



Mettez votre fonds de
roulement au travail!
Stratégies
d'optimisation
des comptes clients



Considérant le coût d'accès à des nouveaux fonds, quelle entreprise peut se permettre de gaspiller ceux qu'elle a déjà en main? Pourtant, bon nombre d'entre elles ignorent l'importance des sommes dissimulées dans leur bilan. Rien qu'en les libérant et en optimisant leur fonds de roulement, elles pourraient non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi amasser les liquidités dont elles ont besoin pour croître, rembourser leurs dettes, réduire leurs coûts, hausser le rendement pour les actionnaires et même surclasser leurs concurrents.

Il existe évidemment de nombreux moyens de libérer ces fonds; dans cette série, nous mettrons en vedette quatre grandes stratégies qui reposent sur les comptes clients, les comptes fournisseurs, la gestion de trésorerie et les stocks. Voici donc notre premier volet, qui porte sur les comptes clients.



N'est-il pas
mieux de
recevoir des
fonds que
d'en prêter?

Les entreprises possèdent généralement des politiques claires au sujet des comptes clients; elles savent quand et combien facturer et quand elles doivent recevoir leur dû. Malheureusement, elles sont moins efficaces dans l'exécution de ces politiques – et combien n'ont même pas adopté de processus à cette fin? C'est souvent une question de culture d'entreprise. Quand on veut vendre, il y a un risque de tomber dans le piège d'accorder du crédit aux clients, d'offrir des rabais, voire d'oublier les conditions de paiement, simplement pour accroître sa clientèle. Si la direction ne porte guère d'attention au fonds de roulement, qui le fera? Au bout du compte, on se retrouve, sans le vouloir, à offrir du financement gratuit à ses clients.

Certains vous diront que ce n'est pas bien grave, mais la vérité n'est pas si simple. S'il faut que l'entreprise emprunte parce que ses clients ne la paient pas à temps, cela pourrait entraîner des pertes d'opérations simplement à cause des frais de financement. Et même si elle évite ce piège, il reste que les comptes clients non payés comportent un coût et rendent la gestion de trésorerie un exercice périlleux. L'argent reste emprisonné dans le bilan et il ne permet pas de saisir les occasions de croissance, de rehausser les versements aux actionnaires, de renouveler les biens d'équipement ou de présenter de nouveaux produits.

Risques usuels

Bien évidemment, les entreprises ne choisissent pas d'être trop indulgente dans leur gestion des comptes clients; toutefois, le manque de planification, une exécution déficiente, voire une négligence à l'égard de cette fonction peuvent avoir des conséquences inattendues, surtout si l'entreprise :

- omet de faire un suivi opportun auprès de clients ayant négligé de respecter une échéance;
- permet à ses représentants d'outrepasser les limites de crédit et subit des pertes lorsque les mauvaises créances se concrétisent;
- néglige de fournir à son personnel la formation requise pour composer avec les clients retardataires;
- porte peu d'attention à la précision de ses factures, bons de commande ou modalités de crédit;
- commet des erreurs dans l'imputation des paiements, ce qui rend difficile le repérage des comptes en souffrance.



Adopter les pratiques exemplaires

Il faut bien plus que de nouveaux processus pour accroître les fonds disponibles. Les services des finances et des ventes devront aussi collaborer pour instituer des modalités de paiement commercialement acceptables pour l'entreprise et sa clientèle. En l'absence de règles qui permettent d'y arriver avec certitude et rapidité, certaines pratiques exemplaires demeurent. L'entreprise, par exemple, peut compresser ses coûts en centralisant le traitement des comptes clients, peut-être dans un centre d'excellence qui aura mis au point des pratiques et normes communes et en exigera le respect. L'automatisation des processus, de son côté, supprime les erreurs de saisie manuelle et réduit le temps nécessaire pour une transaction.

L'adoption d'indicateurs clés de rendement (ICR) et de paramètres définis est également essentielle. Si, par exemple, vous ajoutez des données sur le fonds de roulement à vos tableaux de bord et outils de gestion, vous pourrez avoir une idée claire d'éléments tels que le délai moyen de recouvrement des créances clients, le pourcentage de clients retardataires, le nombre de bons de commande ou de clients traités dans le système, les articles ou comptes non rapprochés, le pourcentage mensuel de radiations, le taux de recouvrement des comptes en souffrance et même l'ampleur des efforts de perception. De cette façon, vous serez mieux placé pour surveiller constamment votre rendement.

