



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA  
BANQUE, FINANCE,  
COMPTABILITE, CONTROLE &  
AUDIT**

**Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 5  
(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DU  
RECOUVREMENT DES CREANCES :  
Cas de la SONATEL**

**Présenté par :**

**Madiodio DIENG**

**Dirigé par :**

**M. Alexis KOUASSI**

**Responsable de la cellule  
contrôle de Gestion du CESAG**

**avril 2013**

**DEDICACES**

Je dédie ce mémoire à toutes les victimes de la guerre, de la pauvreté et de l'injustice.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à :

- ✓ mes deux parents Papa Youssou et Maman Astou qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études ;
- ✓ Monsieur Alexis KOUASSI, Responsable de la cellule contrôle de gestion du CESAG, pour avoir accepté de diriger ce mémoire ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour la qualité des enseignements dispensés ;
- ✓ l'ensemble des professeurs du CESAG ;
- ✓ mes promotionnaires du CESAG ;
- ✓ Madame MBENGUE Bineta CISSE, chef du service recouvrement, pour ses encouragements ;
- ✓ mes collègues de la SONATEL plus particulièrement ceux du service recouvrement ;
- ✓ mes frères et sœurs plus particulièrement Madame NDIAYE Anta Dieng pour leurs soutiens ;
- ✓ mes enfants, nièces et neveux ;
- ✓ ma belle sœur Madame Ami ;
- ✓ ma chère épouse Seynabou pour sa compréhension ;
- ✓ tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ARTP :</b>	Agence de Régulation des Télécoms et des Postes
<b>AS :</b>	A Surveiller
<b>AU :</b>	Acte Uniforme
<b>BFR :</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BFRE :</b>	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
<b>BFRHE :</b>	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
<b>BP :</b>	Bon Payeur
<b>BRVM :</b>	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
<b>CA :</b>	Conseil d'Administration
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CRM :</b>	Customer Relation Management
<b>DG:</b>	Directeur Général
<b>DIS :</b>	Département Ingénierie du Service
<b>DOS:</b>	Département Opérations du Service Client
<b>DPPS :</b>	Département Performance des Processus du Service
<b>DSC:</b>	Direction du Service Client
<b>FPR :</b>	Formation et Professionnalisation des Ressources
<b>FR:</b>	Fonds de Roulement
<b>FRNG :</b>	Fonds de Roulement Net Global
<b>FRR :</b>	Fonds de Roulement Financier
<b>HT:</b>	Hors Taxe
<b>IR :</b>	Impôt sur le Revenu
<b>IS :</b>	Impôt sur les Sociétés
<b>MP :</b>	Mauvais Payeur
<b>NTIC :</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OHADA :</b>	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
<b>OM :</b>	Orange Money
<b>PCA :</b>	Président du Conseil d'Administration
<b>PCL :</b>	Pilotage Commande Livraison
<b>PER :</b>	Pôle Etude et Reporting
<b>PGC :</b>	Pôle Gestionnaires de comptes
<b>PIP :</b>	Pôle Industrialisation Process

Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

<b>PO :</b>	Prélèvement d'Office
<b>PRC :</b>	Pôle Relation Client
<b>PSAA :</b>	Pôle Support Assistance Agences
<b>RCP :</b>	Relation Clients et pilotage des Partenaires
<b>RSE :</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>SA :</b>	Société Anonyme
<b>SAV :</b>	Service Après Vente
<b>SAVF :</b>	Service Après Vente Fixe
<b>SAVM :</b>	Service Après Vente Mobile
<b>SCR :</b>	Service Contentieux Recouvrement
<b>SCVIP :</b>	Service Clients VIP
<b>SONATEL :</b>	Société Nationale des Télécommunications du Sénégal
<b>SR :</b>	Service Recouvrement
<b>TBP :</b>	Très Bon Payeur
<b>TE :</b>	Taxe d'Egalisation
<b>TIC :</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TMP :</b>	Très Mauvais Payeur
<b>TN :</b>	Trésorerie Nette
<b>TTC :</b>	Toute Taxe Comprise
<b>TVA :</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>VIP :</b>	Very Important Person

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'équilibre financier à travers les trois agrégats fondamentaux.....	14
Tableau 2 : Le scoring des clients .....	43
Tableau 3 : Heures d'ouverture des guichets de paiement à la SONATEL .....	60
Tableau 4 : Planning des relances .....	63
Tableau 5 : Scoring clients SONATEL .....	66
Tableau 6 : Evolution en million de francs CFA des créances.....	67
Tableau 7 : Taux de contact mail des clients du mobile.....	68
Tableau 8 : Taux de contact mobile des clients du fixe.....	69
Tableau 9 : Compte rendu des relances téléphoniques.....	69
Tableau 10 : Répartition des actions de restriction selon le score du client.....	70
Tableau 11 : Répartition des actions de suspension selon le score du client.....	70
Tableau 12 : Répartition des mises en demeure selon le score du client.....	71
Tableau 13 : Taux de résiliation par type .....	72
Tableau 14 : Répartition des actions de résiliation selon le score du client.....	72
Tableau 15 : Répartition par motif de résiliation des clients transmis au service contentieux .....	73
Tableau 16 : Répartition par catégorie des clients transmis au service contentieux .....	73
Tableau 17 : Tableau de synthèse des forces et faiblesses .....	77
Tableau 18 : Autorisation des ventes suivant le scoring .....	78

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le BFRE .....	18
Figure 2 : Le BFRHE .....	18
Figure 3 : Processus de l'affacturage.....	29
Figure 4 : Modèle d'analyse .....	45
Figure 5 : Répartition du capital de la Sonatel .....	51
Figure 6 : Constitution du groupe SONATEL.....	53
Figure 7 : Organigramme de la SONATEL.....	55
Figure 8 : Organigramme de DOS.....	57
Figure 9 : Organigramme de SR.....	59

## ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	86
Annexe 2 : Modèle de lettre de mise en demeure.....	89
Annexe 3 : Modèle de mise en demeure de la SONATEL.....	90

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1ère PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DU RECOUVREMENT DES CREANCES .	8
CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DES CREANCES EN ENTREPRISE.....	10
1.1. La facturation et la constitution de la créance.....	10
1.1.1. La facturation.....	11
1.1.2. La constitution de la créance.....	12
1.2. Impact des créances sur la trésorerie.....	13
1.2.1. Le fonds de roulement (FR).....	14
1.2.2. Le besoin en fonds de roulement.....	15
1.2.3. Impacts des créances sur la trésorerie.....	19
CHAPITRE II : LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES .....	21
2.1. Objectifs et organisation du recouvrement.....	21
2.1.1. Objectifs.....	21
2.1.2. Organisations du recouvrement .....	22
<b>2.1.2.1. Gestion interne.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.2. Externalisation.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.3. Rachat de créance.....</b>	<b>23</b>
2.2. Modes de couverture de recouvrement .....	23
2.3. Les sociétés de recouvrement.....	24
2.3.1. L'assurance crédit .....	25
2.3.2. L'affacturage.....	26
2.4. Les voies d'exécution et la gestion du risque client.....	30
2.4.1. Les voies d'exécution .....	30
<b>2.4.1.1. Le recouvrement amiable ou précontentieux .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.1.2. La relance courrier.....</b>	<b>31</b>



2.4.1.3.	<b>La relance téléphonique ou phoning</b> .....	32
2.4.1.4.	<b>La visite domiciliaire</b> .....	34
2.4.1.5.	<b>Le recouvrement contentieux</b> .....	35
2.4.1.6.	<b>L'injonction de payer</b> .....	36
2.4.1.7.	<b>L'injonction de délivrer ou de restituer</b> .....	38
2.4.1.8.	<b>Les mesures conservatoires</b> .....	40
2.4.2.	<b>La gestion du risque client</b> .....	41
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....		45
3.1.	<b>Le modèle d'analyse</b> .....	45
3.2.	<b>Prise de connaissance et évaluation du processus</b> .....	46
3.2.1.	<b>Prise de connaissance</b> .....	46
3.2.1.1.	<b>L'analyse documentaire</b> .....	46
3.2.1.2.	<b>L'entretien</b> .....	47
3.2.1.3.	<b>L'observation</b> .....	47
3.2.2.	<b>L'évaluation du processus</b> .....	47
<b>2ème PARTIE : CADRE PRATIQUE DU PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES</b> .....		49
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SONATEL</b> .....		51
4.1.	<b>Historique</b> .....	51
4.2.	<b>Fonctionnement et organisation</b> .....	54
4.2.1.	<b>Fonctionnement de la SONATEL</b> .....	54
4.2.2.	<b>Structure organisationnelle</b> .....	54
4.3.	<b>Présentation du Département Opérations du Service Client (DOS)</b> .....	56
4.3.1.	<b>Organisation du DOS</b> .....	56
4.3.2.	<b>Missions</b> .....	57
4.4.	<b>Présentation du Service Recouvrement (SR)</b> .....	58
4.4.1.	<b>Organisation</b> .....	58
4.4.2.	<b>Missions</b> .....	59
<b>CHAPITRE 5 : PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES DE LA SONATEL</b> ...		60
5.1.	<b>Moyens et facilités de paiement à la SONATEL</b> .....	60
5.1.1.	<b>Les moyens de paiement</b> .....	60
5.1.2.	<b>Les facilités de paiement</b> .....	61
5.2.	<b>La procédure de gestion des créances à la SONATEL</b> .....	62
5.2.1.	<b>La relance</b> .....	62

Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

5.2.2.	La suspension.....	63
5.2.3.	La mise en demeure .....	64
5.2.4.	La résiliation du contrat .....	64
5.2.5.	La transmission des dossiers au service contentieux .....	65
5.2.6.	Le recouvrement par les organismes externes .....	65
5.2.7.	La gestion du risque client .....	65
	Conclusion .....	66
	<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES DE LA SONATEL ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>67</b>
6.1.	Analyse de la gestion des créances .....	67
6.1.1.	Etat des créances de la SONATEL.....	67
6.1.2.	Analyse des actions de recouvrement.....	68
6.1.2.1.	Analyse de la relance .....	68
6.1.2.2.	Analyse de la suspension .....	69
6.1.2.3.	Analyse de la relance par courrier .....	71
6.1.2.4.	Analyse de la résiliation.....	71
6.1.2.5.	Analyse du recouvrement par la voie contentieuse .....	72
6.1.3.	Analyse de l'environnement.....	73
6.1.3.1.	Analyse de l'environnement interne .....	73
6.1.3.2.	Analyse de l'environnement externe .....	74
6.2.	Recommandations .....	78
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>82</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>85</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>91</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

Une trentaine d'années ont suffi pour faire des technologies de l'information et de la communication (TIC) l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale presque partout dans le monde. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont généralement définies comme l'ensemble des dispositifs et des systèmes informatiques de stockage, de communication, de traitement et de gestion de données. Elles constituent, d'après Castells (1998 : 52), un «ensemble convergent des technologies de la micro-électronique, de l'informatique (machines et logiciels), des télécommunications/diffusion et de l'opto-électronique». Cette interaction de l'électronique et de l'informatique explique que les applications des NTIC puissent répondre aux besoins aussi bien des entreprises et de l'État que des ménages et des individus. Désormais soumises aux mêmes lois du marché que n'importe quelle autre activité de production marchande, les TIC constituent, en outre, un secteur où la concurrence se joue directement à l'échelle mondiale. La globalisation des entreprises, des marchés et des circuits de la finance n'a pas seulement impliqué un remodelage des structures économiques et des flux d'échange, elle a aussi conduit à la professionnalisation de la communication et de l'information, ainsi qu'à une intégration de plus en plus poussée des phases de la conception, de la création et de la consommation des produits, parallèlement à la fusion de sphères d'activités jadis séparées, voire opposées.

Succédant aux géants industriels qui, tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, ont pris possession des réseaux téléphoniques, de l'industrie électrique, des transports ferroviaires et aériens, de petites et moyennes entreprises bâtissent désormais en des temps record de vastes empires. Chaque jour, de nouvelles avancées technologiques rendent plus obsolètes les progrès antérieurs, tandis que des fortunes colossales se créent aussi rapidement qu'elles se désintègrent (Shapiro et Varian 1999).

Si l'Afrique est encore relativement sous-équipée en moyens d'information et de communication, les progrès accomplis depuis une dizaine d'années sont cependant considérables. Avec l'espoir que le développement de ces technologies fera franchir le pas décisif permettant au continent d'entrer dans l'ère industrielle moderne, s'ajoute celui de résoudre, grâce aux immenses potentialités techniques et scientifiques qu'elles recèlent, les problèmes de sous-développement et de stagnation du continent. En Afrique subsaharienne, le Sénégal est parmi les pionniers dans le domaine des NTIC. Les graves difficultés économiques qu'il connaît depuis la fin des années 1970 ont conduit l'État à en

faire une base et un moyen de réinsertion de l'économie nationale dans les échanges mondiaux. Parmi les atouts dont dispose ce pays pour un tel redéploiement, on cite, volontiers, la proximité géographique des continents européen et américain, une main d'œuvre qualifiée, un vaste réseau d'échanges commerciaux et financiers structuré autour d'une population émigrée jeune et dynamique, des infrastructures de télécommunications relativement développées et capables d'offrir des services hautement compétitifs. L'économie sénégalaise est ainsi considérée comme étant bien dotée pour attirer un volume croissant d'investissements étrangers dans le domaine des TIC et pour bénéficier des progrès ininterrompus du secteur des télécommunications. Mais, malgré la relance de la croissance et l'afflux de capitaux rendus possibles par la dévaluation du franc CFA de 1994, le Sénégal tarde à mettre à profit ses énormes potentialités en la matière et à concrétiser la perspective de devenir une économie de services. Les télécommunications sont "un véritable catalyseur de croissance, créateur de valeurs et d'emplois, facteur d'accroissement de notre PIB", le produit intérieur brut.

Au Sénégal, les capacités offertes par le nouveau câble ACE permettront le développement de l'économie numérique, avec l'éclosion de nouvelles applications et de nouveaux services tels que le Cloud Computing, l'e-gouvernement, l'e-santé, l'e-education; et les contenus locaux.

Ces services, applications et contenus auront l'avantage d'encourager l'informatisation des écoles, des centres professionnels et des universités", mais aussi de "mettre l'utilisation des TIC au cœur de tous les secteurs de l'économie sénégalaise et développer les industries des TIC en favorisant l'émergence de petites entreprises spécialisées".

Ce nouveau câble vient renforcer les deux déjà existants, Atlantis 2 et SAT3/WASC/SAFE, mais aussi contribuera à sécuriser notre accès à la large bande internationale, en diversifiant les voies d'acheminement" et permettra aussi de "mieux renforcer la cyber-sécurité au Sénégal.

Il est évident que pour pouvoir bénéficier de ces services, le client doit souscrire et s'engager à honorer ses factures.

## Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

Au niveau de certaines entreprises, par mesure de sécurité, le client est obligé de souscrire à un prélèvement bancaire pour pouvoir bénéficier du service. Dans le cas contraire il est amené à payer au comptant avant la livraison du service.

Pour le secteur des télécommunications au Sénégal, les opérateurs utilisent principalement le système de prépaiement. Le client achète une carte de recharge pour pouvoir utiliser le service. Avec cette pratique, le risque de se retrouver avec des impayés est quasi inexistant.

Selon le rapport de l'ARTP du 30 Septembre 2013, le parc des lignes de la SONATEL est composé à 99,6% d'offres prépayées contre 0,4% de postpaid. La SONATEL, leaders dans le secteur des télécoms au Sénégal et la première de son domaine à s'installer sur le marché local, a démarré ses activités par le postpaid. Ce système de paiement permet au client de consommer d'abord le ou les services, ensuite de recevoir une facture qui lui donne le montant à payer ainsi que la date d'échéance. Au besoin, le client peut recevoir le détail de ses appels téléphoniques.

L'exploitation des bilans de la SONATEL montre que les créances de ses clients constituent un problème sérieux. En effet le montant élevé des créances enregistré durant les années 2010 à 2012 ne contribue pas à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement (BFR).

Les causes suivantes expliquent cette situation évoquées:

- ✓ une défaillance dans le système de gestion du recouvrement ;
- ✓ l'absence de la gestion du risque client ;
- ✓ une mauvaise qualité du service fourni au client ;
- ✓ l'insolvabilité des clients ;
- ✓ l'inefficacité des actions de recours en justice ;
- ✓ la forte concurrence du secteur des télécommunications.

Ces causes peuvent engendrer :

- ✓ la perte de clients au profit du concurrent ;
- ✓ la perte de cash flow ;
- ✓ une tension de trésorerie ;
- ✓ une augmentation du besoin en fond de roulement ;

- ✓ la faillite.

Afin de réduire les impayés et d'atteindre les objectifs de recouvrement, la SONATEL peut opter entre autres solutions :

- ✓ d'externaliser son activité de recouvrement ;
- ✓ améliorer la qualité du service client ;
- ✓ fournir des offres adaptées aux clients ;
- ✓ commercialiser des offres plus compétitives que celles des concurrents ;
- ✓ accorder des facilités de paiement aux clients ;
- ✓ faire des formations sur le recouvrement par voie contentieuse ;
- ✓ gérer le risque client ;
- ✓ analyser la gestion du recouvrement des créances.

La dernière solution est la mieux indiquée. Elle fait la synthèse de certaines solutions ci-dessus. Il est plus facile pour la SONATEL d'utiliser les résultats de l'étude en mobilisant le minimum de ressources.

Faisant suite à cette solution, nous sommes en mesure d'émettre l'interrogation ci-dessous. Quelle analyse pourrions-nous faire sur la gestion du recouvrement des créances au niveau de la SONATEL ?

Pour répondre à cette question, il nous faut au préalable répondre à certains questionnements théoriques afin de cerner les concepts du recouvrement.

- ✓ quels sont les concepts du recouvrement ?
- ✓ qu'est-ce que la gestion des impayés clients ?
- ✓ comment gérer la trésorerie par les impayés ?
- ✓ quel est l'intérêt d'une bonne gestion des impayés ?
- ✓ Comment est pratiquée la gestion du risque client (le crédit management) ?
- ✓ Quelles sont les différentes formes de recouvrement des impayés clients ?
- ✓ Quelles sont les causes des impayés ?

Il nous faut en second lieu répondre à ces différentes questions pratiques afin de pouvoir faire l'analyse de la gestion du recouvrement au niveau de la SONATEL.

## Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

- ✓ Quelle est la procédure de gestion des impayés au niveau de la SONATEL ?
- ✓ Quelle organisation est mise sur pied pour la gestion du recouvrement à la SONATEL ?
- ✓ Quelle est la structure des impayés au niveau de la SONATEL ?
- ✓ Quelles sont les principales causes des impayés à la SONATEL ?
- ✓ Comment les clients de la SONATEL paient ils leurs factures ?
- ✓ Comment la gestion du risque clients est pratiquées au niveau de la SONATEL?

L'objectif de cette étude consiste à analyser la gestion du recouvrement des créances au niveau de la SONATEL, afin d'identifier ses forces et ses faiblesses ; d'une part et d'autre part, de formuler des recommandations.

