES (2009), Comment maîtriser le risque client, *Les dossiers du DA*, Numéro 4 :1-3.

SITE INTERNET

1. AFDCC (2009) Le métier de Credit Management, http://www.afdcc.com/fr/credit_metier.php Consulté le 28 Décembre 2009.
2. La Chambre de Commerce et d'Industrie Clermont Fd-Issoire (2010), Les conditions générales de ventes, <http://www.clermont-fd.cci.fr/europe/actu/2007/0107/breve2.php> consulté le 16 Avril 2010.