Comment choisir les ICR

Plutôt que de se fier uniquement à un critère global comme le délai moyen de recouvrement des créances clients, on pourrait chercher à repérer les paramètres qui l'influencent. Après tout, même si vous savez qu'un client met 45 jours à payer un article vendu, est-ce normal dans votre secteur? Il existe des données plus précises qui permettent d'en savoir davantage, comme celles-ci :

- Combien de factures sont en souffrance?
- Combien font état de rabais non approuvés?
- À quelle fréquence l'équipe de représentants ne respecte-t-elle pas les modalités standards?
- Si cela se produit trop souvent, devriez-vous changer vos conditions?

À l'échelle des comptes clients, vous pouvez optimiser cinq activités afin de libérer des sommes qui renforceront votre fonds de roulement :

1. Approbation du crédit accordé au client

Premièrement, vous devez vous doter d'un processus, c'est-à-dire de politiques claires et concises sur l'octroi du crédit et le recouvrement rapide des dettes. Voici la marche à suivre :

- Répartissez les responsabilités. Consultez l'équipe des ventes au moment d'établir des politiques, afin de tenir compte des réalités du marché. Vous devez notamment savoir quand octroyer du crédit, quelles circonstances justifient le dépassement d'une limite et quand il faut suspendre les opérations dans un compte. Une fois les politiques établies, l'équipe des finances doit les appliquer et l'équipe des ventes ne devrait plus être en mesure d'octroyer du crédit supplémentaire ou de modifier les conditions sans approbation préalable. Il ne s'agit pas de donner au personnel des finances le droit d'interrompre le processus de vente, mais bien de reconnaître que tous les clients de l'organisation ne sont pas de la même qualité.
- Déterminez à quel moment il faut évaluer les limites de crédit. Quand un nouveau client achète peu de marchandises et les paie rapidement, une simple fiche interne peut suffire à établir sa solvabilité. En revanche, s'il songe à acheter régulièrement de grandes quantités, il faudra sans doute avoir recours à un processus plus structuré, par exemple exiger une vérification complète des antécédents et du dossier de crédit.
- Engagez-vous à accepter ou à refuser les demandes de crédit dans un délai donné. Les entreprises n'ont souvent pas de politique en ce qui a trait à la période nécessaire pour traiter ce genre de demandes. Si l'on prend trop de temps, on peut perdre des ventes et compliquer la relation entre les ventes et les finances – une relation qui exige de la collaboration pour produire des succès à long terme.

- Examinez régulièrement votre processus d'approbation du crédit. Les clientèles et les secteurs évoluent, tout comme les profils de risque. Il serait peut-être opportun, pour vous, de revoir les modalités du crédit offert à un client travaillant dans un secteur en croissance rapide ou à un autre qui doit composer avec des conditions économiques difficiles. Autrement dit, vous devrez réviser régulièrement votre processus d'approbation du crédit et établir des politiques à ce sujet aussi. Demanderez-vous par exemple à vos clients de vous soumettre des états financiers? Préfèrerez-vous plutôt limiter la durée du crédit octroyé?

2. Fichier maître des clients

Une fois que vous aurez établi les limites de crédit, les modalités de paiement, les rabais, le taux des taxes, la politique concernant les articles retournés et toutes les autres dispositions pertinentes (adresse de livraison, adresse courriel, etc.) pour chacun de vos clients, vous devrez les incorporer avec précision dans vos systèmes de facturation et de recouvrement. Le fichier maître des clients doit indiquer ce qu'il est permis à chacun d'acheter, le seuil d'achat à ne pas dépasser, les modalités de paiement, les rabais sur les grandes quantités ou les crédits publicitaires, s'il y a lieu, et toute autre modalité pertinente.