Pour atteindre cet objectif, nous serons amenés à :

- ✓ définir les concepts de recouvrement et de gestion des impayés clients ;
- ✓ mettre en relief l'intérêt d'une bonne gestion des impayés ;
- ✓ identifier les outils et les moyens de paiement ;
- ✓ identifier les causes des impayés ;
- ✓ analyser la structuration et la gestion des impayés au niveau de la SONATEL ;
- ✓ étudier la structure organisationnelle du service de recouvrement de la SONATEL ;
- ✓ analyser les différents outils et les moyens de paiement des factures.

Cette étude présente un intérêt à plusieurs niveaux :

Pour la SONATEL, elle permet :

- ✓ de voir les insuffisances de son organisation en terme de recouvrement des créances ;
- ✓ d'optimiser la gestion du recouvrement des impayés ;
- ✓ de réduire les risques liés à l'insolvabilité de ses clients tout en les fidélisant ;
- ✓ d'améliorer le cash flow.

Pour nous-mêmes, elle permet :

- ✓ de renforcer nos connaissances dans le domaine du recouvrement des créances ;



Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

- ✓ d'apporter notre modeste contribution à la connaissance d'activité de gestion des impayés.

Le présent travail s'articule autour de deux parties :

- ✓ une première partie dite théorique, regroupant la présentation des concepts généraux de gestion des impayés ;
- ✓ une deuxième partie dite pratique, présentera la SONATEL, les résultats de nos recherches, les analyses et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**1ère PARTIE :**  
**APPROCHE THEORIQUE DU**  
**RECOUVREMENT DES CREANCES**

Le recouvrement a toujours constitué un problème au niveau des organisations. Les acteurs, depuis les époques primitives jusqu'à nos jours, ont toujours cherché des solutions pour se faire payer soit par le client débiteur soit par une tierce personne.

Aujourd'hui, le recouvrement revêt un aspect plutôt commercial et joue un rôle stratégique dans l'évolution et la survie des entreprises modernes. Pour ne pas perdre son client au profit du concurrent, les entreprises tentent de trouver un compromis avec le débiteur. Le plus souvent le client obtient des facilités de paiement. Il pourra donc continuer à utiliser normalement les produits et les services une fois qu'il solde ses échéances.

L'objectif de cette première partie est d'exposer le cadre théorique de la gestion du recouvrement des créances à travers trois chapitres :

- ✓ le premier chapitre sera consacré au rappel de quelques notions sur la facturation, la créance et les indicateurs ;
- ✓ le deuxième chapitre traitera du processus de la gestion de recouvrement des créances ;
- ✓ le troisième chapitre évoquera la méthodologie d'analyse et de collecte des données.

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DES CREANCES EN ENTREPRISE

La relation vendeur-client fondée sur le respect par chacun de ses engagements contractuels, consiste pour le vendeur à la délivrance de la chose vendue et pour le client au paiement intégral du prix convenu.

Le non-respect de l'engagement du client, s'il est important, peut constituer un frein à la performance financière de l'entreprise. C'est avec les ressources provenant de la vente des produits et /ou des services que l'entreprise finance son cycle d'exploitation et assure sa solvabilité au niveau des structures financières.

Au même titre qu'une entreprise accorde des délais de paiement à ses clients, il est possible qu'elle négocie avec ses fournisseurs afin d'obtenir des crédits fournisseurs. A ce titre, le décalage dans le temps du paiement des dettes fournisseurs contribue à diminuer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

Une bonne gestion du bilan de l'entreprise consiste alors à compenser les besoins en fonds de roulement correspondants aux créances clients par des crédits fournisseurs d'un montant équivalent. Cette stratégie repose alors sur le pouvoir de négociation de l'entreprise vis à vis de ses clients et vis-à-vis de ses fournisseurs.

Le non-paiement des factures par le client ou le non-respect du délai de paiement influence négativement le financement de l'exploitation.

Ce premier chapitre a un double objectif :

- ✓ expliquer les notions de facturation et de créance ;
- ✓ présenter les indicateurs financiers liés aux créances des clients.

### 1.1. La facturation et la constitution de la créance

Une transaction commerciale doit être matérialisée par l'émission d'une facture. Selon LABADIE & ROUSSEAU (1996 : 88) « Tout vendeur a l'obligation d'établir une facture et de la communiquer à son contractant. »

La facture, d'habitude éditée sur support papier par le fournisseur, est, avec le développement des NTIC et la Responsabilité Sociétale des Entreprise (RSE), de plus en

plus dématérialisée. Mais, malgré cette évolution, la facture comporte toujours des mentions obligatoires.

Pour le fournisseur, la facture est une créance, résultant de la vente d'un bien, vers son client qui bénéficiera de l'objet de la vente. A l'échéance, si le client n'honore pas son engagement, le créancier se doit de procéder au recouvrement du montant dû.

### **1.1.1. La facturation**

La facture constitue un document qui retrace les termes de la transaction entre le fournisseur et le client. Elle est un document représentant la preuve comptable d'un achat ou d'une vente de produits ou de services. C'est ainsi que ERSA (2007 :128), définit la facture comme étant un écrit qui constate les conditions auxquelles un commerçant a vendu un bien ou assuré des services : prix brut, réductions, majorations, conditions de paiement et de livraison.

« La facture de doit adressée au client par le fournisseur sert à prouver la vente (la quantité et le montant des articles vendus les réductions accordées et les conditions de paiement » (BAMPOKY, 2005 :108).

Dans un souci de protéger l'environnement, les entreprises tendent vers une dématérialisation de la facture. Selon Wikipédia (2013) « La dématérialisation de factures consiste à faire passer des documents du support physique (le plus souvent papier) au support numérique/électronique. Depuis quelques années, suite aux progrès technologiques et aux modifications législatives, les factures sont dématérialisables tout en gardant leur valeur fiscale. »

Les avantages de la dématérialisation sont :

- ✓ réduire les coûts de traitement des documents et les échanges administratifs avec les fournisseurs ;
- ✓ automatiser les rapprochements commande facture et bon de commande, bon de livraison ;
- ✓ améliorer le contrôle interne ;
- ✓ améliorer la qualité et la fiabilité des informations.

Qu'elle soit dématérialisée ou non, la facture doit comporter certaines informations :

- ✓ le nom, l'adresse et les références commerciales du fournisseur ;
- ✓ le numéro d'identification nationale des entreprises et associations (NINEA) ;
- ✓ le nom et l'adresse du client ;
- ✓ les conditions générales de vente : livraison, délai de paiement ;
- ✓ la désignation des biens ou services vendus : références, quantités, prix ;
- ✓ les diverses réductions venant en déduction du prix : rabais, remises escompte ;
- ✓ les divers éléments pouvant s'ajouter au prix : transport, emballage ;
- ✓ les taxes sur le chiffre d'affaires (TVA) et éventuellement la taxe d'égalisation (TE) qui s'additionnent au prix hors taxe (HT) pour former le prix toutes taxes comprises (TTC).

FRISCHER (1999: 122) ajoute: « There are two things that should be prominently displayed on an invoice: the amount due and when it is due. Even though the client has agreed to your terms by signing your engagement letter or service agreement, terms should appear on every invoice ».

### **1.1.2. La constitution de la créance**

Les créances clients sont des créances de toute nature, qui sont dues par les clients d'une entreprise. Elles proviennent d'une facture de vente dont le montant n'a pas été réglé par le client. Les créances clients apparaissent à l'actif du bilan d'une entreprise dans un compte intitulé clients et effets à recevoir.

Selon le dictionnaire juridique (2013), le mot "créance" désigne un droit que détient une personne dite le "créancier" à l'encontre d'une autre personne dite le "débitéur" ou la "personne débitrice" qui lui doit la fourniture d'une prestation. Une même prestation peut concerner plusieurs créanciers ou plusieurs débiteurs ou les deux à la fois. Le débiteur est l'obligé du créancier. L'objet de la créance consiste en une obligation, soit de donner, soit de faire soit encore, de s'abstenir de faire. Traditionnellement on oppose la créance qui est un droit de caractère personnel au droit de propriété qu'on dit, à tort ou à raison, être un droit sur la chose.

« La créance ayant une cause contractuelle peut être une créance civile ou commerciale dès lors qu'elle résulte d'un accord de volontés. L'origine contractuelle de la créance exclut le

champ d'application de l'injonction les créances ayant une clause quasi-contractuelle (ex : la gestion d'affaires) et celles résultant d'un acte unilatéral. Cette exclusion s'étend également aux créances ayant une cause délictuelle ou quasi délictuelle. Cette dernière solution est fondée sur l'interprétation à contrario de l'article 2, alinéa 1<sup>er</sup>, de l'Acte uniforme sur les procédures simplifiées de recouvrement de créances. » (Esso & Diouf, 2002 : 14).

Avant de procéder à un recouvrement contentieux, le créancier effectue d'abord un recouvrement amiable.

Le recouvrement amiable permet au créancier de recouvrer sa créance en utilisant des procédés qui sont peu contraignant pour son client. La relance téléphonique et la lettre de relance sont le plus souvent utilisées.

Avec le recouvrement contentieux, le créancier court le risque de perdre son client après le dénouement de la procédure. La créance doit remplir des critères pour permettre au créancier d'avoir des chances de recouvrer sa créance.

Selon NDOYE (1998 : 13-19) « le recouvrement d'une créance certaine, liquide et exigible peut être demandé suivant la procédure d'injonction de payer ».

- ✓ une créance certaine est une créance dont l'existence ne souffre d'aucune contestation. Elle s'oppose par conséquent à la créance conditionnelle et à la créance éventuelle dont les titulaires ne sont pas autorisés à recourir à la procédure d'injonction de payer ;
- ✓ une créance liquide est une créance dont le montant est déterminable en argent ;
- ✓ la créance exigible, est celle qui est arrivée à l'échéance. L'on peut citer l'exemple du salaire qui est une créance qui est une créance exigible si l'on se situe à la fin du mois.

## **1.2. Impact des créances sur la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est l'une des principales préoccupations. Parfois, les impayés, les délais ou les retards de paiement ralentissent les investissements et perturbent le règlement achats et dépenses. Pour maintenir le cap, le manager est tenu d'assainir la trésorerie.

Nous présenterons d'abord le fonds de roulement, ensuite le besoin en fonds de roulement et enfin nous montrerons l'impact des créances sur la trésorerie.

**Tableau 1 : L'équilibre financier à travers les trois agrégats fondamentaux**

Cycles	Natures d'opérations	Actifs (1)	Passifs(2)	Agrégats (3=1-2)	
Accumulation	Décision d'investissement et financement	Activités immobilisés (en valeur brute)	Ressources propres (y compris amortissements et provisions) + Emprunts	Fonds de roulement	
Exploitation	Gestion du cycle d'exploitation	Actifs d'exploitation  Autres débiteurs	Passifs d'exploitation  Autres créditeurs	Besoin en fonds de roulement d'exploitation Besoin en fonds de roulement hors exploitation	BFR
Trésorerie	Gestion de la Trésorerie	Disponibilités	Crédits de trésorerie (inclus dans les dettes financières)	Trésorerie	

Source : HOARAU (2008 : 60).

### 1.2.1. Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement constitue la différence entre les ressources stables et les emplois durables. Il a pour objet de financer tout ou partie du besoin en fonds de roulement, du moins sa composante permanente.

« Mesuré par la différence entre les ressources stables et les immobilisations (en valeur brute), le FR fonctionnel indique le montant des ressources stables disponibles pour financer les besoins générés par les activités courantes » (HOARAU, 2008:65).

Les financiers font la distinction entre le Fonds de Roulement Net global (FRNG) et le Fonds de Roulement Financier (FRF).

Le FRNG se calcule de 2 manières :



- ✓ pour une analyse des perspectives à long terme, par le haut du bilan :  $FRNG = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$  ;
- ✓ pour une analyse des perspectives à court terme, par le bas du bilan :  $FRNG = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$ .

Fonds de roulement financier est constitué par la différence entre les actifs à court terme et les dettes à court terme.

Il est utilisé lors de l'évaluation de la liquidité et de la solvabilité d'une entreprise.

On peut interpréter la situation d'une société en étudiant son niveau en fonds de roulement :

- ✓ un FR supérieur à 0 montre que les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables ; la société est dans une bonne situation ;
- ✓ un FR inférieur à 0 de façon ponctuelle indique un déséquilibre des financements ;
- ✓ un FR inférieur à 0 de façon chronique signale un risque d'insolvabilité ;
- ✓ si le FR finance l'intégralité du BFR ( $FR > BFR$ ), alors l'entreprise dégage une trésorerie nette (TN) positive ; à l'inverse, si le BFR est supérieur au FR, l'entreprise utilise des ressources « à court terme » pour financer une partie du BFR.

### 1.2.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est défini comme le besoin de financement lié au cycle d'activité de l'entreprise. Il représente la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité.

Selon BRUSLERIE (2010, 255) « le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise ».

Le BFR est le besoin de financement qui existe entre le moment où l'entreprise règle ses créanciers et le moment ses créanciers la règlent. On divise ce besoin en deux catégories exploitation/hors exploitation

Selon Vernimmen & al (2008 : 267) « le besoin en fonds de roulement présente une double caractéristique ; liquide dans une optique patrimoniale, essentiellement permanent dans une approche économique ».

On divise le BFR en deux catégories :

- ✓ le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRE) lié directement à l'exploitation (figure);
- ✓ le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) lié à des éléments hors exploitation (figure).

Après avoir procédé à sa définition, nous allons ressortir certains ratios liés au BFR

$$\text{Le ratio} = \frac{\text{Besoin en fonds de roulement}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Traduit alors le fait que le cycle d'exploitation traduit un solde net de besoins :

- ✓ des capitaux sont « gelés » en stocks (coûts d'achat et coûts de production n'ayant pas encore abouti à la vente) ;
  - ✓ des fonds sont «gelés »en créances sur la clientèle (ventes non encore réglées par les clients) ;
  - ✓ des dettes vis-à-vis des fournisseurs ne sont pas encore réglées par l'entreprise.
- Le ratio de rotation du crédit client

Le ratio de rotation de l'encours clients mesure la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients (ou délai moyen de paiement de ceux-ci). Il se calcule en rapportant l'encours clients au chiffre d'affaires journalier moyen :

$$\text{Le ratio de rotation du crédit client} = \frac{\text{Encours clients} \times 365}{\text{Chiffre d'affaires annuel TTC}}$$

Encours clients = Créances clients et comptes rattachés + Effets escomptés non échus – Avances et acomptes reçus sur commandes en cours

- Le ratio de rotation du crédit fournisseurs

Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

Le ratio de rotation du crédit fournisseurs mesure la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs (ou le délai moyen de paiement de celle-ci), en rapportant l'encours fournisseur aux achats journaliers moyens :

$$\text{Le ratio de rotation du crédit fournisseur} = \frac{\text{Encours fournisseurs} * 365}{\text{Achats annuels TTC}}$$

L'encours fournisseurs se calcule ainsi :

Dettes fournisseurs et comptes rattachés – Avances et acomptes versés sur commandes

- Les ratios de rotation des stocks

Le ratio de rotation global

$$\frac{\text{Stocks et travaux en cours} * 365}{\text{Chiffre d'affaire annuel hors taxes}} = \text{Nombre de jours apparents de chiffre d'affaires}$$

Le ratio de rotation des stocks de matières premières

$$\frac{\text{Stocks de matières premières} * 365}{\text{achat annuel de matière première (HT)}} = \text{Nombre de jours d'achats}$$

Le ratio de rotation des stocks de marchandises

$$\frac{\text{Stocks de marchandises} * 365}{\text{achat journaliers de marchandises (HT)}} = \text{Nombre de jours d'achats}$$

Le ratio de rotation des stocks de produits finis

$$\frac{\text{Stocks de produits finis} * 365}{\text{prix de revient des ventes annuelles}} = \text{Délai d'écoulement des produits finis}$$

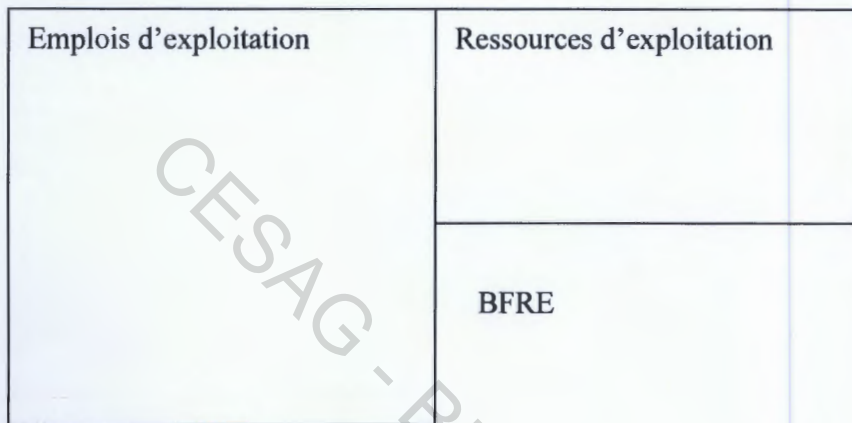
Ou (à défaut) par rapport au prix de vente :

$$\frac{\text{Stocks de produits finis} * 365}{\text{Chiffre d'affaires annuel hors taxe}} = \text{Délai d'écoulement des produits finis}$$

Le ratio de rotation des produits et travaux en cours

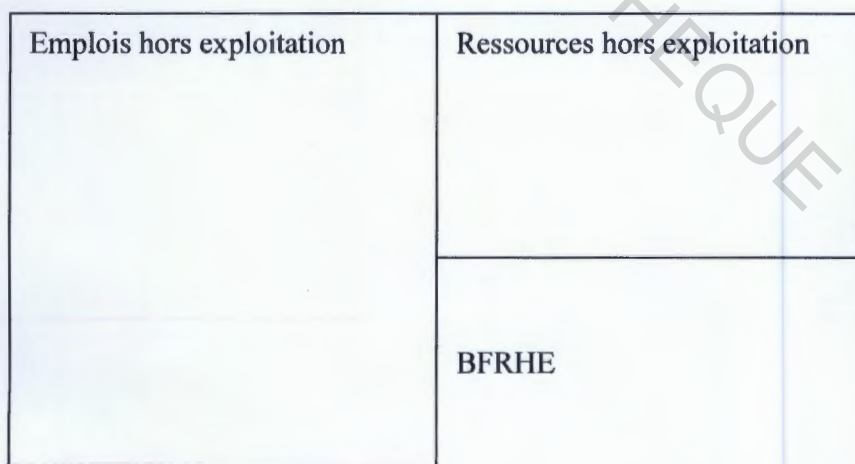
$$\frac{(\text{Stocks de produits en cours} + \text{Produits semi-finis et travaux en cours}) * 365}{\text{Production annuelle (au prix de revient)}}$$

Figure 1 : Le BFRE



Source : HOARAU (2008 : 63)

Figure 2 : Le BFRHE



Source : HOARAU (2008 : 63)

En résumé, le BFR représente les éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise (l'achat des matières premières, la paye des salariés, etc. s'effectuent souvent avant le règlement des produits fabriqués par l'entreprise : les dépenses générées par l'activité de l'entreprise précèdent donc les recettes issues des ventes, et c'est

parce que les décaissements précèdent les encaissements qu'il existe un besoin de financement).

