

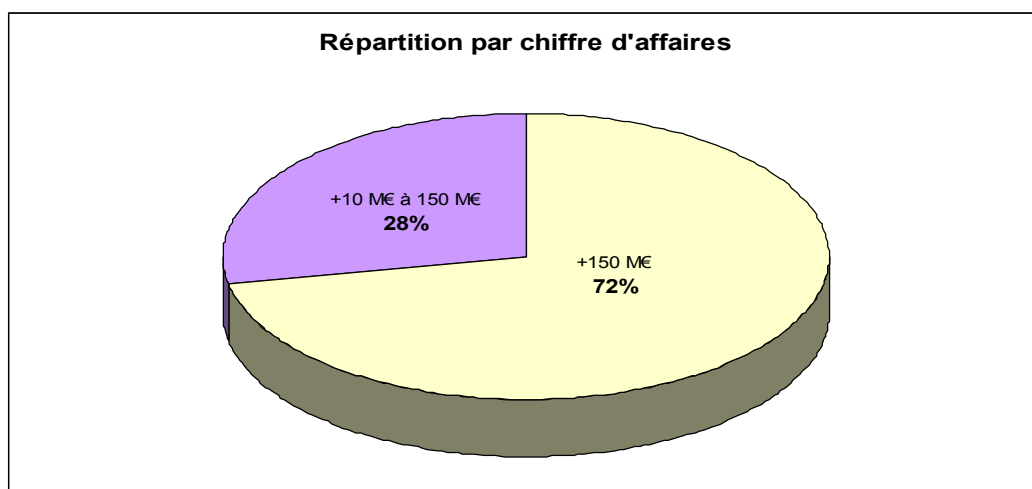
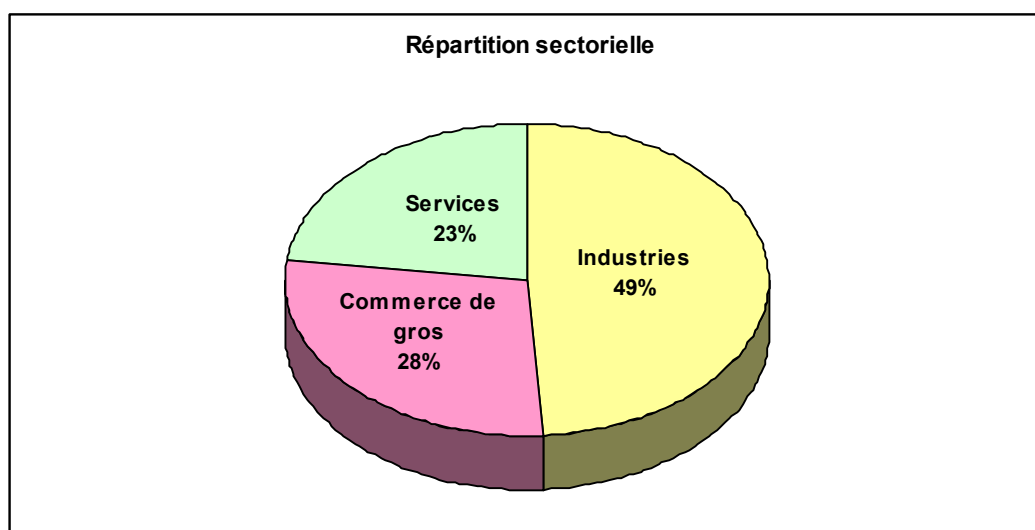
## Résultat du sondage sur la mesure de la performance du credit manager

Ce sondage a été réalisé durant le mois de Janvier 2010 auprès de 118 credit managers.