Un faux pas dans ce domaine aura bien plus d'effet qu'une simple erreur de saisie des données. Si, par exemple, vous entrez une adresse incorrecte, les factures n'iront pas au bon endroit et le délai de recouvrement augmentera. De même, si votre fichier maître indique un délai de paiement de 60 jours alors que ce devrait être 30, vous ne serez pas payé à temps. Il faut aussi se rappeler que le fichier doit être mis à jour en fonction de l'évolution du profil de crédit des clients. Si vous accordez plus de crédit à l'un d'eux, il faut l'inscrire dans le système. Les entreprises ont tendance à accorder toute crédibilité à leur système central, mais cela n'apporte une valeur ajoutée que si les données sont mises à jour régulièrement.

Quelques conseils pour tirer le meilleur parti de vos données

- Centralisez le processus de traitement des données et désignez un responsable de la gestion des données sur la clientèle*.
- Vérifiez régulièrement la qualité des données de base, afin de cerner les clients qui bénéficient de limites de crédit, de modalités de paiement ou de rabais trop avantageux.
- Documentez tout changement aux données sur la clientèle et diffusez-le. Les modifications doivent être approuvées par les finances et l'exploitation, car elles peuvent avoir une incidence importante sur les prévisions de trésorerie.
- Adoptez des mesures de contrôle pour garantir la précision des données et accordez au personnel un accès en lecture seulement, pour vous assurer que les seuils imposés aux clients ne peuvent pas être dépassés sans l'approbation requise.

3. Facturation

On s'imagine souvent que la facturation est un processus assez simple, mais bon nombre d'entreprises le maîtrisent difficilement. Chez certaines, les factures contiennent des erreurs d'unité de mesure, de prix, de numéro de compte de client ou d'autres données ne concordant pas avec le fichier maître. D'autres entreprises négligent d'envoyer les factures à temps, quand elles ne les oublient pas complètement. Parfois, aussi, les membres de l'équipe tentent une manœuvre de contournement et facturent une vente hors du système, ou bien l'entreprise passe sans arrêt de la facturation postale à la facturation électronique, ce qui entraîne la confusion. La solution consiste à établir un processus de facturation qui fait en sorte que des factures précises sont envoyées au bon moment. Pour y arriver, les entreprises peuvent envisager diverses stratégies :

- **L'automatisation** accélère le processus et prévient les erreurs humaines;
- **La rapidité et l'efficacité dans la production des factures et des rapports** assurent la promptitude de la facturation et une information pertinente pour l'utilisateur final;

- Les **systèmes de facturation électroniques** utilisant l'EDI et automatisant l'établissement des factures raccourcissent le délai de livraison et permettent au client de télécharger les factures directement dans son système de comptabilité;
- Les **rapports d'exception** permettent de signaler les anomalies dans un compte (ventes pour un montant dépassant la limite de crédit, rabais excédant les politiques de l'entreprise, etc.);
- Un **portail destiné aux clients** peut réduire le nombre d'heures à consacrer au traitement manuel des montants reçus, des contestations, du recouvrement, etc.

Les rabais du fabricant (souvent appelés dépenses de commercialisation) représentent aussi, pour la direction, une occasion d'optimiser le fonds de roulement. Ces rabais sont souvent importants et devraient être intégrés dans la gestion du capital d'exploitation et les prévisions de trésorerie de l'entreprise. La mise en place des processus et des contrôles normalisés permettent d'assurer un suivi pour éviter tout délai dans la facturation, la comptabilisation, la perception et la déduction des rabais (car certaines ententes entre un fabricant et un revendeur au détail stipulent que les rabais doivent être indiqués sur une facture plutôt que déduits des factures que doit acquitter un fournisseur), afin d'optimiser les flux de trésorerie et de réduire les risques au minimum. L'omission de mettre en place de solides processus peut entraîner des pertes et une augmentation des radiations. Le calcul des rabais du fabricant et le moment où les accorder sont parfois des opérations complexes; la direction doit énoncer clairement quelles sont les modalités établies et les diffuser dans la totalité de l'entreprise, pour qu'elles soient respectées. Un audit régulier de la conformité des vendeurs est également recommandé, car il en ressort des données et des mesures clés concernant le respect des ententes par l'entreprise, de même que des occasions de cerner les cas où des rabais n'ont pas été mentionnés sur les factures ou déduits.

* S'il est impossible d'établir et de conserver un fichier maître centralisé, il faut désigner une ressource particulière qui aura le droit de mettre les données à jour, tandis que le reste du personnel n'y aura accès qu'en mode lecture.