### 1.2.3. Impacts des créances sur la trésorerie

Constituée par l'argent disponible en caisse ou en banque, la trésorerie est la différence entre besoins et ressources de l'entreprise. Elle représente également l'ensemble des ressources financières qui permettent de financer ses dépenses à court terme.

Selon HOARAU (2008 : 65) « la trésorerie nette représente l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables après financement des immobilisations et du besoin en fonds de roulement. Elle est mesurée par différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La trésorerie nette regroupe les postes de disponibilités diminués des concours bancaires courants ».

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement » (VERNIMMEN : 2012).

Il existe 2 façons de calculer la trésorerie de l'entreprise.

- ✓ Par le haut de bilan :

Trésorerie = FR (Fonds de roulement) – BFR (Besoin en fonds de roulement)

- ✓ Par le bas de bilan :

Trésorerie = Trésorerie d'actif – Trésorerie du passif

Interprétation du solde

Si la trésorerie nette est positive, la situation de l'entreprise est saine.

Si la trésorerie nette est négative, il existe pour l'entreprise un risque financier à court terme.

Si la trésorerie nette est nulle, la situation de l'entreprise est équilibrée mais le risque financier existe.

L'analyse fonctionnelle centrée sur la trésorerie met en évidence le décalage entre la réalisation des opérations (achats, ventes...) et leur impact sur la trésorerie. Cette méthode cherche donc à vérifier que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires à la couverture des besoins financiers liés à l'immobilisation des capitaux dans le cycle d'exploitation. En d'autres termes, l'entreprise doit être capable de financer les actifs qui donneront lieu à un encaissement ultérieur à savoir :

- les stocks ;
- les créances.

L'un des facteurs qui pénalise une entreprise est son manque de trésorerie, alors que souvent, son encours client lui permet d'investir plus et de se développer.

La facture impayée peut peser sur la trésorerie, risquant même d'entraîner un découvert avec les conséquences qui en découlent (frais, risque de rejet de chèque...). Ce manque de trésorerie peut aussi occasionner un ralentissement de l'activité si l'entreprise a prévu d'utiliser ces fonds pour l'approvisionnement et la livraison d'autres clients.

La maîtrise de la gestion de la trésorerie repose sur un principe simple à comprendre :

- obtenir le règlement des clients avant d'avoir à régler les et non l'inverse,
- organiser le suivi des relances de façon à ne jamais laisser un client oublier sa dette.
- identifier les mauvais payeurs et engager des poursuites en recouvrement de créances sans tarder.

Conclusion :

La facture qui peut être physique ou virtuelle est un document comptable qui matérialise la créance du client. Cette créance doit être certaine, liquide et exigible pour faire l'objet d'une procédure d'injonction de payer. Elle constitue un élément déterminant pour la maîtrise des indicateurs financiers d'où l'intérêt pour les managers d'avoir une bonne maîtrise du processus de recouvrement des créances.

## CHAPITRE II : LE PROCESSUS DE RECOUVREMENT DES CREANCES

A l'image de toutes les fonctions de l'entreprise, le recouvrement des créances est motivé par l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs. Pour pouvoir réaliser ces objectifs il doit s'appuyer sur une organisation au sein de la structure. L'entreprise doit suivre certaines étapes pour mener ses actions de recouvrement. Elle peut également utiliser des moyens préventifs pour se prémunir des impayés.

### 2.1. Objectifs et organisation du recouvrement

Cette section vise à mettre en évidence l'importance du recouvrement des créances et les différents modes de fonctionnement.

#### 2.1.1. Objectifs

Selon Blog des métiers (2013), les principales tâches du chargé de recouvrement sont :

- ✓ identifier les litiges commerciaux: il doit repérer dans son fichier-client les entreprises ou les personnes qui ont des retards de paiements. Cela lui servira de base pour son travail ;
- ✓ assurer le recouvrement des créances: le chargé de recouvrement effectue des rappels de paiements aux clients en retard. Il gère cette tâche principalement au téléphone. Il tente alors de comprendre les raisons du retard et d'obtenir un paiement rapide ;
- ✓ négocier le paiement: en cas de fortes difficultés (notamment lors d'un dépôt de bilan ou d'un surendettement), il essaie de trouver un arrangement adapté à la situation et aux possibilités de l'interlocuteur ;
- ✓ préserver la relation client: lorsqu'il recouvre un paiement un retard, il doit ménager la susceptibilité du client. Il ne doit pas oublier qu'il représente sa société. Dans ce cadre, il ne doit pas détériorer la qualité des relations commerciales qui unit son entreprise à son client.

Dans le cadre de la gestion du risque de crédit, les objectifs du recouvrement et du suivi des créances sont les suivants :

- ✓ automatiser le recouvrement des créances ;
- ✓ réduire la période de recouvrement des comptes clients ;
- ✓ limiter les créances douteuses ;
- ✓ déterminer des profils payeurs et en assurer le suivi.

### **2.1.2. Organisations du recouvrement**

Selon Labadie & al (2001 :107) « il est vivement conseillé d'intervenir très en amont de l'échéance (dès la commande) afin de prévenir tout problème qui pourrait nuire à un paiement à bonne date ». Il existe plusieurs façons pour une entreprise de recouvrer une créance :

- ✓ la gestion interne ;
- ✓ l'externalisation ;
- ✓ le rachat de créance.

#### **2.1.2.1. Gestion interne**

L'entreprise gère elle-même le recouvrement de ses impayés, par exemple dans un service contentieux ; elle peut éventuellement s'appuyer sur des sociétés spécialisées, souvent des sociétés de recouvrement, qui lui fourniront des services tels que des modèles de documents à en-tête, etc., elle peut aussi initier une action en justice, par l'intermédiaire d'huissiers de justice. En cas de non-paiement, la société créancière peut décider d'abandonner la créance.

#### **2.1.2.2. Externalisation**

L'entreprise fait appel à une société spécialisée dans le recouvrement, alors mandatée, qui s'occupe simplement de poursuivre la démarche initiale de recouvrement, et éventuellement s'occupe des démarches judiciaires. La société de recouvrement est alors dénommée *le mandataire*, l'entreprise faisant appel à elle est alors désignée comme *le mandant*. Dans ce cas de figure, l'entreprise reste le créancier. En cas de non-paiement, et lorsque la démarche de recouvrement amiable voire judiciaire se sera soldée par un échec,



le mandataire pourra alors fournir, en tant que professionnel, une attestation de non solvabilité au mandant, lui permettant par la suite de recouvrer la TVA auprès des services fiscaux.

### **2.1.2.3. Rachat de créance**

L'entreprise peut faire appel à une société qui lui rachète la créance, moyennant un rabais. Dans ce cas, c'est cette société de recouvrement qui gère le risque de défaut de paiement, et elle devient alors, définitivement, le créancier. On appelle ces sociétés, des sociétés d'affacturage. Cette technique, très développée dans les pays anglo-saxons et dans le cadre du recouvrement international, et en progression récente en France, permet à l'entreprise créancière de disposer très rapidement de liquidités.

## **2.2. Modes de couverture de recouvrement**

Selon Finance Banque (2013), « la couverture est une action qui vise à réduire le risque qu'une position génère. Il existe deux possibilités :

- ✓ soit annuler cette position en la revendant donc en faisant la négociation d'un contrat en sens inverse ;
- ✓ soit employer un instrument financier adéquat, en général dans les produits dérivés.

La couverture financière représente une fraction, une partie du montant d'une opération libellée en règlement différé. La couverture sert comme garantie contre la volatilité ainsi que contre le risque de marché. Comme elle n'immobilise qu'une partie de la transaction, la couverture crée un effet de levier ».

A l'image de la finance, le mode de couverture de recouvrement, permet au créancier d'avoir des garanties contre l'insolvabilité de son client. les différents outils qui permettent au créancier de se prémunir des impayés sont multiples et peuvent prendre plusieurs formes :

- ✓ la délégation de créance ;
- ✓ la cession de créance ;
- ✓ la dation en paiement ;
- ✓ le paiement par compensation ;

- ✓ la remise de dette ;
- ✓ l'impossibilité d'exécuter l'obligation ;
- ✓ la prescription extinctrice ;
- ✓ la clause de réserve de propriété.

### **2.3. Les sociétés de recouvrement**

Lorsqu'une entreprise souhaite obtenir le paiement de sommes d'argent qui lui sont dues sans passer par une procédure judiciaire, différents moyens de recouvrement alternatifs peuvent être mis en œuvre. Il existe ainsi des sociétés spécialisées dans le recouvrement de créances impayées sans avoir recours à une action en justice. L'activité de ces entreprises consiste à utiliser des moyens extrajudiciaires pour obtenir le paiement des sommes dues par un débiteur.

Une agence de recouvrement de créances est une société commerciale spécialisée dans le traitement des créances. C'est une société de recouvrement de dette permettant à un créancier de récupérer éventuellement ses factures impayées.

Les sociétés de recouvrement sont mandatées par leurs clients qui sont le plus souvent des entreprises commerciales.

Elles ont recours à divers moyens de pression en vue d'inciter le débiteur à payer les sommes dues au mandant. Pour ce faire, elles utilisent principalement des courriers (lettres de relance, courriers menaçant de poursuites, ...) ou des appels téléphoniques.

Selon ONNAINTY (2003 : 33) « le rôle des sociétés de recouvrement peut être utile si un règlement amiable est possible, car elles connaissent les procédés les mieux appropriés pour inciter le débiteur à s'exécuter, en tout ou partie. En revanche, si l'affaire devient contentieuse, leur utilité est moins évidente car elles doivent le plus souvent passer par l'entremise d'avocat ».

Mais les moyens mis en œuvre par ce type de société ne sont pas sans limite. Les tribunaux contrôlent et sanctionnent ainsi certaines méthodes utilisées lorsqu'elles sont considérées comme abusives. C'est notamment le cas des procédés constituant une atteinte à la vie privée du débiteur (notamment lorsque celui-ci est harcelé à son domicile ou sur

son lieu de travail) ou de ceux constitutifs d'une tromperie (copie d'un acte d'huissier par exemple).

### 2.3.1. L'assurance crédit

L'assurance-crédit est une assurance temporaire. Elle a pour objet de garantir l'assuré contre les risques de défaillance de son client par suite d'insolvabilité dans les conditions définies au contrat.

Selon ONNAINTY (2003 : 18), «le système de l'assurance crédit permet, quand un fournisseur accorde des délais de paiement à un client, qu'il soit indemnisé en cas de défaillance de ce client ».

« L'assurance crédit est une technique d'assurance qui permet à son bénéficiaire d'être indemnisé en cas de pertes dues à l'insolvabilité d'un ou plusieurs de ses clients » (PRAAG, 1995 : 72)

Le contrat d'assurance-crédit prend effet soit à la date de signature de l'offre préalable de prêt soit à la date de déblocage des fonds et dure jusqu' au terme du crédit, que celui-ci arrive à son terme ou s'arrête par remboursement anticipé.

L'assurance-crédit est une forme très particulière d'assurance qui garantit les entreprises ou les banques contre les défauts de paiement d'emprunteurs survenus pour des motifs :

- ✓ soit qui sont propres à ces débiteurs (insolvabilité) ;
- ✓ soit relevant de contraintes extérieures (notamment risque politique dans les contrats à l'exportation comportant un crédit client). Ici, l'assurance-crédit est l'une des composantes de l'assurance export.

Selon BAGNERIS & al (2010 : 162), « les sociétés d'assurance crédit assurent les créances commerciales. On fait généralement une nuance entre l'assurance crédit classique et l'assurance crédit excès de risque. Dans le premier cas, l'assureur sélectionne les clients qu'il accepte de couvrir, détermine un plafond d'en-cours et, en cas d'impayés, indemnise l'entreprise à hauteur de 50 à 80% du montant de sa créance. Dans le second cas, l'indemnisation se déclenche seulement au cas où les impayés dépasseraient un certain montant de franchise».

En somme, l'assurance crédit est une assurance apportée par un assureur spécialisé moyennant le paiement d'une prime et couvrant le risque pour une entreprise du non recouvrement d'une créance par une autre entreprise débitrice. En contrepartie des garanties accordées par son contrat d'assurance-crédit, l'emprunteur doit régler une cotisation dont le paiement est soumis à des règles strictes. Les compagnies d'assurance déterminent librement les conditions dans lesquelles elles acceptent de garantir un risque en faisant remplir à l'assuré un questionnaire médical.

### **2.3.2. L'affacturage**

Longtemps considéré comme étant le dernier recours pour les sociétés en difficultés financières, aujourd'hui, il constitue un outil moderne et souple au service des entreprises.

L'affacturage ou «factoring» est un mode de financement du poste Clients d'une entreprise. Cette méthode consiste, pour une entreprise, à céder les créances qu'elle possède sur ses clients, à un organisme financier spécialisé, souvent lui-même filiale d'un grand groupe bancaire.

Ainsi, en revendant ses créances à cet organisme, l'entreprise récupère immédiatement de la trésorerie, grâce au règlement partiel du montant des factures cédées. Cet organisme se charge ensuite d'en assurer le recouvrement

Selon ONNAINTY (2003 : 21), « l'affacturage, appelé également factoring, est une technique permettant au vendeur de se décharger de la gestion de ses comptes-clients, d'être garanti contre le risque d'impayés et dans certains cas, d'obtenir un préfinancement de ses factures ».

Il s'agit d'une véritable cession de créances au sens juridique du terme.

Le factor, désormais propriétaire légal de la créance doit la recouvrer par ses propres moyens. L'entreprise est théoriquement déchargée de cette tâche. Il n'empêche que le factor ira chercher l'entreprise dès lors qu'un quelconque litige, de fonds ou de forme, retardera ou jouera un quelconque doute sur l'encaissement de la créance et son échéance. Il sera donc bon que l'entreprise suive le compte client cédé.

Selon BAGNERIS & al (2010 : 162), « la technique de l'affacturage consiste en un transfert de créances commerciales de l'entreprise à un « factor », généralement un organisme financier spécialisé, qui se charge non seulement d'opérer le recouvrement de la créance mais qui en garantit aussi la bonne fin »

Il existe de nouvelles techniques de financement plus simples que l'affacturage classique appelées « new line factoring ». Elles comprennent :

- ✓ le « Maturity Factoring », qui permet de déléguer au factor la gestion du poste clients et la garantie des créances, mais sans le financement. En fait l'entreprise charge le factor du suivi, de l'encaissement et du recouvrement des factures incluant la garantie des créances en cas d'impayés ;
- ✓ l' « Agency Factoring » qui permet de financer des créances sans déléguer au factor la gestion des factures c'est-à-dire le suivi, l'encaissement et recouvrement des créances ;
- ✓ le « Recourse Factoring » ou « Factoring With Recourse » qui donne la possibilité de financer des factures sans garantie, c'est-à-dire des créances sans assurance crédit donné par le factor. L'entreprise remet en affacturage des créances sur ses clients que le factor lui finance mais en cas de non paiement à l'échéance le factor se retourne vers l'entreprise pour se faire rembourser son financement.

Dans la mesure où l'un des risques de ce mode de financement était de couper la relation entreprise-client, sont apparues des variantes du factoring :

- ✓ l'affacturage confidentiel dans lequel les clients continuent à régler directement l'entreprise sans connaître la relation avec le factor. Le financement est quand même réalisé par ce dernier et versements reçus par la société rétrocédés à la société d'affacturage après encaissement ;
- ✓ l'affacturage semi-confidentiel qui a le même fonctionnement à la seule différence que la société d'affacturage ouvre un compte dédié à l'entreprise sur lequel ont lieu les règlements des clients.

L'affacturage (factoring en anglais) est une technique de financement et de recouvrement de créances mise en œuvre par les entreprises et consistant à obtenir un financement anticipé et à sous-traiter cette gestion à un établissement de crédit spécialisé : l'affactureur

ou factor (anglais). C'est à la fois un procédé d'externalisation de tâches administratives, d'assurance contre les impayés et de financement court terme.

Selon PRAAG (1995 : 70) « c'est une pratique financière qui relie trois domaines assez différents. La garantie contre les impayés, la gestion des comptes clients et le recouvrement, le financement du poste client. Concrètement, l'affacturage permet à une entreprise de mobiliser ses créances commerciales, en les réalisant (pour un montant moindre que leur valeur nominale, la différence correspondant à la marge du factor) auprès du factor ».

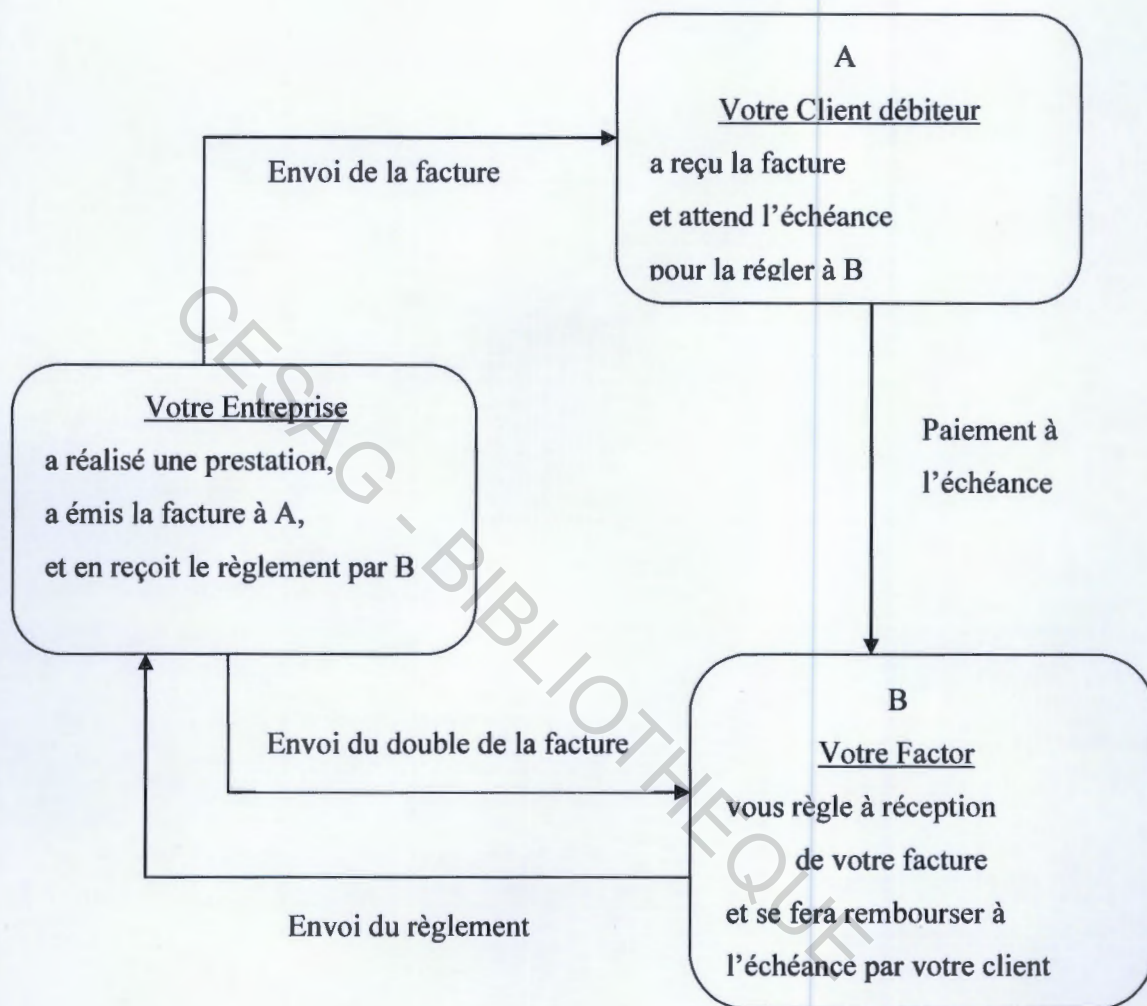
Les avantages de l'affacturage sont de nombreuses natures :

- ✓ la possibilité de retrouver votre trésorerie immédiatement, dès la facturation, sans attendre l'échéance ;
- ✓ la tranquillité, puisqu'une fois votre créance cédée, vous n'avez plus à effectuer les tâches administratives liées au paiement de votre facture. C'est l'organisme financier qui prend en charge le suivi du règlement ;
- ✓ une grande fiabilité des informations commerciales sur vos clients ;
- ✓ un gage de sérieux et de bonne gestion de votre part vis-à-vis des tiers, puisque vous sécurisez votre poste clients ;
- ✓ la possibilité de déléguer le suivi des impayés et éventuellement du recouvrement
- ✓ la faculté de dégager du temps que vous pourrez consacrer à vos clients et à la bonne marche de votre entreprise ;

Selon Selmer (2006 : 289) « l'affacturage reprend les principes généraux de l'assurance-crédit, à savoir la prévention, le recouvrement, et y ajoute la gestion complète du poste client des entreprises. Il présente également l'avantage du financement d'un processus basé sur l'évaluation du risque client par client ».