### 1. La structure de l'échantillon interrogé

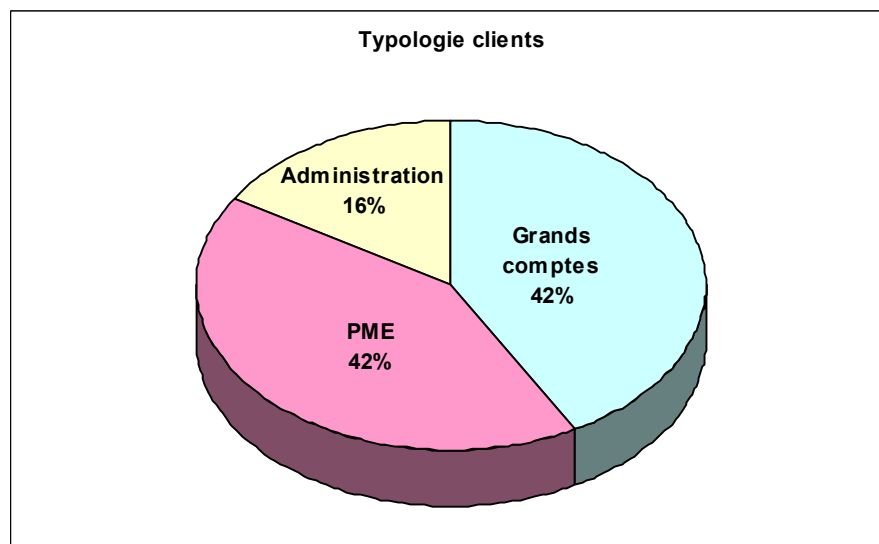
#### 1.1. Répartition des sondés :

Le cadre de travail des sondés, se compose d'une majorité d'entreprises industrielles (49 %), ainsi que d'entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 150 M€.



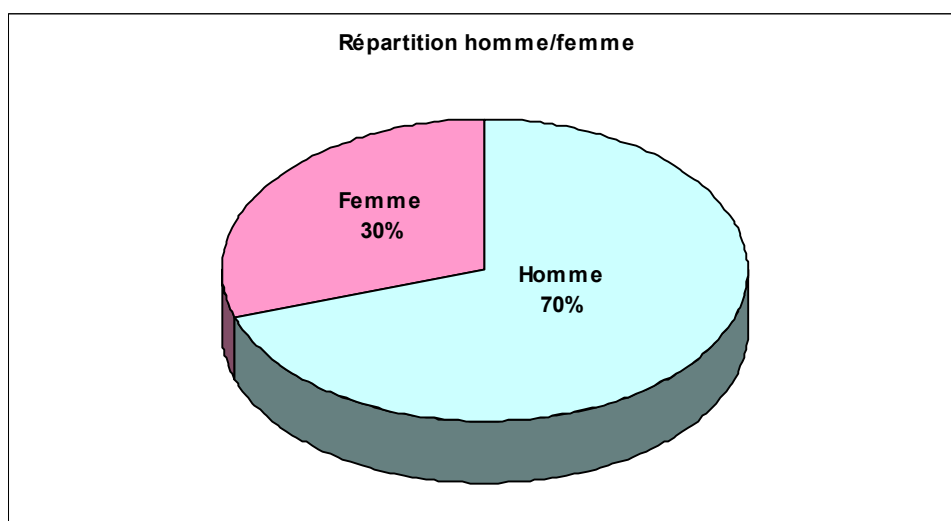
### 1.2. Répartition de la clientèle des sondés :

Les clients des entreprises sondées sont à parts égales des PME et des Grands comptes, le solde constitue les Administrations.