4. Processus de traitement des montants reçus

D'autres problèmes peuvent survenir au moment où le client paie sa facture. Il est essentiel qu'un montant reçu soit imputé au bon client et à la bonne facture, et cela sans perdre de temps, de telle sorte que vous savez toujours quel compte est en règle et quel compte ne l'est pas. Autrement, il est impossible de savoir quel client a payé telle facture – ce qui fait du suivi des paiements en souffrance un vrai cauchemar.

Les entreprises qui s'y prennent mal gaspillent souvent beaucoup de temps et de ressources à émettre de nouvelles factures, et même à modifier des rapports de rapprochement quand le système est incapable de contrepasser une imputation initiale. Pour éviter ce problème, vous devez :

- imputer un paiement à une facture donnée plutôt que de simplement créditer le compte du client;
- porter un paiement au crédit de la bonne facture et non pas simplement de la plus ancienne;
- comptabiliser les paiements le jour même où ils sont reçus, afin d'assurer la précision du système; cette étape est plus complexe si l'entreprise accepte plusieurs modes de paiement (prélèvement automatique, chèque, virement télégraphique, transfert électronique de fonds ou même paiement par téléphone). Il pourrait s'avérer plus logique de limiter le nombre des méthodes de paiement offertes au client;
- faire les entrées de journal bien avant la date limite du système;
- rapprocher les comptes promptement en faisant un suivi immédiat de tous les montants reçus et non identifiés, plutôt que de les verser dans un compte d'attente et de les laisser sans traitement.

5. Processus de perception

Toutes les entreprises aiment bien percevoir des revenus, mais elles n'ont pas toutes adopté une démarche proactive pour s'assurer de le faire sans retard. Cette situation est souvent imputable à des processus mal organisés. L'absence de rapports, par exemple, rend difficile, voire impossible de distinguer les montants recouvrables des créances éventuellement irrécouvrables. Par ailleurs, l'omission de respecter les politiques de crédit et de perception de l'entreprise complique la distinction entre les paiements en souffrance et ceux qui ne seront jamais effectués.

Les employés qui sont chargés du suivi des paiements en souffrance doivent évidemment être confiants dans la fiabilité des rapports concernant les comptes clients et savoir que ceux-ci sont à jour quant à l'imputation des paiements reçus aux comptes de clients. Pour cela, il faut que les processus comptables soient solides. Il existe d'autres méthodes d'optimisation du recouvrement des comptes clients :

- Fréquence et constance quant aux efforts de perception, y compris en formant le personnel pour assurer d'avoir les compétences nécessaires en matière de recouvrement de sommes auprès de clients récalcitrants;
- Négociation d'ententes de paiement qui concordent avec les politiques de perception de l'entreprise;
- Application précise des rabais, pour qu'ils se traduisent par un avantage pour l'entreprise;
- Renforcement des processus pour accroître la précision des rapports;
- Automatisation des processus pour prévenir les erreurs de saisie manuelle.



De l'argent à votre mesure

Que vous deviez remanier au complet votre fonction de gestion des comptes clients ou souhaitiez simplement améliorer vos politiques, vous devrez toujours commencer par comprendre la situation actuelle et examiner en quoi votre rendement s'écarte de celui de vos pairs, de vos concurrents et des pratiques exemplaires. De là, vous pourrez cerner les mesures à prendre pour corriger vos lacunes.

Deloitte compte, parmi ses professionnels, des spécialistes qui non seulement vous aideront à repérer les problèmes, mais aussi collaboreront avec vos équipes pour appliquer stratégiquement de nouveaux processus, suivre votre rendement et vous faire part de mesures particulières que votre personnel pourra prendre pour optimiser la gestion des comptes clients. Vous travaillez fort pour gagner de l'argent. Ne serait-il pas temps que votre argent travaille pour vous?

Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec :



Patrick Thibault

Associé

514-393-5252

pthibault@deloitte.ca



Adam Bryk

Associé

416-643-8252

abryk@deloitte.ca



Huey Lee

Associé

604-640-3060

huelee@deloitte.ca



Brian Stewien

Directeur principal

416-874-4393

bstewien@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3738