En définitive, l'affacturage ou le factoring consiste en un transfert des créances à un factor (établissement de crédit ou société financière). Celui-ci garantit le paiement des créances même en cas de défaillance du client. Il peut également proposer les règlements anticipés des factures.

Figure 3 : Processus de l'affacturage



Source : CREDIT AGRICOLE (2013)

## **2.4. Les voies d'exécution et la gestion du risque client**

Dans cette section, nous allons évoquer les points suivants :

- ✓ les voies d'exécution ;
- ✓ la gestion du risque client.

### **2.4.1. Les voies d'exécution**

Le recouvrement des créances est un processus qui regroupe plusieurs phases :

- ✓ le recouvrement amiable ou précontentieux ;
- ✓ la relance courrier ;
- ✓ la relance téléphonique ou phoning ;
- ✓ la visite domiciliaire ;
- ✓ le recouvrement contentieux ;
- ✓ l'injonction de payer ;
- ✓ l'injection de délivrer ou de restituer ;

#### **2.4.1.1. Le recouvrement amiable ou précontentieux**

Le recouvrement amiable est une pratique qui consiste à obtenir le paiement d'une créance de la part de son débiteur de manière volontaire. C'est l'ensemble des actions non judiciaires entreprises par un créancier pour récupérer les sommes d'argent qui lui sont dues. C'est une mesure amiable puisqu'elle est faite sans formalités particulières par le créancier et qu'elle est remise au débiteur sans intervention d'un huissier, simplement par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Selon TERRE & al (2003 : 432) « L'objectif du recouvrement amiable est d'obtenir le plus rapidement possible que le débiteur paye de son plein gré. »

Certains moyens sont utilisés pour mettre en œuvre une politique de recouvrement amiable. Les techniques les plus en vue sont :

- ✓ la relance téléphonique ;
- ✓ la relance écrite ;
- ✓ la visite domiciliaire.



Trois documents sont nécessaires pour procéder à un recouvrement amiable efficace :

- ✓ le bon de commande signé du client qui indique qu'il a accepté les conditions ;
- ✓ la facture ;
- ✓ le bon de livraison qui indique que le client a reçu la marchandise ou à réceptionné des travaux sans émettre de réserves.

Pour accélérer le recouvrement de sa créance, le chargé de recouvrement doit être en mesure de répondre rapidement aux questions du client. Pour cela, il doit avoir un accès rapide et facile au dossier commercial.»

L'efficacité du recouvrement amiable dépend de trois points essentiels :

- ✓ la pertinence du discours (écrit ou verbal) ;
- ✓ la combinaison des trois moyens d'action : courrier, téléphone et entretien en face à face ;
- ✓ la maîtrise et la cohérence des techniques de communication utilisées à travers les trois vecteurs de communication.

Deux types de professionnels peuvent aider le créancier à recouvrer matériellement sa créance dans l'hypothèse où le débiteur ne procède pas au paiement spontané ou volontaire à la première demande. Il s'agit des mandataires procédant au recouvrement amiable de créance pour le compte d'autrui, que sont les sociétés commerciales de recouvrement, et les huissiers de justice qui sont des officiers publics et ministériels. Si les uns et les autres peuvent procéder au recouvrement amiable, en revanche, seuls les huissiers de justice sont compétents pour procéder à l'exécution forcée des titres exécutoires.

#### **2.4.1.2. La relance courrier**

La lettre de relance (ou lettre de rappel) est une dernière tentative amiable pour persuader l'autre partie du contrat d'effectuer un paiement, de régler une facture, de produire un justificatif indispensable. C'est une lettre envoyée, qui vise à rappeler à son destinataire qu'il y a un désaccord entre eux, généralement une dette. Cette lettre est la suite d'une première réclamation. Cette démarche peut être faite en nom propre ou par l'intermédiaire d'un établissement de recouvrement de créances, d'un avocat ou de toute autre personne dument mandatée.

Selon Selmer (2003 : 275), « elles sont le plus souvent générées à partir de la base client informatisée. Leur coût est donc faible. Elles sont efficaces à l'égard de clients de bonne foi ».

Nous avons trois niveaux successifs de relance :

- ✓ la première lettre (voir annexe) : le ton de la lettre sera courtois. Elle peut être accompagnée d'un relevé de compte ;
- ✓ la seconde lettre (voir annexe) : une à deux semaines après. Elle rappelle la première et demande en termes plus fermes le règlement de la créance ;
- ✓ la mise en demeure (voir annexe) : elle se fera par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les auteurs s'accordent sur certains conseils pour donner à la lettre toute son efficacité :

- ✓ éviter de mentionner sur la lettre qu'il s'agit d'une première relance ;
- ✓ éviter les « derniers rappels » ou « mises en demeures » multiples qui amoindrissent la crédibilité de l'entreprise, et augmentent inutilement l'ancienneté de la créance ;
- ✓ utiliser dans la lettre une argumentation courte et simple ;
- ✓ mettre impérativement tous les avertissements à exécution pour assurer la crédibilité de l'entreprise ;
- ✓ mener la relance écrite à intervalle de temps régulier et le plus tôt possible après le dépassement de l'échéance ;
- ✓ présenter la relance sous forme d'un relevé de compte.

La mise en demeure est à la fois la dernière mesure amiable et la première mesure contentieuse. C'est une mesure contentieuse car cette mise en demeure doit être faite avant toute assignation.

#### **2.4.1.3. La relance téléphonique ou phoning**

Le but d'une relance téléphonique pour impayé est autant d'accélérer le recouvrement de la créance que d'élucider les motifs de non-paiement du client. Dans tous les cas, il est essentiel de mener cet entretien de relance téléphonique dans un esprit de communication

et de compréhension afin d'aboutir à une solution/compromis qui permette aux deux parties de poursuivre leur collaboration.

Selon Selmer (2006 : 274-275) « la relance téléphonique présente l'avantage d'un contact direct, presque physique avec le client. Le chargé de recouvrement est donc mieux en mesure de comprendre les raisons du non paiement et d'engager son client sur la voie du recouvrement de la créance.

Pour obtenir une relance téléphonique efficace, le chargé de recouvrement doit passer par un certain nombre d'étapes :

- ✓ annoncer avec clarté et concision les raisons de son appel (nous n'avons pas reçu le règlement de la facture à l'échéance du 30 juin) ;
- ✓ s'il ne s'agit pas de la première relance, rappeler les promesses données et non tenues ;
- ✓ toujours obtenir le nom et la fonction de l'interlocuteur afin d'y faire référence si nécessaire ;
- ✓ identifier rapidement la cause du non paiement ;
- ✓ engager le client vers un accord, ce qui implique l'interlocuteur ;
- ✓ si l'interlocuteur est réticent, l'engager progressivement vers l'action souhaitée en lui posant une série de questions auxquelles il ne peut répondre que par oui ;
- ✓ face à la mauvaise foi du client, annoncer les répercussions négatives de son manque de coopération, en gardant un style diplomatique.

FRISCHER (1999 : 16-27) recommande d'avoir un certain nombre de comportements lors de la relance téléphonique :

- ✓ Start each call with a smile;
- ✓ Consider the time of day you call;
- ✓ The best time to call debtors;
- ✓ Keep the detail of message short;
- ✓ Be specific about what to say;
- ✓ Give the debtor undivided attention;
- ✓ Invest in a voice mail system;
- ✓ Speak to the appropriate person;

- ✓ Great communication gets results;
- ✓ Keep a log of all phone calls.

Le chargé du recouvrement fixe ses priorités en fonction du montant et de l'ancienneté de la créance, ainsi que du niveau de risque du client. Avant de relancer le client, il vérifie l'existence éventuelle d'un litige, les habitudes de paiement du client.

Dans la relance, la voix constitue le vecteur principal. La voix contient une force. Une force excessive peut provoquer une résistance naturelle de l'interlocuteur et constituer un obstacle à une communication positive. A l'inverse une personne qui manque de conviction aura peu de chance d'atteindre son objectif. De même un débit trop rapide ou trop lent nuira à la qualité d'écoute. Après la voix, l'écoute active est le deuxième aspect qui influence la communication téléphonique. Elle permet de maîtriser son agressivité et de faire face à celle de son interlocuteur.

Selon LABADIE & ROUSSEAU (1996 : 109) « Le chargé de recouvrement doit savoir à qui s'adresser chez le client, avoir en mémoire l'historique de la relation commerciale, et avoir sous la main toutes les informations nécessaires pour répondre en temps réel aux questions du client».

En somme, L'outil téléphonique est le moyen le moins coûteux pour établir le contact humain. La relance téléphonique en plus d'être moins coûteuse, permet également à l'entreprise d'être presque en contact direct avec son débiteur. Cette situation demeure toujours efficace surtout pour les clients bons payeurs.

#### **2.4.1.4. La visite domiciliaire**

Le recouvrement amiable est l'une des activités non monopolistiques des huissiers de justice, c'est-à-dire que d'autres intervenants pratiquent également cette activité.

Selon BROCCA (1988 : 18), « un second type d'intervention consiste à effectuer des démarches au domicile du débiteur ou au siège de l'entreprise débitrice. Il s'avère, en effet, qu'un contact direct établi entre le créancier et son débiteur est souvent de nature à infléchir la position de ce dernier ».

La visite domiciliaire doit être réalisée avec le plus de réserve possible. L'activité des cabinets de recouvrement de créances est soumise à une réglementation stricte. Ils ne peuvent pas « forcer » le débiteur à payer sa dette. L'intimidation et le harcèlement sont donc bien évidemment à proscrire. Malgré tout, les enquêtes dites de voisinage et les visites domiciliaires sont des atouts non négligeables dans certaines situations.

La visite domiciliaire est autorisée pour toutes les personnes qui exercent l'activité de recouvrement à l'amiable à titre professionnel. Très réglementée, elle ne doit être réalisée qu'après la présentation d'un document écrit, portant la mention des quatre premiers points de la mise en demeure ainsi que des deux qui suivent :

- ✓ le nom de la personne qui se rend sur place ;
- ✓ l'indication en caractères gras et dans un cadre distinct du texte, que le consommateur n'est pas obligé d'accepter la visite à son domicile et qu'il peut y mettre fin à tout moment. Cette information doit également lui être donnée oralement au moment de la présentation sur les lieux ;
- ✓ lors de chaque paiement complet ou partiel d'une dette à l'occasion d'une visite domiciliaire, un reçu, mentionnant la dette faisant l'objet du paiement, doit être délivré au consommateur.

La dernière mention doit également être délivrée à haute voix au début de la visite. Au-delà des points signalés dans ce document, la visite domiciliaire est également « cadrée » en termes d'heures (interdite entre 22 et 8 heures), de temps (elle ne peut pas s'effectuer avant l'écoulement du délai de 15 jours mentionnés ci-dessus) et en termes de personnes (aucune sollicitation du voisinage, de la famille ou de l'employeur n'est autorisée). La récupération facture impayée à l'amiable impose la délivrance d'un reçu mentionnant la dette payée lors de chaque paiement complet ou partiel.

#### **2.4.1.5. Le recouvrement contentieux**

Selon LABADIE & al (2001 : 119), « L'objectif de la procédure de recouvrement contentieux est d'obtenir un titre exécutoire et de procéder à son exécution. Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit prescrite ».

Dans nos législations, le délai de prescription des créances est de 5 ans pour les créances domestiques et de 2 ans pour les créances industrielles.

L'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement (Livre I) et voies d'exécution (Livre II) organise dans sa première partie deux procédures de recouvrement des créances :

- ✓ l'injonction de payer ;
- ✓ l'injonction de délivrer ou de restituer un bien.

#### **2.4.1.6. L'injonction de payer**

Lorsqu'un impayé n'a pu être réglé à l'amiable, qu'il s'agisse d'une créance civile ou commerciale, un créancier peut contraindre son débiteur à honorer ses engagements grâce à une procédure judiciaire d'injonction de payer.

Selon BROCCA (1988 : 125), « l'injonction de payer est une procédure qui permet au titulaire d'une créance remplissant des conditions bien déterminées, d'obtenir du juge du lieu où demeure le débiteur, sur demande formée par requête, une ordonnance qui sera revêtue, sauf si elle était frappée d'opposition, de la formule exécutoire ».

L'injonction de payer est une procédure judiciaire permettant de faire condamner un débiteur à payer la somme qu'il doit. Rapide, elle a pour vocation de permettre à un créancier de contraindre son débiteur à s'acquitter de sa dette, qu'elle soit civile ou commerciale. Elle est rapide car elle se fait par voie de requête, sans débat contradictoire, ce qui signifie que le débiteur ne sera informé de l'existence de cette procédure que lorsque l'ordonnance d'injonction de payer lui sera notifiée.

Selon ONNAINTY (2003 : 58), « c'est sans doute la procédure la plus rapide et la moins coûteuse. Dans un premier temps, cette procédure n'est pas contradictoire et le débiteur n'en n'est pas informé. Il n'en aura connaissance que lorsque l'ordonnance lui sera notifiée par voie d'huissier. Il pourra alors, soit s'incliner, soit faire « opposition » pour contester le bien-fondé de la créance, ce qui l'obligera à se présenter ultérieurement devant le juge » .

Il s'agit d'une procédure de recouvrement simplifiée et peu coûteuse. Elle concerne aussi bien les créances civiles que commerciales. Elle est non contradictoire. Si le juge estime le

dossier suffisamment probant, il peut statuer sans qu'il y ait eu audience réunissant débiteur et créateur.

Pour déclencher la procédure d'injonction de payer, la créance doit être :

- ✓ certaine ;
- ✓ liquide ;
- ✓ exigible ;

La requête doit être déposée ou adressée par le demandeur, ou par son mandataire autorisé par la loi de chaque Etat partie à le représenter en justice, au Greffe de la juridiction compétente.

Elle contient, à peine d'irrecevabilité :

- ✓ les noms, prénoms, profession et domiciles des parties ou, pour les personnes morales, leurs formes, dénomination et siège social ;
- ✓ l'indication précise du montant de la somme réclamée avec le décompte des différents éléments de la créance ainsi que le fondement de celle-ci.

Elle est accompagnée des documents justificatifs en originaux ou en copies certifiées conformes.

Lorsque la requête émane d'une personne non domiciliée dans l'Etat de la juridiction compétente saisie, elle doit contenir sous la même sanction, élection de domicile dans le ressort de cette juridiction.

Si, au vu des documents produits, la demande lui paraît fondée en tout ou parti, le Président de la juridiction compétente rend une décision portant injonction de payer pour la somme qu'il fixe.

Si le Président de la juridiction compétente rejette en tout ou en partie la requête, sa décision est sans recours pour le créancier sauf à celui-ci à procéder selon les voies du droit commun.

Dans la mesure où la lettre de mise en demeure est restée sans effet, l'entreprise peut introduire une requête en injonction de payer. Les différentes étapes de l'injonction de payer sont les suivantes :

- ✓ soit la requête est rejetée, et la procédure s'arrête ; mais il reste la possibilité de former une nouvelle requête si l'on dispose d'éléments nouveaux. Soit la requête est acceptée et donne lieu à l'émission d'une ordonnance ;
- ✓ à réception de l'ordonnance d'injonction de payer, il convient de la transmettre à l'huissier territorialement compétent pour signification (dans les six mois) ;
- ✓ soit le débiteur paie et la procédure est éteinte. Soit le débiteur ne paie pas et ne forme pas opposition, il faudra obtenir du greffe du tribunal d'engager des saisies via huissier. Soit le débiteur forme opposition auprès du tribunal, les parties sont alors convoquées et la procédure devient contradictoire.

#### **2.4.1.7. L'injonction de délivrer ou de restituer**

Les rédacteurs de l'Acte Uniforme (AU) portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution ont non seulement procédé à une refonte des règles jusque là applicables, dans les Etats Parties, à la procédure d'injonction de payer, mais ils ont aussi introduit une procédure qui était totalement inconnue, la procédure d'injonction de délivrer ou de restituer.

C'est une véritable innovation de l'Acte Uniforme, puisque pratiquement toutes les législations l'ignoraient.

Les conditions sont de deux ordres. Les unes tiennent au créancier et les autres à l'objet de l'obligation.

Le créancier doit être titulaire d'une créance ayant pour objet la délivrance ou la restitution d'un bien meuble corporel. C'est ce qui résulte de l'article 19 AU/RVE aux termes duquel « Celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé peut demander au président de la juridiction compétente d'ordonner cette délivrance ou restitution ».



L'obligation visée par l'article 19 peut résulter d'un contrat de vente, de location, etc. ; celle de restituer peut trouver sa source par exemple dans l'annulation ou la résolution d'un contrat.

Il faut que la délivrance ou la restitution porte sur un bien meuble corporel déterminé. Cette procédure ne peut donc être utilisée s'il s'agit de biens meubles incorporels ou de biens immeubles.