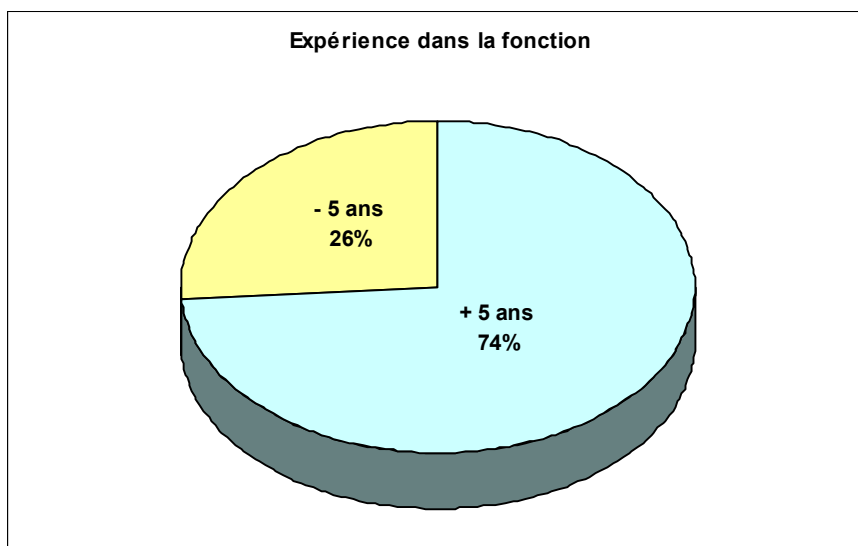
### 1.3. Répartition hommes/femmes

L'échantillon reflète les proportions de la population de credit managers à dominante masculine, même si la féminisation est en marche.



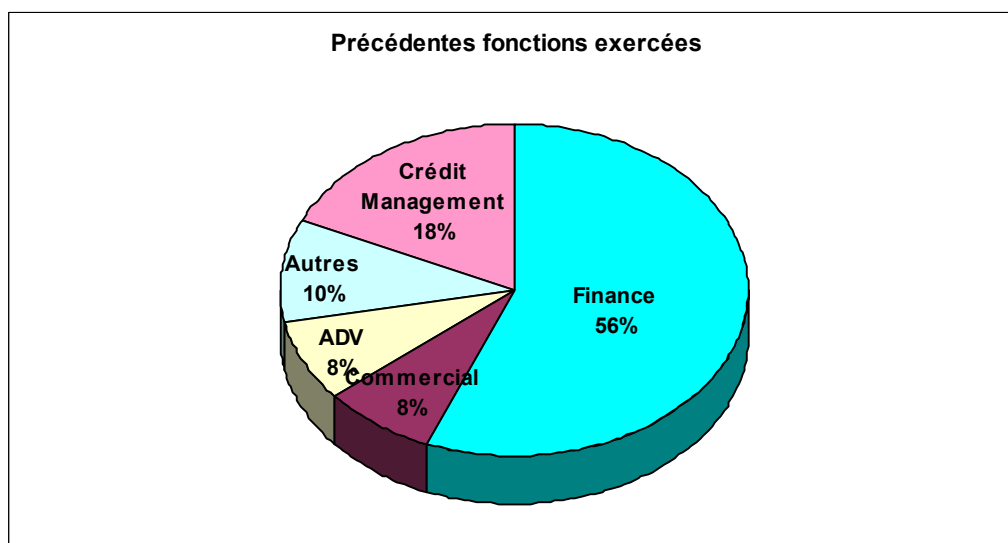
#### 1.4. Nombre d'années d'expérience dans la fonction de credit management

Plus des  $\frac{3}{4}$  des personnes interrogées ont plus de cinq années d'expérience dans la fonction. Ce qui donne un échantillon avec une certaine maturité et expérience, sur la mesure de sa performance (et peut être aussi plus d'assurance et de convictions sur le débat de la performance).