La requête contient les éléments visés par l'article 21 AU/RVE. Il s'agit :

- ✓ des éléments d'identification des parties (nom, prénom et domicile pour les personnes physiques, et forme, dénomination ainsi que siège social pour les personnes morales) ;
- ✓ la désignation précise du bien dont la remise est demandée.

L'omission de l'une des mentions prévues par l'article 21 entraîne l'irrecevabilité.

La requête, qui est accompagnée de l'original ou de la copie certifiée conforme de tout document justifiant cette demande, est portée devant la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure le débiteur. Les problèmes de compétence se posent dans les mêmes termes que pour l'injonction de payer.

La décision peut prendre deux formes : soit rejet, soit injonction de délivrer ou de restituer.

Si la requête n'est pas fondée, une décision de rejet est rendue ; elle est sans recours.

Le demandeur peut toutefois procéder selon les voies de droit commun. La requête rejetée est toujours restituée au demandeur avec les documents qui avaient été produits.

Si la requête paraît fondée, le président rend une ordonnance à pied de requête portant injonction de délivrer ou de restituer. La requête et la décision sont alors conservées à titre de minutes par le greffier qui en délivre expédition. Les documents originaux produits sont restitués au demandeur et des copies certifiées conformes sont conservées au greffe.

La décision portant injonction de délivrer ou de restituer doit faire l'objet d'une signification conformément à l'article 25 AU/RVE. A défaut de signification dans les trois mois de sa date, elle est non avenue.

Les suites de la procédure dépendent de l'attitude de celui qui est tenu de la remise. Il se peut qu'il fasse opposition; dans ce cas, les règles prévues en matière d'injonction de payer sont applicables; l'article 26 AU/RVE renvoie en effet aux dispositions des articles 9 à 15 AU/RVE.

S'il n'y a pas d'opposition, le requérant peut demander au Président de la juridiction compétente l'apposition de la formule exécutoire. Cette demande est faite par déclaration écrite ou verbale au greffe dans les deux mois suivant l'expiration du délai d'opposition ou le désistement de celui qui est tenu de la remise. Si le délai n'est pas respecté, la décision est non avenue.

#### **2.4.1.8. Les mesures conservatoires**

Toute personne, dont la créance paraît fondée en son principe, peut solliciter du juge l'autorisation de pratiquer une mesure conservatoire sur les biens de son débiteur, sans commandement préalable, si elle justifie de circonstances susceptibles d'en menacer le recouvrement. La mesure conservatoire prend la forme d'une saisie conservatoire ou d'une sûreté judiciaire. Les mesures conservatoires sont encadrées par la loi française du 9 juillet 1991 et le décret du 31 juillet 1992.

Une mesure conservatoire est une disposition par laquelle, dans l'attente d'une décision définitive, un juge saisi par le créancier, décide de placer un bien du débiteur sous main de justice afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prises une fois les délais de recours passés ou les recours épuisés.

La mise en œuvre des mesures conservatoires suppose généralement l'autorisation préalable du juge, à savoir en principe le Juge de l'exécution.

Cette autorisation n'est pas nécessaire en présence par exemple d'un acte notarié revêtu de la formule exécutoire qui peut servir de fondement à des mesures conservatoires sans autorisation préalable.

Cette autorisation s'obtient sur requête, c'est-à-dire non contradictoirement pour préserver l'effet de surprise.

Lorsque la mesure conservatoire a été obtenue et pratiquée sans titre exécutoire, le créancier doit, dans le mois qui suit l'exécution de la mesure, à peine de caducité, introduire une procédure aux fins d'obtenir un titre exécutoire.

L'OHADA distingue trois types de saisies conservatoires :

- ✓ la saisie conservatoire des biens meubles corporels ;
- ✓ la saisie conservatoire des créances ;
- ✓ la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilières.

#### **2.4.2. La gestion du risque client**

Selon CHARREAUX (2003 : 228), « les usages commerciaux font souvent du crédit accordé aux clients un argument important de la vente. Il constitue une décision d'investissement, car il conduit à immobiliser des liquidités en vue de dégager un supplément de rentabilité. L'entreprise peut agir sur la rentabilité de cet investissement en gérant le risque et en minimisant les sommes immobilisées ».

Soucieuses de se protéger contre les impayés et les retards de paiement les entreprises ne se contentent plus uniquement de vérifier la solvabilité de leurs clients. Désormais, elles sont de plus en plus nombreuses à mettre en place un véritable système de pilotage du risque client.

Selon PRAAG (1995 : 15), « le crédit management est la gestion du risque inhérent à l'activité commerciale de l'entreprise ; précisément, le risque de défaillance de ses partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs ».

La recherche d'informations, l'appréciation de leur signification, et la décision sont les trois actions fondamentales du credit manager.

La fonction de gestionnaire du risque client dans l'entreprise consiste à sécuriser et à rentabiliser l'investissement en compte clients dans le cadre de la politique générale, en arbitrant constamment entre les objectifs commerciaux et les impératifs financiers.

Selon CABANE (2006 :131), le rôle du crédit-manager consiste à s'assurer de la transformation du crédit client en encaissement. Ses fonctions sont d'étudier le risque client avant tout nouveau contrat ou commande importante, d'assurer le recouvrement des

créances impayées, de résoudre les litiges clients et de réduire le taux d'impayés. Le crédit manager opère à la fois de manière préventive (analyse du risque et prise de garanties) et curative (recouvrement, procédure d'injonction de payer, recours au contentieux) ».

La mission première du crédit manager est de veiller à ce que tout le chiffre d'affaires se transforme en trésorerie dans un délai optimum. Pour réaliser cette mission, le crédit manager devra proposer et faire approuver la politique crédit dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et de répondre de son application. Il a aussi, à définir des procédures et contrôler leur respect. Enfin, il lui faut mettre en place des indicateurs de suivi du risque client. Sa mission au quotidien se traduit par un certain nombre d'actions :

- ✓ évaluer préventivement et systématiquement la solvabilité des clients et des prospects ;
- ✓ surveiller le niveau et la qualité des engagements ;
- ✓ négocier et mettre en œuvre des mesures de sécurisation du risque ;
- ✓ réagir immédiatement de manière amiable ou, par la mise en œuvre d'un contentieux en cas de non respect des conditions négociées.

Ces actions sont conduites avec, pour objectifs, la recherche de l'équilibre profitable entre l'opportunité commerciale (marge potentielle), le coût du crédit (délai de paiement) et le risque d'insolvabilité (coût des moyens mis en œuvre).

L'anticipation du risque client consiste à chercher des renseignements avant d'entamer des relations commerciales avec un nouveau client. Cela se traduit par la collecte d'informations officielles : documents comptables, rapports de sociétés s'ils existent, informations recueillies auprès du greffe du tribunal de commerce, de l'agence des statistiques. Cet ensemble peut se concrétiser par des études économiques et financières classiques (analyse des bilans, comptes de résultat et construction de ratios) et aller jusqu'à l'utilisation d'analyses discriminantes. La qualité de l'information comptable permet d'assurer un suivi du point de vue volume d'activité et de la régularité des paiements. L'entretien avec les commerciaux en relation avec le client est bien sûr primordial. Enfin, il est également possible d'avoir recours aux agences de renseignement qui analysent la situation financière des entreprises afin d'attribuer un score (cote de risque) et qui proposent un encours conseillé.

«The credit application will help you to determine whether or not you want this person as client/customer. The credit application includes basic information, such as current home address, home and work telephone numbers, driver's licence number and expiration date, social security number, and so on, and not-so-basic information, such as credit references and names of corporate officers if it is a corporation». (FRISCHER, 1999 : 108)

L'objectif du credit-scoring est de déterminer un score, c'est-à-dire un niveau chiffré sensé être la représentation d'un certain risque pour le prêteur.

Selon Delmond & al (2003 : 192), « à partir des mesures du risque client, l'entreprise va pouvoir prendre différentes mesures de prévention des risques, ou d'accompagnement des clients en difficulté (par exemple décider d'accorder ou non un abonnement ou un prêt, ne pas accepter certaines commandes sans paiement préalable ou caution ,éviter de soumettre à une trop grande pression commerciale un client risqué, créer des services de facilité de paiement ».

**Tableau 2 : Le scoring des clients**

Borne inférieure	Borne supérieure	Appréciation
0	150	Risque très faible, accord quant à l'opération envisagée
151	200	Risque faible, accord quant à l'opération envisagée
201	250	Risque moyen, accord après seconde analyse de l'assistant credit manager
251	300	Risque fort, accord après seconde analyse du credit manager
301	350	Risque très fort, accord après visite client et audit complet
351	Borne supérieure	Risque insupportable, refus automatique du credit manager

Source : PRAAG ( 1995:43).

## Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

Les professionnels du recouvrement utilisent un certain nombre de mesures préventives pour se prémunir des impayés. Les mesures sont les suivantes :

- ✓ la sélection des clients pour éviter les mauvais payeurs ;
- ✓ la détermination de plafonds de crédit qui s'effectue en fonction de l'importance des transactions et de la qualité du client ;
- ✓ la demande d'arrhes, d'avances ou d'acomptes ;
- ✓ les garanties cambiales ;
- ✓ l'assurance du risque client permet d'assurer le risque de non-recouvrement auprès des sociétés d'assurance crédit ;
- ✓ l'affacturage ou factoring ;
- ✓ le blocage automatique des commandes, en cas d'incidents de paiement ou de dépassement d'en-cours maximum ;
- ✓ la relance automatique, en cas de retard de paiement ;
- ✓ la vérification de la position par rapport au plafond de crédit ;
- ✓ l'évaluation pour chaque compte le ratio de rotation du crédit client ;
- ✓ l'élaboration d'un tableau d'âge des créances.

Le poste client constitue souvent l'essentiel du BFR : les en-cours clients représentent environ 30% du total des bilans. De plus, il s'agit d'un poste à risque, puisque la transformation des créances en monnaie n'est pas garantie. La défaillance des clients est d'ailleurs l'une des premières causes de faillites des entreprises et ce phénomène tend à s'aggraver en période économique difficile.

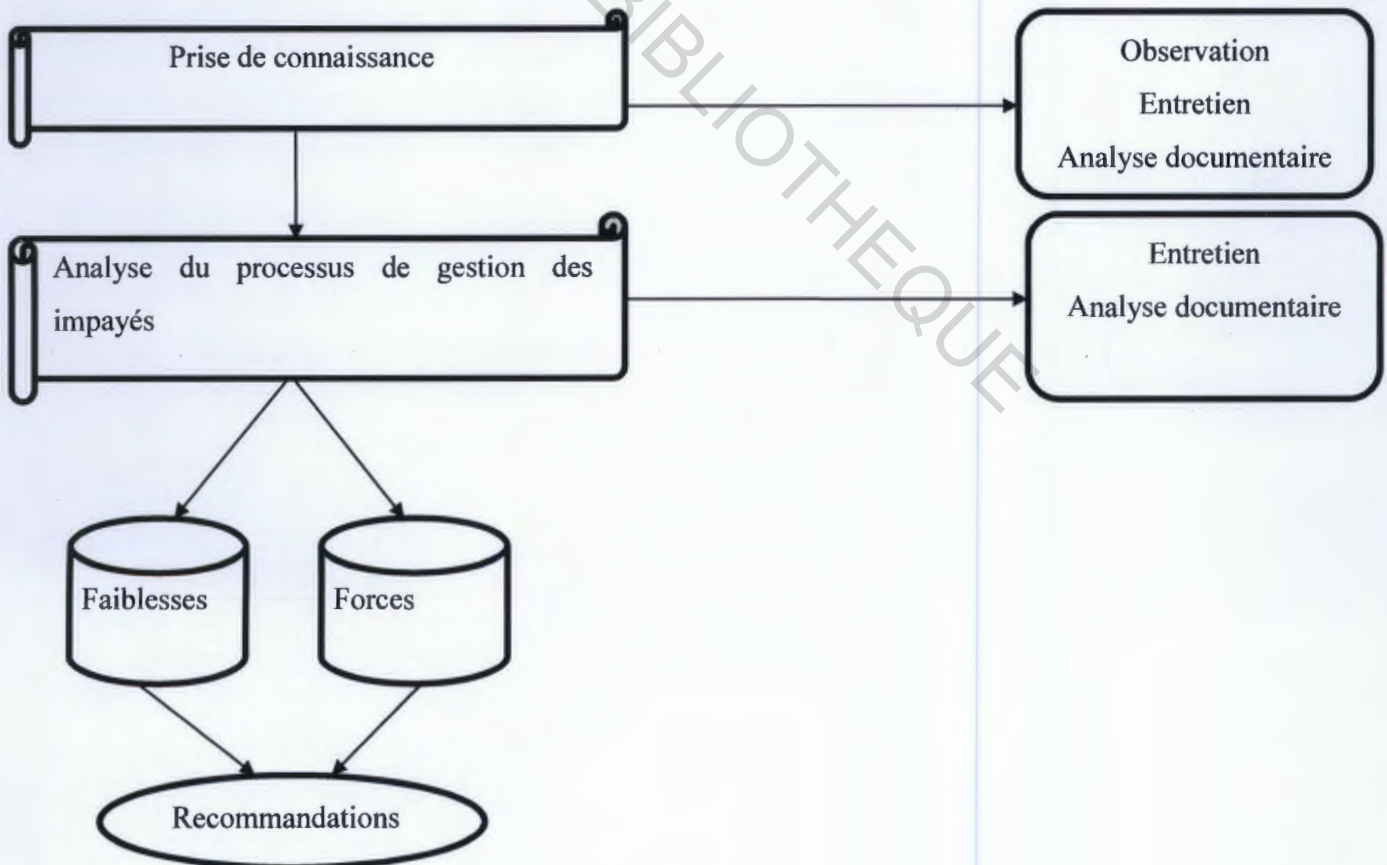
### CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir essayé d'appréhender le processus de recouvrement des impayés à travers une revue de la littérature, nous allons pour mieux cerner le thème adopter une démarche méthodologique. Cette démarche sera basée sur la construction d'un modèle d'analyse, d'outils de collectes de données et d'analyse des résultats.

#### 3.1. Le modèle d'analyse

Sur la base du travail théorique effectuée sur les deux chapitres précédents notre modèle d'analyse est représentée par la figure 4 suivante :

Figure 4 : Modèle d'analyse



### **3.2. Prise de connaissance et évaluation du processus**

Selon Armand & al (1999 : 890), « la recherche d'informations est un processus continu et cumulatif qui consiste à réunir des informations et à corroborer les connaissances ainsi acquises avec les éléments probants collectés ». Pour une meilleure appréhension du processus de recouvrement des créances, nous avons procédé au préalable à une prise de connaissance générale et spécifique de la SONATEL. Cette prise de connaissance a été rendue possible grâce à l'analyse documentaire, aux interviews, aux questionnaires, aux observations sur le terrain.

#### **3.2.1. Prise de connaissance**

Nous avons tout d'abord effectué une prise de connaissance générale de la SONATEL, cette prise de connaissance passe par la réunion des principales données significatives sur la SONATEL et concernent :

- ✓ le contexte de la création de la SONATEL ;
- ✓ les départements existants ;
- ✓ l'environnement interne et externe de la SONATEL.

Nous avons ensuite effectué une prise de connaissance spécifique pour mieux connaître le processus de recouvrement des créances au sein de la SONATEL. Dans le but de réaliser cette prise de connaissance nous avons utilisé les techniques suivantes :

- ✓ l'analyse documentaire ;
- ✓ l'entretien ;
- ✓ l'observation.

##### **3.2.1.1. L'analyse documentaire**

La consultation de certains documents tels que : les rapports d'activités hebdomadaires de 2012, les bilans des campagnes de relance de 2012, le tableau de bord mensuel de 2012 du service de recouvrement, les données de 2012 du SI (Système d'information) nous ont permis d'avoir une prise de connaissance de la procédure de la gestion des créances au niveau de la SONATEL mais également d'effectuer une comparaison avec les résultats de l'entretien.



### **3.2.1.2. L'entretien**

Ces entretiens ont été réalisés auprès des agents de la SONATEL. Nous avons ciblé particulièrement :

- ✓ les agents du recouvrement ;
- ✓ les responsables de pôles ;
- ✓ les chefs de services.

L'objectif de ces interviews était d'obtenir une description du processus de gestion des créances au sein de la SONATEL. Elles ont été effectuées sous forme de questions permettant ainsi de confronter les textes et les réponses des responsables.

Dans le cadre de ces entretiens effectués auprès de ces responsables nous avons constitué un échantillon afin de connaître la perception et le degré d'implication de chacun dans le processus.

### **3.2.1.3. L'observation**

Elle nous a permis de mieux appréhender le processus de la gestion du recouvrement des créances au niveau de la SONATEL.

### **3.2.2. L'évaluation du processus**

Elle résulte de l'analyse des collectes qui nous a permis de mettre en exergue les forces et les faiblesses du système de recouvrement des créances de la SONATEL. Cette phase est nécessaire et nous permet de formuler des recommandations qui visent à améliorer le processus de la gestion des créances au niveau de la SONATEL.

Conclusion :

La méthodologie de l'étude nous a permis d'identifier le modèle d'analyse et les outils qui nous permettent de faire l'analyse de la gestion du recouvrement des créances. Les outils utilisés sont essentiellement l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

### **Conclusion première partie**

Cette première partie nous a permis d'appréhender l'aspect théorique de la gestion du recouvrement des créances.

C'est une activité réglementée consistant à utiliser divers moyens afin d'obtenir d'un débiteur le paiement d'une créance due.

Les créanciers ignorent les mesures à prendre pour se préserver des mauvais payeurs. Dans la majorité des cas, lorsque ces mesures sont prises à temps et de manière systématique, elles suffisent à réduire, voire presque supprimer le nombre de factures impayées.

Si dans certains cas ces mesures ne permettent pas au créancier d'éviter d'être payé, elles optimisent en tous les cas ses chances de recouvrer sa créance lorsque toutes les tentatives amiables ont échoué, et qu'une procédure de recouvrement judiciaire s'avère nécessaire.

Après avoir fait la présentation, dans la première partie, des principes de la gestion du recouvrement des créances, nous évoquerons dans la partie suivante l'état des lieux à la SONATEL afin d'y apporter quelques préconisations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**2ème PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DU PROCESSUS DE**  
**GESTION DES CREANCES**

## Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

Après l'élaboration du cadre théorique, l'approche pratique menée au sein de la SONATEL nous a permis de faire une confrontation entre la théorie et la pratique.

Pour effectuer cette phase nous avons choisi de procéder de la manière suivante :

- ✓ nous avons effectué un séjour au niveau du service de recouvrement des créances de la SONATEL pour pouvoir collecter les informations qui nous ont permis de présenter ce travail ;
- ✓ ensuite, nous avons préparé et mener des entretiens avec les responsables et les agents du service recouvrement ;
- ✓ enfin nous avons fait l'analyse de ces entretiens qui nous a permis de dégager les résultats que nous présentons ci-dessous.

Après les présentations générales et organique de la SONATEL, nous commenterons les résultats de notre étude à savoir l'analyse SWOT de la gestion du recouvrement.

Enfin, nous ferons des recommandations qui contribueront à l'amélioration de la gestion du recouvrement au sein de la SONATEL.

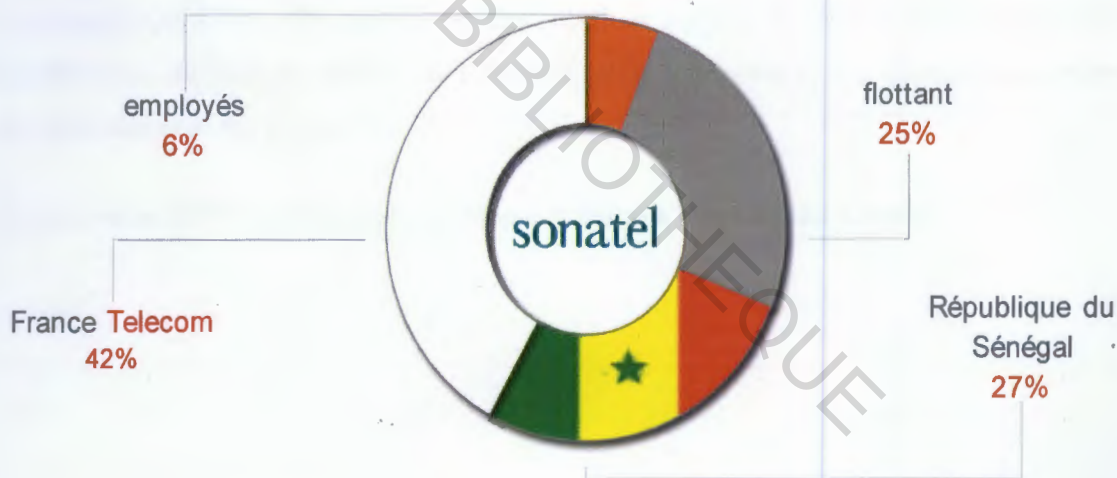
## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SONATEL

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la SONATEL à travers son historique, son organisation et ses domaines d'activités. nous procéderons également à la présentation de la Direction du Service Client (DSC) et celle du service recouvrement.

### 4.1. Historique

Opérateur historique des télécommunications au Sénégal créé en 1985 par la fusion de l'Office des Postes et Télécommunications et de TéléSénégal, le groupe SONATEL est devenu une Société Anonyme en 1997 en s'alliant à un partenaire stratégique, France Telecom, qui possède depuis lors 42,33 % de son capital.

Figure 5 : Répartition du capital de la Sonatel



Source : Direction Financière et comptable (2013)

A la veille de sa privatisation, en juillet 1997, elle disposait d'un des meilleurs réseaux d'Afrique subsaharienne, par son niveau de numérisation et le nombre de lignes par habitant.

Une offre publique de vente fut lancée en décembre 1997. Dix pour cent du capital étaient réservés aux salariés et 17,66 % au public et aux institutionnels : assurances, banques, sociétés d'investissement présentant des excédents de trésorerie... L'État gardait 27,67 %, tandis que 33,33 % étaient attribués au partenaire stratégique, France Câbles et Radio

Figure 6 : Constitution du groupe SONATEL



Source : Direction Financière et Comptable (2013)

Dirigée par Monsieur Cheikh Tidiane MBAYE en qualité de Directeur Général depuis avril 1998, la SONATEL emploie 2 455 salariés au 31 décembre 2006. L'ambition de ce groupe qui est présentement dirigé par Monsieur Alioune NDIAYE est « de faire partie des entreprises qui changent l'image des sociétés africaines », Pour atteindre cela, elle se donne pour objectifs de veiller à :

- ✓ assurer un service après vente de qualité ;
- ✓ respecter tout engagement vis-à-vis de sa clientèle ;
- ✓ garantir un traitement et un suivi rigoureux des réclamations client ;
- ✓ contribuer à l'amélioration de la prise en charge des clients à l'accueil physique comme téléphonique.

Le personnel de la SONATEL est actionnaire et participe à la redistribution des bénéfices sous forme de dividendes. Ce volet est très important car étant un mode de différenciation qui permet de fidéliser ses clients internes.

#### **4.2. Fonctionnement et organisation**

Dans cette section nous allons procéder à la présentation de la structure organisationnelle et au fonctionnement de la SONATEL.

##### **4.2.1. Fonctionnement de la SONATEL**

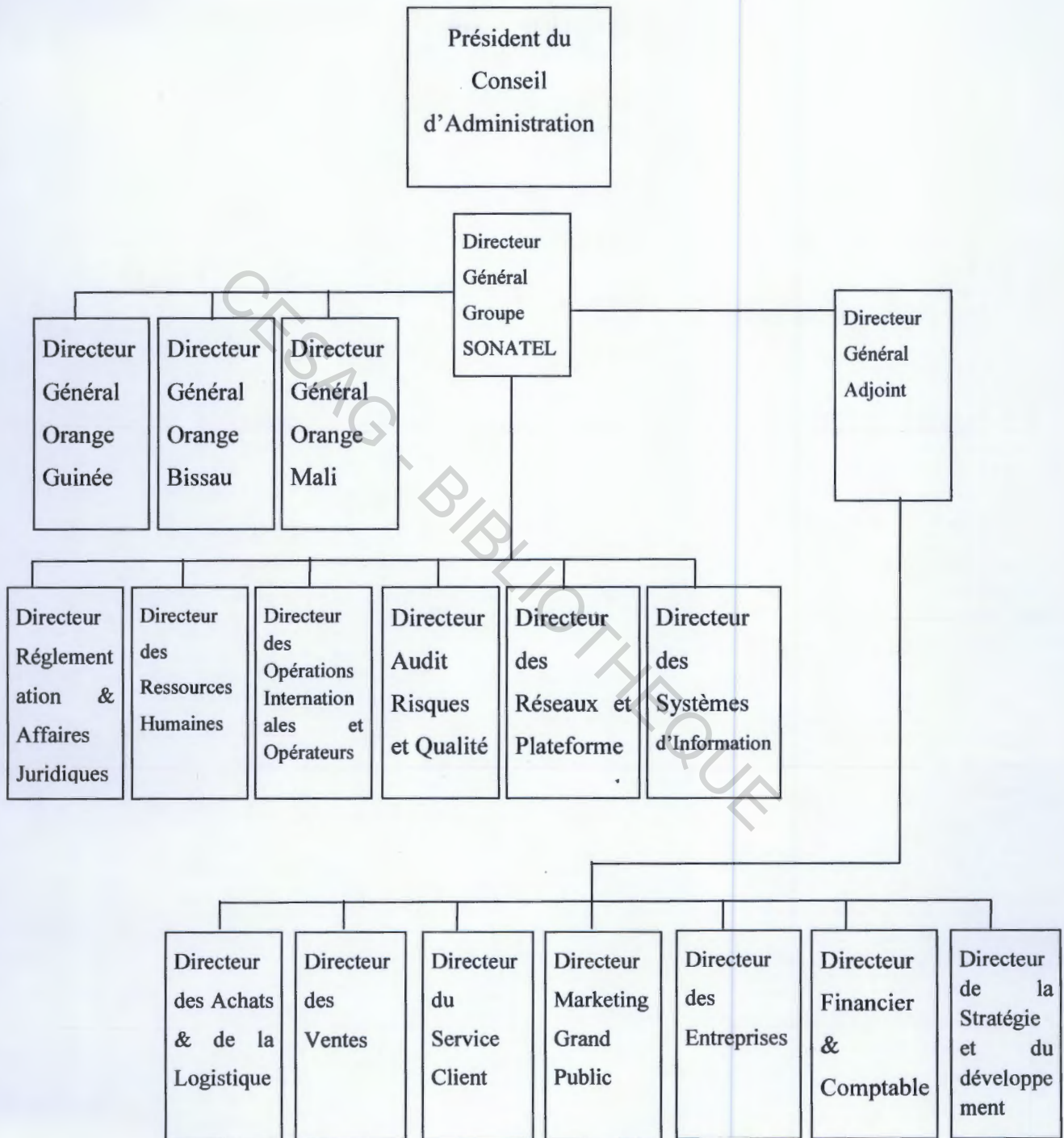
A l'image des Sociétés Anonymes (SA), la SONATEL est sous la direction du président du conseil d'administration (PCA) et d'un Directeur Général (DG).

Le Conseil d'Administration (CA) est chargé de définir la politique générale de la société. Le DG assure la Direction générale de la structure. Il exprime sa vision et ses ambitions qui sont traduits en objectifs. Les directeurs opérationnels sont chargés de définir des plans d'actions afin de les atteindre.

##### **4.2.2. Structure organisationnelle**

L'organigramme de la SONATEL est composée d'une Direction Générale, d'une direction adjointe, des directions des filiales et de 16 directions opérationnelles composées chacune de plusieurs départements, services et des centres techniques.

Figure 7 : Organigramme de la SONATEL



Source : SONATEL (2013)



### **4.3. Présentation du Département Opérations du Service Client (DOS)**

La SONATEL consciente du fait que le service client est devenu un avantage concurrentiel a décidé de créer le Département des opérations de service client.

#### **4.3.1. Organisation du DOS**

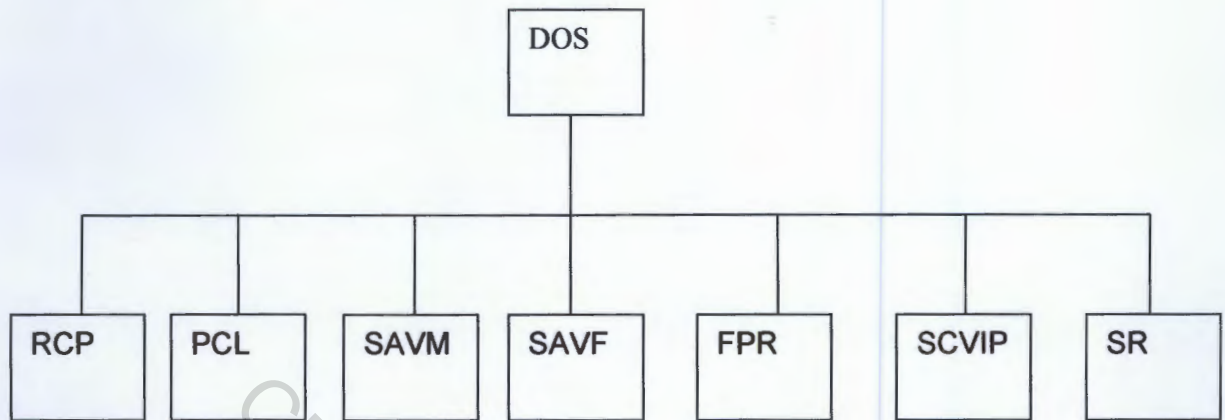
Pour relever le défi de délivrer aux clients une qualité de service de haut niveau et pour faire face aux enjeux concurrentiels, la direction générale de la SONATEL a créé la Direction du Service Client (DSC). Elle est composée de trois départements qui sont :

- ✓ le Département Ingénierie du Service (DIS) ;
- ✓ le Département Performance des Processus du Service (DPPS) ;
- ✓ le Département Opérations du Service (DOS).

Le DOS est composé de sept services :

- ✓ le service Relation Clients et pilotage des Partenaires (RCP) ;
- ✓ le Service Pilotage Commande Livraison (PCL) ;
- ✓ le service SAV et Traitement des Réclamations Mobile (SAVM) ;
- ✓ le service SAV et Traitement des Réclamations Fixe, Internet et TVO (SAVF) ;
- ✓ le service Formation et Professionnalisation des Ressources (FPR) ;
- ✓ le service Clients VIP (SCVIP) ;
- ✓ le service Recouvrement (SR) ;

**Figure 8 : Organigramme de DOS**



Source : Direction du Service Clients (2013)

#### 4.3.2. Missions

Le Département DSC/DOS est garant de la qualité de la déclinaison opérationnelle de la stratégie d'amélioration et de transformation dans le domaine du Service Clients Grand Public et Professionnels. Il met en œuvre le dispositif stratégique du Service Client Grand Public. A ce titre les missions principales du département DSC/DOS sont:

- ✓ développer et piloter la relation client de SONATEL sur l'ensemble des canaux de contact (en ligne comme en accueil physique) ;
- ✓ piloter, contrôler et boucler les commandes clients issues du réseau direct et des différents canaux de contact en garantissant une livraison conforme à la demande des clients ;
- ✓ garantir une bonne accessibilité des centres de contact à nos clients ;
- ✓ garantir le recouvrement des créances Clients sur les marchés Grand Public et professionnel ;
- ✓ traiter les opérations de backoffice générées par les requêtes en provenance des divers canaux ;
- ✓ traiter et boucler les plaintes clients issues du réseau direct et des différents canaux de contact en apportant une réponse adaptée ;
- ✓ piloter la distribution des factures pour les agences de Dakar ;
- ✓ mettre en place des cadres de pilotage et des dispositifs de monitoring du service client pour anticiper et améliorer la compétence des ressources qui travaillent autour de la relation client ;

- ✓ garantir la professionnalisation et la montée en compétence des acteurs intervenant dans la gestion de la relation client.

#### **4.4. Présentation du Service Recouvrement (SR)**

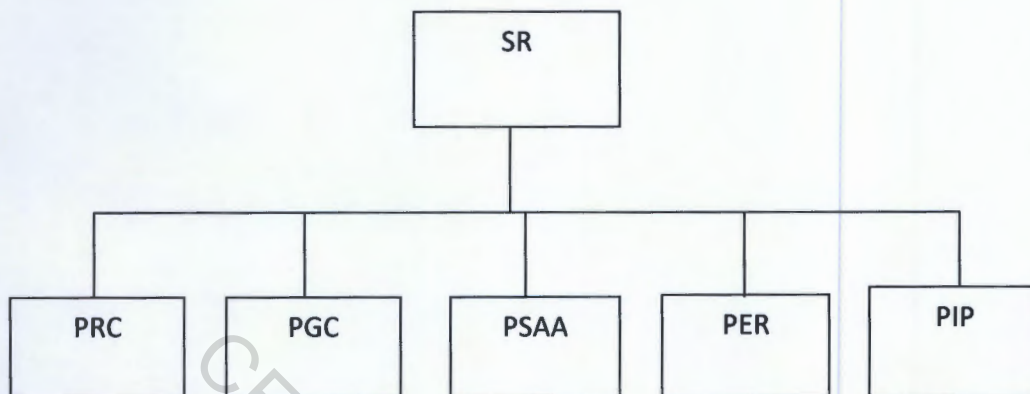
Le SR gère l'ensemble du processus de recouvrement des clients Grand Public de DOS. Les clients grand Public regroupent les particuliers ainsi que les professionnels « clients affaire » qui correspondent globalement aux Petites et Moyennes Entreprises (PME).

##### **4.4.1. Organisation**

Sous la responsabilité actuelle d'un chef de service qui veille au bon déroulement des processus de recouvrement et au respect des objectifs fixés à chaque pôle. Le service recouvrement effectue des activités Front Office et Back Office. Le service est constitué de cinq pôles. Chaque pôle est piloté par un responsable de pôle. Nous avons :

- ✓ le Pôle Relation Client (PRC) ;
- ✓ le Pôle Gestionnaires de comptes (PGC);
- ✓ le Pôle Support Assistance Agences (PSAA);
- ✓ le Pôle Etude et Reporting (PER);
- ✓ le Pôle Industrialisation Process (PIP).

**Figure 9 : Organigramme de SR**



Source : Service Recouvrement (2013)

#### **4.4.2. Missions**

La mission principale du service recouvrement est la réduction des impayés. Ainsi les activités du service recouvrement consistent à :

- ✓ relancer les clients et faire des actions de rétention (suivi impayé) ;
- ✓ recouvrer les créances client grand public et professionnel ;
- ✓ assurer un bon taux de recouvrement sur les créances ;
- ✓ réduire le nombre de résiliations ;
- ✓ fiabiliser les comptes des clients ;
- ✓ analyser les listes des impayés ;
- ✓ éditer les lettres de mises en demeure ;
- ✓ établir les comptes de clôtures ;
- ✓ assister les agences sur les opérations de recouvrement ;
- ✓ piloter et suivre les projets du recouvrement.

## CHAPITRE 5 : PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES DE LA SONATEL

Ce chapitre est consacré à la description du processus de gestion des créances de la SONATEL. Nous allons présenter les moyens de paiement, ensuite les facilités de paiement et enfin décrire la procédure de gestion des impayés à la SONATEL.

### 5.1. Moyens et facilités de paiement à la SONATEL

Cette section décrit les étapes de la gestion des créances au niveau de la SONATEL.

#### 5.1.1. Les moyens de paiement

Au niveau de chaque accueil commercial, la SONATEL a ouvert des guichets de paiement pour permettre à ses clients de payer leurs factures. Les clients peuvent payer au niveau de ces guichets par :

- ✓ chèque ;
- ✓ espèce ;
- ✓ carte bancaire.

Tableau 3 : Heures d'ouverture des guichets de paiement à la SONATEL

	Dakar		Régions	
	Heures d'ouverture	Heures de fermeture	Heures d'ouverture	Heures de fermeture
Du lundi au vendredi	07H 30	16H 45	07H 30	16H 45
Samedi	09H 00	13H 30		

Source : Département communication (2013)

Les clients ont la possibilité de payer par virement bancaire ou par Prélèvement d'Office (PO). Pour le paiement par PO, le client remplit un formulaire. Il remet une copie à sa banque et l'autre est remise à la SONATEL. Le commercial qui reçoit le formulaire du client renseigne le SI. Alors toutes les factures du client sont gérées en PO.

Si le PO ou le chèque du client est rejeté par la banque, le client est interdit de payer par chèque ou par PO pendant une durée de six mois.

Les clients peuvent payer par mandat au niveau des différents bureaux de la poste. Chaque mois certains agents de guichet se déplacent au niveau des bureaux de poste pour faire des encaissements par folio. A leur retour, ils font la mise à jour du compte du client.

La SONATEL commercialise les produits paynet et Orange Money (OM). Ce sont des systèmes de paiement électronique qui simplifient la vie de ses clients en leur permettant de payer leurs factures à distance. Avec le système de paiement par paynet, le client paie sa facture à partir de l'internet alors que pour OM, il paie à partir de son téléphone portable.

#### **5.1.2. Les facilités de paiement**

La SONATEL accorde des facilités de paiement pour le client qui présente des difficultés pour payer intégralement le montant de sa facture. Ces moratoires répondent à des conditions et des règles qui sont fixées par la procédure de gestion des moratoires.

Les conditions d'octroi de moratoire sont :

- ✓ faire remplir le formulaire de demande de moratoire (cf : annexe) par le client ;
- ✓ le même client ne peut pas bénéficier plus de deux échéanciers dans l'année ;
- ✓ le client ne doit pas avoir de moratoire encours ;
- ✓ les clients télécadre, cyber et infotel ne peuvent pas bénéficier de moratoire.