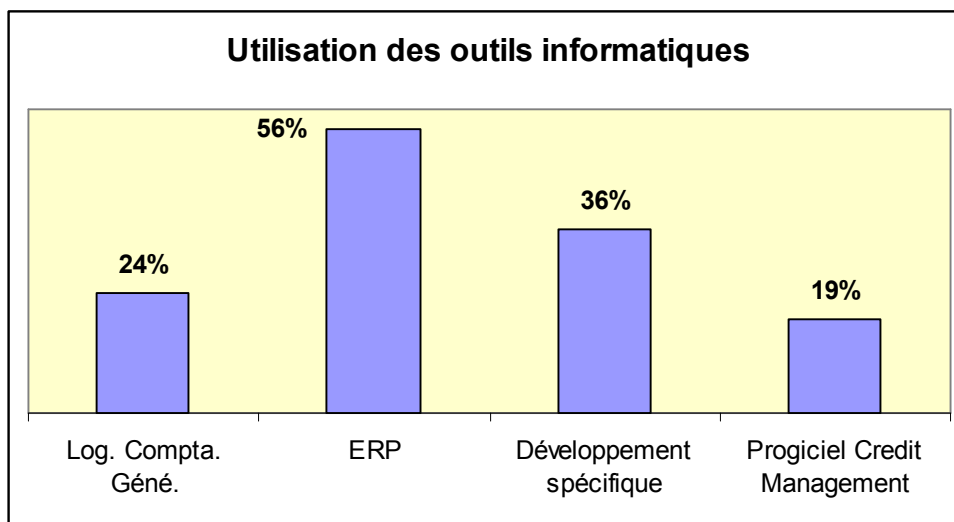
#### 1.5. Précédentes fonctions exercées à celle de Credit Manager

Seulement 18% des sondés ont toujours travaillé, dans le credit management. Ainsi, plus de la moitié des sondés a d'abord travaillé dans des fonctions diverses de département finance. Puis vient ensuite, un passé professionnel dans les fonctions commerciales et administration des ventes.



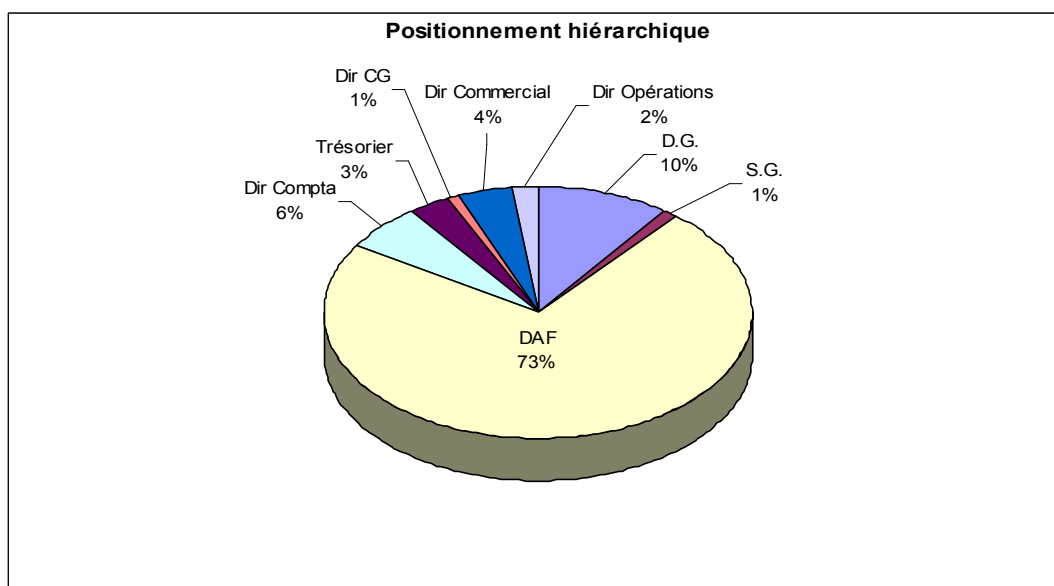
## 1.6. Outils informatiques utilisés par le Credit Management

Il apparaît que globalement l'ERP est l'outil de référence parmi les sondés (ce qui est logique vu le poids des entreprises de + 150 M€ de C.A dans l'échantillon) mais une proportion non négligeable de credit managers a fait développer des compléments spécifiques en interne, montrant ainsi les limites des ERP. L'utilisation de progiciels de credit management reste minoritaire : faute d'intérêt ou de moyens ? Dans bien des cas, Excel semble le remplacer.



## 1.7. Positionnement hiérarchique du Credit Manager

Il ressort du sondage, une majorité de credit managers rattachée classiquement au Directeur Administratif et Financier, puis à la Direction Générale et plus marginalement au Directeur Comptable. Le rattachement au directeur commercial a pour ainsi dire complètement disparu, comme le montre l'échantillon.