Les règles sont les suivantes :

- ✓ un frais de 5% sur échéancier est appliqué pour tout montant supérieur ou égal à 40.000 Frs CFA ;
- ✓ le montant des mensualités ne peut pas être inférieur à 10.000 Frs CFA ;
- ✓ le nombre de mensualités ne peut pas excéder six mois ;
- ✓ la ligne doit être restreinte jusqu'au paiement intégral des sommes dues ;
- ✓ la solidarité des créances est appliquée en cas de non-respect des engagements par le client ;
- ✓ acompte supérieur ou égal à 50% du montant des factures mises en recouvrement si la ligne n'est pas suspendue ;

- ✓ acompte compris entre 20% et 50% si la ligne est suspendue.

Quand la ligne du client est résiliée, un protocole d'accord est établi entre la SONATEL et le client suivant les conditions et règles d'octroi précitées. L'établissement et le suivi du protocole se font manuellement. Le SI ne prend pas en compte les moratoires effectués sur des lignes résiliées.

## **5.2. La procédure de gestion des créances à la SONATEL**

### **5.2.1. La relance**

Le système de recouvrement de la SONATEL est basé principalement sur les relances. Elle utilise deux types de relance :

- ✓ la relance automatisée ou par serveur ;
- ✓ la relance téléphonique.

Une position est créée au niveau du service recouvrement pour effectuer des pushes sms, mail et vocaux. L'agent démarre ses actions de relance le quinze de chaque mois. Il fait les relances suivantes :

- ✓ avant échéance ;
- ✓ avant restriction ;
- ✓ après restriction ;
- ✓ avant résiliation.

Pour effectuer ces relances, l'agent utilise les contacts des clients qui sont disponibles dans le SI.

La relance téléphonique est assurée par un plateau composé de dix huit conseillers commerciaux. Ces conseillers sont des contractuels et la durée de leur contrat est de deux ans non renouvelable. Accessoirement les agents permanents du service recouvrement effectuent des relances. Pour les campagnes de relance téléphonique en plus de celles de la relance automatisée le plateau effectue des campagnes de qualification des clients. Ces campagnes ont pour finalité de collecter les contacts (mail et mobile) des clients.

Le résultat de l'entretien téléphonique est enregistré dans l'application Customer Relation Management (CRM).

**Tableau 4 : Planning des relances**

ETAPES	DATES DE DÉMARRAGE	UNIVERS	SUPPORT
Avant échéance	Le 15 de chaque mois	ADSL, FIXE & TVO	Téléphone, sms,mail et vocal
		Mobile	
Avant restriction	A l'échéance	ADSL, FIXE & TVO	Téléphone, sms,mail et vocal
		Mobile	
Après restriction	Lendemain restriction	ADSL, FIXE & TVO	Téléphone, sms, mail et vocal
	Deux jours après restriction	Mobile	Téléphone, sms, mail et vocal
Avant résiliation	Une semaine après suspension	ADSL	Téléphone
Campagnes qualification clients	Selon disponibilité plateau	ADSL, TVO	Téléphone
		Mobile	Téléphone

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

### 5.2.2. La suspension

Chaque semaine le département DIS paramètre une liste de suspension dans le SI. Cette liste est récupérée par le responsable du pôle gestion des comptes. Il analyse les actions proposées et procède à l'élagage des clients qui ne doivent pas être suspendus. Les élagages concernent :

- ✓ les réclamations des clients ;
- ✓ les paiements non mises à jour (OM, paynet, PO, virement, paiement par mandat) ;
- ✓ les demandes de report de délai.

La suspension est faite en deux phases :

- ✓ la suspension partielle ou restriction ;
- ✓ la suspension totale.

La suspension partielle constitue une phase d'avertissement pour le client. Il a la possibilité de recevoir des appels mais ne peut pas émettre. Elle dure une semaine. Si le client ne règle



pas la facture impayée, sa ligne est suspendue totalement. Avec la suspension totale, le client ne peut ni recevoir ni émettre des appels.

### **5.2.3. La mise en demeure**

Dix jours après la suspension totale, le responsable du pôle support agence édite les lettres de mise en demeure pour les agences de Dakar. Il envoie lettres aux différentes agences. Les agences se chargent de l'envoi chez les clients. Au niveau des régions, chaque agence édite et procède à la distribution de ses lettres.

Les lettres de mise en demeure (cf : annexe), adressée aux clients défaillants, rappelle :

- ✓ le motif de la suspension ;
- ✓ la durée de la suspension ;
- ✓ le montant des impayés.

La lettre qui comporte un caractère menaçant, prévient le client d'une éventuelle résiliation de son contrat si les factures ne sont pas soldées.

### **5.2.4. La résiliation du contrat**

Un mois après la suspension totale la SONATEL, après avoir averti le client de ses impayés en lui envoyant une lettre de mise en demeure, résilie le compte du client. A partir de ce moment, il n'y a plus de lien juridique entre la SONATEL et le client. Le client n'a pas respecté son engagement. La SONATEL selon les clauses du contrat est en droit de résilier l'abonnement du client.

Les causes des résiliations sont :

- ✓ la mauvaise qualité du service ;
- ✓ les difficultés de paiement.

### **5.2.5. La transmission des dossiers au service contentieux**

Chaque mois le département DIS paramètre, dans le SI, une requête qui récapitule l'ensemble des dossiers qui doivent être transmis au contentieux. Le responsable du pôle gestion des comptes procède à l'analyse des actions proposées et procède à l'élagage des dossiers qui ne doivent pas être transmis au contentieux. Ces dossiers sont :

- ✓ les résiliations suite transfert de ligne ;
- ✓ les résiliations suite opération commerciale.

Après validation de la liste, le Service Contentieux Recouvrement (SCR) récupère les comptes de clôtures via une application appelée GTOOL.

### **5.2.6. Le recouvrement par les organismes externes**

Après édition des comptes de clôture, le SRC effectue une phase de recouvrement amiable. Il appelle les clients et leur propose des facilités de paiement.

Après cette phase, le SRC sélectionne les dossiers des clients qui ont plus de cinquante mille francs d'impayés et le transmet aux agences de recouvrement. Les agences de recouvrement sont :

- ✓ les huissiers ;
- ✓ les agences de recouvrement.

### **5.2.7. La gestion du risque client**

La gestion du risque client au niveau de la SONATEL est principalement axée sur le scoring. Les clients sont scorés suivant leur comportement payeur. Les différents scores sont :

- ✓ clients mauvais payeurs ;
- ✓ clients très mauvais payeurs ;
- ✓ clients à surveiller ;
- ✓ clients bons payeurs ;
- ✓ clients très bons payeurs.

A sa première facture, le client a la qualité « client à surveiller ». Selon qu'il paie à l'échéance ou après suspension on lui rajoute ou retranche des points.

Le scoring est utilisé lors des relances téléphoniques. Les clients mauvais et très mauvais payeurs sont priorisés.

**Tableau 5 : Scoring clients SONATEL**

Score	Qualité payeur
$0 \leq TBP \leq 99$	Très bon payeur
$100 \leq BP \leq 199$	Bon Payeur
$200 \leq AS \leq 299$	A Surveiller
$300 \leq MP \leq 399$	Mauvais Payeur
$400 \leq TMP \leq 499$	Très Mauvais Payeur

Source : DIS (2012)

#### Conclusion

La SONATEL a mis à la disposition de ses clients plusieurs moyens de paiement pour leur permettre de régler leurs factures. Si le client a des difficultés de paiement, il peut bénéficier de facilités. En cas de non-paiement des factures, la SONATEL applique la procédure de gestion des impayés. Cette procédure qui va du recouvrement amiable jusqu'au recouvrement contentieux permet à la SONATEL de recouvrer ses créances. La gestion du risque client à la SONATEL se limite au scoring seulement. La nécessité de faire l'analyse de la gestion des créances s'impose.

## CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES DE LA SONATEL ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre vise à traiter l'analyse du processus de la gestion des créances. Il nous permet de dégager les forces et les faiblesses en vue de formuler des recommandations.

### 6.1. Analyse de la gestion des créances

L'entreprise ne peut être conçue comme une entité isolée. Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il en conditionne sa stratégie.

Avant de faire l'analyse de l'environnement externe et interne, nous allons d'abord faire la situation des créances de la SONATEL.

#### 6.1.1. Etat des créances de la SONATEL

**Tableau 6 : Evolution en million de francs CFA des créances**

	2010			2011			2012		
	Brute	Provision	Net	Brute	Provision	Net	Brute	Provision	Net
LIENTS	158 887	27 981	130 906	145 996	22 310	123 686	127 536	21 629	105 907

Source : Direction Financière et Comptable (2013)

Le montant des impayés de 2010 à 2012 est toujours important. Mais nous notons une diminution des impayés. Cette diminution s'explique d'une part par la baisse du nombre des clients qui utilisent le postpaid surtout au niveau du fixe. En effet le parc des clients du fixe décroît d'année en année. D'autre part, des actions de rétention sont menées. Au niveau des agences régionales, la SONATEL utilise ses vendeurs. Ils mènent des actions de recouvrement terrain. Ils vont chez le client et lui présente l'état de ses impayés et tentent de trouver un compromis.

## 6.1.2. Analyse des actions de recouvrement

### 6.1.2.1. Analyse de la relance

La SONATEL utilise la relance par téléphone et par serveur pour inciter les clients à venir payer. Les relances démarrent après la facturation. La première relance permet à la SONATEL de s'assurer que le client a reçu sa facture. La deuxième relance qui se fait avant la suspension a pour but de rappeler au client qu'il a des impayés à honorer et la troisième relance qui vient après la suspension de la ligne explique au client la décision que SONATEL a prise qui consiste à arrêter le recouvrement amiable et de déclencher le processus du recouvrement contentieux.

Ces relances sont difficiles à mener du fait du taux d'injoignable et du faible taux de contact. En effet des plans d'actions sont déroulés au niveau des différents départements pour augmenter le taux de contact. En effet à l'image des banques du Sénégal à chaque contact avec le client, le commercial est tenu de qualifier le client. Egalement lors des relances téléphoniques, les conseillers en profitent pour renseigner les contacts des clients.

La capacité de production des agents du plateau fait que tous les clients ne sont pas relancés. La relance concerne unique les clients qui ont une forte valeur ajoutée à l'image des clients ADSL, TVO et les clients du mobile. Ce choix qui consiste à adresser une partie des clients ne constitue une bonne politique. En effet la relance permet au client de se rappeler de ses impayés. Le fait de relancer tous les clients permet à la SONATEL d'augmenter son taux de recouvrement.

Une bonne qualification des clients et une augmentation de la capacité de production du plateau relance permettent à la SONATEL de bien dérouler son processus de recouvrement. La SONATEL peut améliorer son taux de recouvrement et poursuivre sans problèmes majeurs le recouvrement par la voie contentieuse.

**Tableau 7 : Taux de contact mail des clients du mobile**

	Bons payeurs	Très bon payeurs	Mauvais payeurs	Très mauvais payeurs	Clients à surveiller	Clients non scores
Taux de contact mail	51%	50%	39%	37%	2%	20%

**Tableau 8 : Taux de contact mobile des clients du fixe**

Intitulé	Taux
Dossiers avec contacts corrects	82,92%
Dossiers avec contacts erronés	0,72%
Dossiers sans contacts	16,37%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

**Tableau 9 : Compte rendu des relances téléphoniques**

Compte rendu relance téléphonique	Taux
Refus	0%
réclamation client	1%
message sera transmis a l'utilisateur	8%
demande de report	1%
client injoignable	14%
client a déjà payé	2%
accord de paiement	74%
Total	100%

Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

#### **6.1.2.2. Analyse de la suspension**

La suspension se déroule en deux étapes. La première phase appelée suspension préventive est effectuée généralement sept à dix jours après l'échéance. Plus de la moitié (55%) des clients suspendus sont des bons payeurs. Les nouveaux clients (A surveiller et clients non scorés) font 35% des restrictions tandis que les mauvais payeurs constituent 10%.

**Tableau 10 : Répartition des actions de restriction selon le score du client**

Qualité payeur	Taux
A surveiller	12%
Bon Payeur	19%
Mauvais Payeur	4%
Très Bon Payeur	36%
Très Mauvais Payeur	6%
Clients non scorés	23%
Total général	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

La deuxième phase est appelé suspension totale. Le client est totalement suspendu. Il ne peut recevoir et ne peut plus émettre d'appel téléphonique.

La suspension totale intervient une semaine après la suspension partielle. En plus du montant de la facture, le client au moment de solder sa facture, va payer une pénalité de 2 000 F CFA.

Les bons payeurs représentent 42% des clients suspendus. Les nouveaux clients font 45% et les mauvais payeurs 14%.

Les clients bons payeurs utilisent plus le téléphonique et réagissent plus vite aux actions de restriction et de suspension. Les nouveaux clients ignorent le plus souvent l'étape de la restriction. Quand ils sont restreints, ils croient que c'est un dysfonctionnement technique.

**Tableau 11 : Répartition des actions de suspension selon le score du client**

Qualité payeur	Taux
A surveiller	14%
Bon Payeur	18%
Mauvais Payeur	6%
Très Bon Payeur	24%
Très Mauvais Payeur	8%
Clients non scorés	31%
Total général	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

### 6.1.2.3. Analyse de la relance par courrier

Avec un taux de 48%, les nouveaux clients sont ceux qui reçoivent plus de lettres de mise en demeure. Ils sont suivis par les bons payeurs (27%) et les mauvais payeurs (15%). La relance par courrier n'est effectuée qu'une seule fois. Durant cette phase, la SONATEL effectue en même temps des relances téléphoniques. Mais durant cette relance, les clients sont difficilement joignables du fait que la ligne du client est totalement suspendue et de la volatilité des contacts mobiles. Les clients ont tendance à changer de contact et la SONATEL n'a pas souvent l'information à temps réel pour effectuer la qualification.

**Tableau 12 : Répartition des mises en demeure selon le score du client**

Étiquettes de lignes	Taux
A surveiller	17%
Bon Payeur	18%
Mauvais Payeur	7%
Très Bon Payeur	19%
Très Mauvais Payeur	8%
Clients non scorés	31%
Total général	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

### 6.1.2.4. Analyse de la résiliation

Le tableau 11 montre que 83% des résiliations sont liées à des problèmes financiers. Les clients n'honorent leurs engagements auprès de la SONATEL. 13% des clients résilient leur contrat parce qu'ils n'ont plus besoin du service ou qu'ils ne sont pas satisfaits de la qualité du service. 4% des clients qui sont résiliés ont des impayés sur d'autres services.

Le taux des nouveaux clients résiliés est de (48%). Il est de 33% pour les bons payeurs et de 19% pour les mauvais payeurs. Le taux des nouveaux clients résiliés indique que la SONATEL a des difficultés pour gérer le risque de ses clients. En effet, lors du recrutement de ses nouveaux clients, la SONATEL ne s'intéresse pas à la solvabilité de client. Les processus de vente n'ont pas prévu la gestion du risque du client au moment de son recrutement.



**Tableau 13 : Taux de résiliation par type**

Type de résiliation	Taux
Résiliation sur demande	13%
Résiliation par la direction	4%
Résiliation d'office	83%
Total	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

**Tableau 14 : Répartition des actions de résiliation selon le score du client**

Étiquettes de lignes	Taux
A surveiller	18%
Bon Payeur	17%
Mauvais Payeur	8%
Très Bon Payeur	16%
Très Mauvais Payeur	11%
Clients non scorés	30%
Total général	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

#### **6.1.2.5. Analyse du recouvrement par la voie contentieuse**

Les dossiers transmis au service sont pour la plus part des résiliations d'office (88%). Les 12% qui restent sont répartis entre les résiliations par la direction (8%) et les résiliations sur demande (4%). Les clients qui sont amenés en contentieux ont principalement des difficultés pour payer les factures qu'ils doivent à la SONATEL.

Les clients résidentiels font 88% des dossiers transmis au contentieux alors que les clients professionnels font 7% et les clients affaires 1%. Le comportement des clients résidentiels s'explique par leur faible pouvoir d'achat.

**Tableau 15 : Répartition par motif de résiliation des clients transmis au service contentieux**

Motif résiliation	Taux
Résiliation sur demande	4%
Résiliation par la Direction	8%
Résiliation d'office	88%
Total général	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

**Tableau 16 : Répartition par catégorie des clients transmis au service contentieux**

Catégorie clients	Taux
Affaire	1%
EspaceTel	0%
Officiel	0%
Professionnel	12%
Résidentiel	87%
Résidentiel Retraité	0%
Retraité SONATEL	0%
Télécentre	0%
Total général	100%

Source : Département Pilotage des Processus Commerciaux et du Recouvrement (2012)

### **6.1.3. Analyse de l'environnement**

Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement.

#### **6.1.3.1. Analyse de l'environnement interne**

L'environnement interne de la SONATEL est caractérisé par :

- ✓ un personnel jeune, dynamique et engagé ;

## Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

- ✓ un système de rémunération motivant avec l'octroi d'actions à tous les agents ;
- ✓ une bonne rémunération du capital investi ;
- ✓ des managers compétents et visionnaires ;
- ✓ une forte pression des partenaires sociaux ;
- ✓ la commercialisation d'offres et services qui simplifient la vie des clients ;
- ✓ des clients de plus en exigeants.

### 6.1.3.2. Analyse de l'environnement externe

L'environnement externe de la SONATEL se caractérise par :

- ✓ la présence de l'Agence de Régulation des Télécoms et des Postes (ARTP) ;
- ✓ l'abrogation du décret instituant la taxe sur les appels entrants ;
- ✓ la baisse de l'Impôt sur le Revenu (IR) ;
- ✓ l'augmentation de l'Impôt sur les Sociétés (IS) de 25% à 30% ;
- ✓ un environnement fortement concurrentiel ;
- ✓ la saturation du marché des télécoms au Sénégal ;
- ✓ la possibilité de chercher des financements sur le marché boursier.

A l'issue de l'analyse de la gestion des créances, nous avons recensé les forces et les faiblesses ci-dessous.

Les points forts de la gestion du recouvrement des créances sont :

- ✓ agents expérimentés ;
- ✓ relance des clients avant chaque action de suspension ;
- ✓ application du scoring lors des relances ;
- ✓ organisation et suivi des réunions de coordination ;
- ✓ polyvalence des agents ;
- ✓ élaboration du chronogramme de recouvrement ;
- ✓ suivi du chronogramme de recouvrement ;
- ✓ automatisation des suspensions et des rétablissements des clients du mobile post paid ;
- ✓ suivi de la performance individuelle des agents du plateau relance ;
- ✓ automatisation des comptes de clôture ;
- ✓ existence de procédures de gestion des listes d'impayés et des moratoires ;

Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

- ✓ système d'information performant pour la gestion du recouvrement ;
- ✓ possibilité d'effectuer des relances via un serveur ;
- ✓ possibilité de suspendre le client en cas de non paiement de la facture.

Les points faibles de la gestion du recouvrement des créances sont :

- ✓ prise en charge des réclamations ;
- ✓ clients facturés sans le service ;
- ✓ mise à jour des paiements ;
- ✓ dérangements longue durée ;
- ✓ absence de credit manager ;
- ✓ absence d'informations sur la solvabilité du client lors de son recrutement ;
- ✓ scoring basé uniquement sur le comportement payeur du client ;
- ✓ clients relancés ou suspendu à tort (paiement non mise à jour, réclamation) ;
- ✓ clients gérés sur plusieurs SI ;
- ✓ connaissance du client ;
- ✓ Faiblesse du taux de contact des clients ;
- ✓ fiabilité des contacts mobiles
- ✓ automatisation des réclamations des clients ;
- ✓ contrats précaires des conseillers ;
- ✓ La moyenne d'âge des collaborateurs ;
- ✓ la qualité du service client ;
- ✓ non implication du recouvrement sur le lancement des offres ;
- ✓ faible taux du recouvrement contentieux ;
- ✓ suivi des créances ;
- ✓ visibilité sur l'ancienneté des créances ;
- ✓ retards de facturation ;
- ✓ mise à jour des paiements par OM et paynet ;
- ✓ méconnaissance du système de paiement électronique ;
- ✓ lisibilité de la facture ;
- ✓ fiabilité des contacts des clients ;
- ✓ contacts client à l'entrée ;
- ✓ non automatisation des suspensions et des rétablissements du fixe ;
- ✓ visibilité sur la distribution des lettres de mise en demeure ;

Analyse de la gestion du recouvrement des créances : cas de la SONATEL

- ✓ outils de pilotage sur les lettres de mise en demeure ;
- ✓ méconnaissance par les clients des systèmes de paiement électronique ;
- ✓ établissement et suivi manuel des protocoles d'accord (moratoire après résiliation de la ligne) ;
- ✓ non envoi de lettre de mise en demeure pour les clients du mobile ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 17 : Tableau de synthèse des forces et faiblesses**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'existence d'agents expérimentés ;</li> <li>➤ l'existence d'une lettre de relance ; clients avant chaque action de suspension ;</li> <li>➤ l'application du scoring ;</li> <li>➤ l'organisation et le suivi des réunions de coordination ;</li> <li>➤ l'existence d'agents polyvalents ;</li> <li>➤ l'élaboration et le suivi du chronogramme de recouvrement ;</li> <li>➤ l'automatisation des suspensions et des rétablissements des clients du mobile post paid ;</li> <li>➤ le suivi de la performance des agents du plateau relance ;</li> <li>➤ l'automatisation des comptes de clôture ;</li> <li>➤ l'existence de procédures de gestion des listes d'impayés et des moratoires ;</li> <li>➤ l'existence d'un SI performant pour la gestion du recouvrement ;</li> <li>➤ la possibilité d'effectuer des relances via un serveur ;</li> <li>➤ la possibilité de suspendre le client en cas de non paiement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'insuffisance de la prise en charge des clients ;</li> <li>➤ absence d'information sur la solvabilité ;</li> <li>➤ une mauvaise gestion du système d'information des clients ;</li> <li>➤ la faiblesse du taux de contact ;</li> <li>➤ l'existence de contrats précaires des conseillers ;</li> <li>➤ la qualité du service clients ;</li> <li>➤ la non implication du service recouvrement sur le lancement des offres ;</li> <li>➤ l'absence de suivi et de visibilité sur l'ancienneté des créances ;</li> <li>➤ la méconnaissance du système de paiement électronique par les clients.</li> <li>➤ non automatisation des suspensions et des rétablissements du fixe ;</li> <li>➤ absence de visibilité sur la distribution des lettres de mise en demeure ;</li> <li>➤ l'absence d'établissement et de suivi de manuel de protocole d'accord.</li> </ul>

## 6.2. Recommandations

A l'issu de ce travail d'analyse, nous allons formuler des recommandations pour améliorer la gestion du recouvrement des créances au niveau de la SONATEL :

- ✓ Améliorer la prise en charge des réclamations des clients

La SONATEL doit prendre toutes les mesures nécessaire pour anticiper sur les réclamations des clients. Elle ne doit pas attendre que le client fasse une réclamation pour réagir. Elle doit avoir les outils nécessaires qui lui permettent de détecter les dysfonctionnements avant même que le client ne s'en aperçoive. Quand le client n'a pas le service, la SONATEL doit lui envoyer un message d'excuse et veille à ce que le client ne soit pas facturé.

- ✓ Créer une position de crédit manager

La création de la position de crédit manager permettra à la SONATEL de gérer le risque lié à ses clients. Au moment du recrutement des clients, la SONATEL doit disposer de toutes les informations relatives à la solvabilité du nouveau client. Selon le score du client, la SONATEL doit instaurer des niveaux de validation pour les ventes (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 18 : Autorisation des ventes suivant le scoring**

Score	Validation
Très bon payeur	Commercial
Bon payeur	Chef de service
A surveiller	Chef de département
Mauvais payeur	Crédit manager
Très mauvais payeur	Crédit manager après visite client

Source : nous mêmes

- ✓ Uniformiser les SI

L'uniformisation des SI permettra à la SONATEL d'avoir une vision globale de ses clients. Elle permet d'avoir une meilleure connaissance du client.

✓ Améliorer le taux de contact

L'amélioration du taux de contact fera la promotion des relances par serveur. C'est un système de relance efficace et elles prennent moins de temps que la relance téléphonique. L'amélioration du taux de contact va permettre de réduire le taux des injoignables. La SONATEL doit mettre sur pied un dispositif pour fiabiliser les contacts des clients. Pour tout contact avec le client, l'agent doit avoir le réflexe de demander au client ses contacts mail, mobile et fax.

✓ Améliorer la qualité du service offert aux clients

Avec la concurrence qui devient de plus en plus dure, la SONATEL gagnerait à offrir à ses clients une qualité de service qui répond à leurs attentes. La qualité de service est un facteur clé de succès et constitue un avantage concurrentiel dans le secteur des télécommunications.

✓ Promouvoir les systèmes de paiement électronique

L'avenir des télécommunications se situe au niveau de la monétique. La promotion des systèmes de paiement tels que OM et Paynet contribuera à une amélioration du taux de recouvrement. Le client n'a plus de contrainte de déplacement pour payer sa facture. A partir de sa maison ou de son bureau, il peut payer sa facture en toute quiétude.

✓ Instaurer la facturation en ligne

Le système de facturation en ligne permettra à la SONATEL de faire face au problème de la non réception de facture. Elle permettra également à la SONATEL tout respectant l'environnement, de réduire le coût de la facturation.

✓ Editer et piloter les lettres de mise en demeure

La SONATEL doit assurer l'édition des lettres de mise en demeure pour les clients du mobile. A travers la lettre de mise en demeure, la SONATEL informe son client de la possibilité de résilier son contrat.



Le pilotage de la distribution des lettres de mise en demeure permettra à la SONATEL de s'assurer que le client a bien reçu la lettre. Il permettra également d'avoir le taux de réaction après réception de la lettre de mise en demeure.

✓ Améliorer l'archivage des dossiers des clients

Quand la ligne du client est résiliée, la SONATEL doit procéder au recouvrement contentieux. Pendant cette phase la SONATEL doit justifier le lien contractuel qui existe entre elle et son client. Si la SONATEL ne parvient à joindre sur le dossier le contrat du client, les chances de gagner le procès sont réduites. La SONATEL a donc intérêt à bien archiver les contrats de ses clients.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion deuxième partie**

Cette deuxième partie a été consacré dans un premier temps à la présentation de la SONATEL à travers son historique ses missions et son fonctionnement.

La description de la gestion du recouvrement des créances nous a permis de déceler des insuffisances. Ces impaires sont liées à :

- ✓ l'absence de la gestion du risque client ;
- ✓ l'absence de suivi sur les créances ;
- ✓ la méconnaissance par les clients des systèmes de paiement électroniques ;
- ✓ une dégradation de la qualité du service ;
- ✓ etc.

Pour y remédier nous avons émis des propositions sous forme de recommandations dans le but d'améliorer la gestion du recouvrement des créances à la SONATEL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Les travaux effectués dans le cadre de cette étude visaient comme objectif général à effectuer une analyse de la gestion du recouvrement des créances à la SONATEL.

Les Objectifs spécifiques étaient :

- ✓ de décrire le processus de la gestion des créances de la SONATEL ;
- ✓ de faire son évaluation ;
- ✓ de formuler des recommandations pour une amélioration de ce processus.

Au terme de cette étude, l'analyse du processus de la gestion des créances a révélé les insuffisances ci-après :

- ✓ l'absence de la gestion du risque client ;
- ✓ l'absence de suivi sur les créances ;
- ✓ la méconnaissance par les clients des systèmes de paiement électroniques ;
- ✓ une dégradation de la qualité du service ;
- ✓ etc.

Pour pallier à ces insuffisances nous avons formulé des recommandations relatives à :

- ✓ l'amélioration de la prise en charge des réclamations des clients ;
- ✓ la création d'une position de crédit manager ;
- ✓ l'amélioration de la qualité du service offert aux clients ;
- ✓ la promotion des systèmes de paiement électronique ;
- ✓ l'amélioration de l'archivage des dossiers des clients.

La création d'une position de crédit manager pour permettre à la SONATEL d'anticiper sur les risques liés aux défaillances des clients est la solution idoine. La gestion du risque client permet d'avoir des informations sur la solvabilité des clients avant même de finaliser les transactions commerciales.

La Centrale des Bilans constitue une source pour obtenir des informations sur la solvabilité des entreprises non financières exerçant une activité au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Par ailleurs la notion de la gestion du risque client est méconnue dans nos Etats africains. Les écoles de gestion pourront initier des modules de formation sur la gestion du risque.

Ainsi les futures managers ou entrepreneurs pourront éviter les faillites qui sont liées aux défaillances des clients.

En outre, au terme de ce travail, nous tenons quand même à souligner l'inaccessibilité de certaines informations qui sont classées confidentielles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

SONATEL

IDENTIFICATION

Date..... Numéro.....

Nom..... Prénom.....

Service..... Fonction.....

ENTRETIEN

1) Qu'est-ce qui caractérise l'environnement du secteur des télécommunications ?

.....  
.....

2) Quel jugement portez-vous sur le management de la SONATEL ?

.....  
.....

3) Comment trouvez-vous le système de rémunération des agents de la SONATEL ?

(Cochez la case qui correspond à votre réponse)

Motivant

Non

4) Faites nous une description de organisation de la SONATEL.

.....  
.....

5) Décrivez-nous l'organisation de votre service.

.....  
.....

6) Quels sont les missions et les objectifs de votre service ?

.....  
.....

7) Quel est le processus de la gestion du recouvrement des créances ?

.....  
.....

8) Comment appréciez-vous la gestion du recouvrement des créances au niveau de la SONATEL ?

.....  
.....

9) Quels sont les moyens de paiement des factures de la SONATEL ?

.....  
.....  
.....

10) Selon vous quels sont les moyens de paiement les plus utilisés par les clients?

- A.....
- B.....
- C.....
- D.....

11) Quels sont selon vous les avantages d'une bonne gestion des impayés ?

.....  
.....

12) Quelles sont selon vous les forces et les faiblesses de la gestion du recouvrement des créances ?

.....  
.....



13) Quelles sont par ordre d'importance les causes des impayés ?

- A.....
- B.....
- C.....
- D.....

14) Existe-t-il à la SONATEL un dispositif de gestion du risque client ?

(Cochez la case correspondant à votre réponse)

OUI

NON

15) Si oui comment est-elle pratiquée ?

- .....
- .....
- .....
- .....

Quels sont les avantages d'avoir un dispositif de gestion du risque client

- .....
- .....
- .....

16) Quelles sont vos recommandation pour permettre à la SONATEL d'améliorer la gestion de son recouvrement ?

- .....
- .....
- .....

**Annexe 2 : Modèle de lettre de mise en demeure**

Monsieur Prénom Nom

Fonction

Adresse

Code Postal Ville

*Monsieur*

*(Eventuellement nom de l'entreprise)*

*Adresse*

*Code Postal Ville*

*Lieu, Date*

Objet : votre facture n° (précisez)

Lettre recommandée avec accusé de réception

Madame, Monsieur,

Par un courrier en date du (précisez), nous vous avons adressé une facture de (précisez le montant), relative à (précisez les biens ou services vendus).

Or, à ce jour, nous n'avons toujours pas reçu le paiement de cette somme.

Nous vous demandons donc de bien vouloir procéder au règlement de ces ... euros, sous huit jours.

Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos respectueuses salutations.

*Signature*

**Annexe 3 : Modèle de mise en demeure de la SONATEL**

SOCIETE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS DU SENEGAL

Agence Commerciale Dakar 2

Route des Niayes x Tally 22 Parcelles Assainies

Le 06/12/2012

3244451982

M. XXXXXXXXXXXXXXXXX

CAMBERENE

Objet : Mise en demeure

Ligne : 331111111

M.

Je vous signale que votre compte, sauf omission ou règlement récent, est débiteur dans nos livres pour un montant de 100 000 FCFA 0 LA DATE DU 06/12/2012.

Je vous prie de bien vouloir solder ce montant dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de remise de cette lettre.

Passé ce délai, votre ligne qui a été suspendue depuis le 20/11/2012, sera résiliée sans autre préavis et une procédure contentieuse engagée en vue du recouvrement des sommes dûes par les voies de droit.

Pour toute information complémentaire, je vous prie de bien vouloir vous adresser à l'accueil commercial la plus proche.

Dans l'espoir que vous prendrez toutes les dispositions pour nous permettre de continuer à vous servir, veuillez agréer, cher (e) client (e), à l'assurance de notre considération distinguée.

LE DIRECTEUR D'AGENCE

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 1) BAGNERIS Jean-Charles, GIVRY Philippe, TEULIE Jacques & TOPSACALIAN Patrick (2010), *introduction à la finance d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, les Editions EMD S.A.S, Paris, 295 pages.
- 2) BAMPOKY Boniface (2005), *les rouages de la comptabilité générale*, 2<sup>ème</sup> édition, Les Editions Presses Universitaire, Dakar, 475pages.
- 3) BLOG DES METIERS (2013), *chargé de recouvrement, régler les litiges et préserver la relation client*,  
<http://www.blogdesmetiers.com/index.php/post/charge-de-recouvrement>.
- 4) BRAUDO Serge (2013), *dictionnaire du droit privé*,  
<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/creance.php>.
- 5) BROCCA Antoine (1988), *le recouvrement de l'impayé la pratique, la loi et la jurisprudence*, 2<sup>eme</sup> édition, Les Editions Bosc Frères, Paris, 459 pages.
- 6) CABANE Pierre, *l'essentiel de la finance à l'usage des managers*, 4<sup>eme</sup> édition, Les Editions Groupe Eyrolles, Paris, 356 pages.
- 7) CHARREAUX Gérard (2003), *Finances d'entreprise*, 2<sup>eme</sup> édition, Les Editions Corlet Imprimeur S.A, France, 268 pages.
- 8) CREDIT AGRICOLE FACTORING (2013), *l'affacturage et l'assurance-crédit : guide pratique*,  
[http://www.ca-factoring.fr/cms/guide\\_affacturage.html](http://www.ca-factoring.fr/cms/guide_affacturage.html).
- 9) DE LA BRUSLERIE Hubert (2010), *analyse financière information financières, évaluation, diagnostic*, 4<sup>e</sup> édition, Les Editions CHIRAT ,Paris, 517 pages.
- 10) DELMOND Marie-Hélène, PETIT Yves & Gautier Jean Michel (2003), *management des systèmes d'information*, Les Editions Dunod, Paris, 222 pages.
- 11) DROIT AFRIQUE (2013), *le droit des affaires en afrique francophone*,  
<http://www.Droit-Afrique.com>.
- 12) ERSAS André (2007), *précis de comptabilité*, Edition 2007, Imprimerie Saint Paul, Dakar, 236 pages.
- 13) ESSO- Anne- Marie- H- Essi & DIOUF Ndiaw (2002), *OHADA recouvrement des créances*, Etablissement Emile Bruylant, Bruxelles, 254.
- 14) FINANCE BANQUE (2013), *finance : couverture*,  
<http://www.finance-banque.com/couverture-finance.html>.
- 15) FRISCHER Carol S. (1999), *efficient, proven techniques to get cash from your customers*, Book-mart Press, United State, 159 pages.

- 16) HOARAU Christian (2008), *Maîtriser le diagnostic financier*, 3eme édition, Les Editions Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 213 pages.
- 17) LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (1996), *credit manager gérer le risque clients*, Les Editions Economica, Paris, 238 pages.
- 18) NDOYE Doudou (1998), *code OHADA (acte uniforme) des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*, Imprimerie Saint Paul, Dakar, 205 pages.
- 19) NDOYE Doudou (2010), *code des obligations civiles et commerciales du Sénégal annoté*, Les Editions Les Presses de l'Imprimerie Monteiro, Dakar, 366 pages.
- 20) ONNAINTY (2003), *le recouvrement des créances au moindre coût*, Edition 2003, Les Editions d'Organisation, Paris, 151 pages.
- 21) PRAAG Van Nicolas (1995), *credit management et credit-scoring*, Economica, Paris, 109 pages.
- 22) SAUVER L'ENTREPRISE (2013), *la trésorerie*,  
<http://sauverlentreprise.fr/tresorerie/tresorerie/la-tresorerie/>.
- 23) SE FAIRE PAYER (2013), *recouvrement factures, chèques ou loyers impayés*,  
<http://www.sefairepayer.com/guide-des-bonnes-pratiques-recouvrement/Le-probleme-des-impayes.html>.
- 24) SELMER Caroline (2006), *toute la fonction finance*, 2eme édition, Les Editions Imprimerie Chirat, Paris, 423 pages.
- 25) SONATEL (2013), *sonatel*, <http://www.sonatel.com>.
- 26) TERRE François, MENUT Bernard, ANDRIEUX François, BRUNO Rose-Marie, CHARDON Mathieu, CHANTRY Michel, CUNIBERTI Gilles, DEVAUX Laurent, DUVELLEROY Guy, FRADIN Olivier, GAUBLOMME Sophie, MILLASSEAU Francis Jullemier, LOCHOUARN Denis, PANSARD Abel-Didier, PASCAL Philippe, SALMON Michèle (2003), *le créancier et le recouvrement de sa créance*, édition 2003, Les Editions Juris Classeur, Paris, 739 pages.
- 27) VERNIMMEN (2013), *finance d'entreprise*,  
[http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition\\_tresorerie.html](http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_tresorerie.html).
- 28) VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal et LE FUR Yan (2009), *finance d'entreprise*, 7eme édition, Les Editions Rotolito Lombarda, Italie, 1171 pages.
- 29) WIKIPEDIA L'ENCYCLOPEDIE LIBRE (2013), *dématérialisation de factures*,  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mat%C3%A9rialisation\\_de\\_factures](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mat%C3%A9rialisation_de_factures).
- 30) WIKIPEDIA L'ENCYCLOPEDIE LIBRE (2013), *recouvrement de créances en france*,