**1.8. Les 3 indicateurs de la performance du Credit Manager à retenir en priorité sont (en % des réponses totales et % des sondés) :**

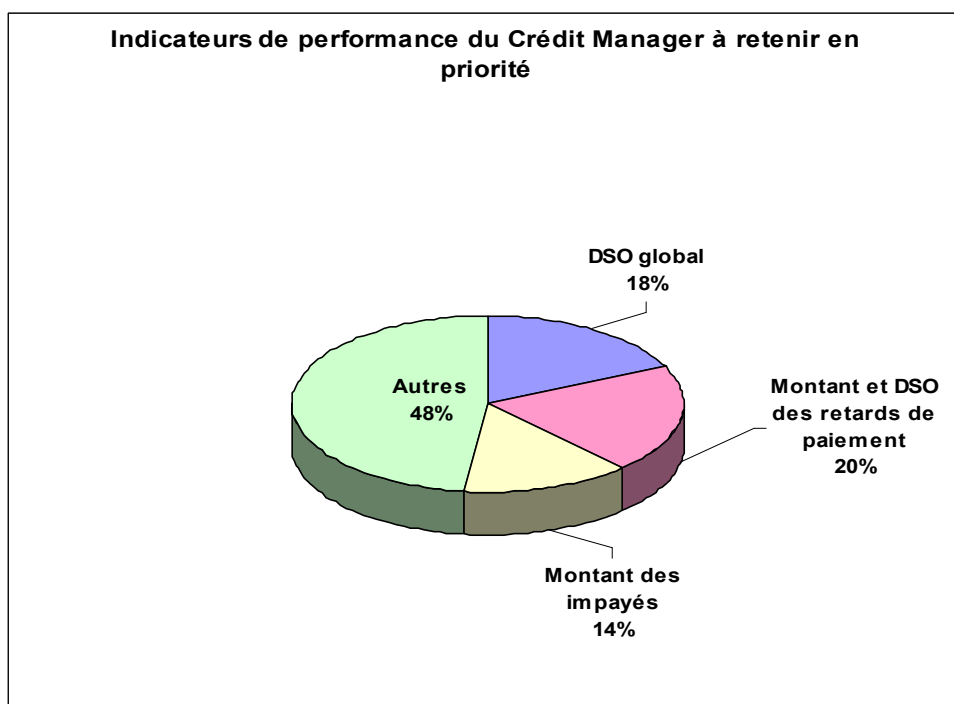
- 1) pour 20 % des réponses totales : le **montant et DSO des retards de paiement** (63% des sondés)
- 2) pour 18 % : le **DSO Global** (56%)
- 3) pour 14 % : le **Montant des impayés** (45%)

On constate des disparités, selon le rapport hommes/femmes ainsi que l'ancienneté dans le poste :

Indicateurs (en % des sondés)	F	H	- 5 ans	+ 5 ans
Montant et DSO des retards de paiement	57 %	66 %	52 %	67 %
DSO Global	60 %	55 %	58 %	55 %
Montant des impayés	40 %	46 %	32 %	49 %

Les 48 % restants (sur les réponses totales) se répartissent (dans l'ordre décroissant):

- 12 % : Niveau des encours clients
- 8 % : Réduction des litiges
- 7 % : Réduction du délai de cycle client (de la prise de commande à l'encaissement)
- 6 % : Taux, qualité, coût des couvertures d'assurance crédit
- 4 % : Coût (en interne et externe) de l'activité recouvrement
- 3 % : Fiabilité des prévisions d'encaissement,
- 3 % : qualité des réponses apportées aux demandes clients
- 3 % : Progression du chiffre d'affaires
- 1 % : Nombre et montant des avoirs
- 1 % : Facturation et paiement des pénalités de retard



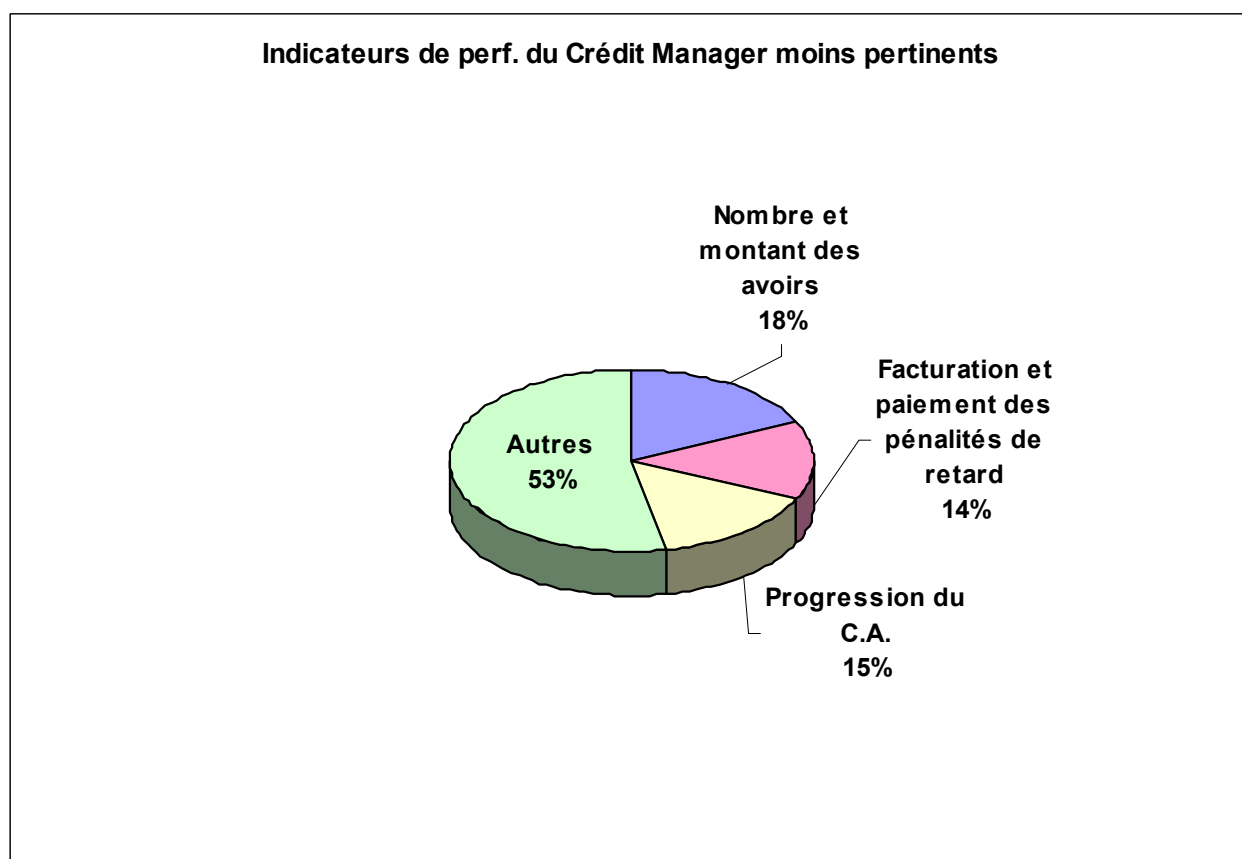
### **1.9. les 3 indicateurs de la performance du Crédit Manager les moins pertinents (en % des réponses totales) :**

Il résulte des réponses une confirmation des affirmations de la question précédente. On constate ainsi des paradoxes, comme la performance sur le chiffre d'affaires. Dans les interviews, les credit managers se disent très sensibles à leur performance sur le chiffre d'affaires. Mais lorsqu'on leur demande les critères de performance, cette notion disparaît. Est-ce la traduction d'un gouffre entre les souhaits du credit manager, et la réalité de ce qu'il leur est demandé dans leurs organisations ?

- 1) pour 18% des réponses totales : **Nombre et montant des avoirs**
- 2) pour 15 % : **Progression du chiffre d'affaires**
- 3) pour 14 % : **Facturation et paiement des pénalités de retard**

Les 53 % autres se répartissent comme suit : (dans l'ordre décroissant)

- 9 % : Taux/qualité/coût des couvertures d'assurance crédit
- 8 % : Qualité des réponses apportées aux demandes des clients
- 7 % : Coût (en interne et en externe) de l'activité recouvrement
- 7 % : Fiabilité des prévisions d'encaissements
- 6 % : Réduction du délai de cycle client (de la prise de commande à l'encaissement)
- 6 % : Réduction des litiges
- 5 % : Niveau des encours clients
- 3 % : DSO Global
- 1 % : Montant des impayés
- 1 % : Montant et DSO des retards de paiement



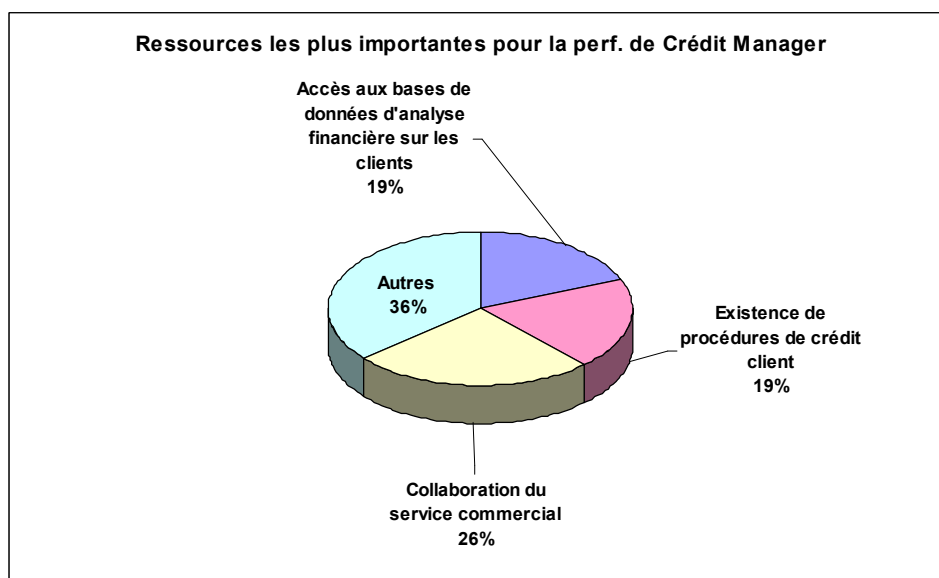
### 1.10. Les 3 ressources les plus importantes pour vous permettre d'être performant dans la fonction Credit Management

Les 3 ressources les plus importantes sont :

- 1) 26 % des réponses totales : **Collaboration avec le service commercial** (77% des sondés)
- 2) 19 % : **Existence de procédures de crédit client** (57%)
- 3) 19% : **Accès à des bases de données d'analyse financière sur les clients** (57%)

Là aussi, on peut constater de fortes disparités dans les réponses hommes /femmes et selon l'ancienneté dans le poste.

Ressources les plus importantes (en % des sondés)	F	H	- 5 ans	+ 5 ans
Collaboration avec le service Commercial	86 %	73 %	65 %	81 %
Existence de procédures de crédit client	43 %	63 %	52 %	60 %
Accès à des bases de données d'analyse financière sur les clients	71 %	51 %	65 %	53 %



Les 36 % des autres réponses totales se déclinent :

- 15 % : Traçabilité complète et à jour des informations dans le système informatique
- 8 % : Utilisation d'un logiciel spécifique de Credit Management
- 5 % : Contexte règlementaire (loi LME...)
- 4 % : Mise en place d'un scoring client
- 3 % : Communication avec le service comptable
- 1 % : Evolution des modes de paiement (LCR, SEPA,...)

### 1.11. Les 3 ressources les moins importantes pour vous permettre d'être performant dans la fonction Credit Management

Les 3 ressources les moins importantes sont :

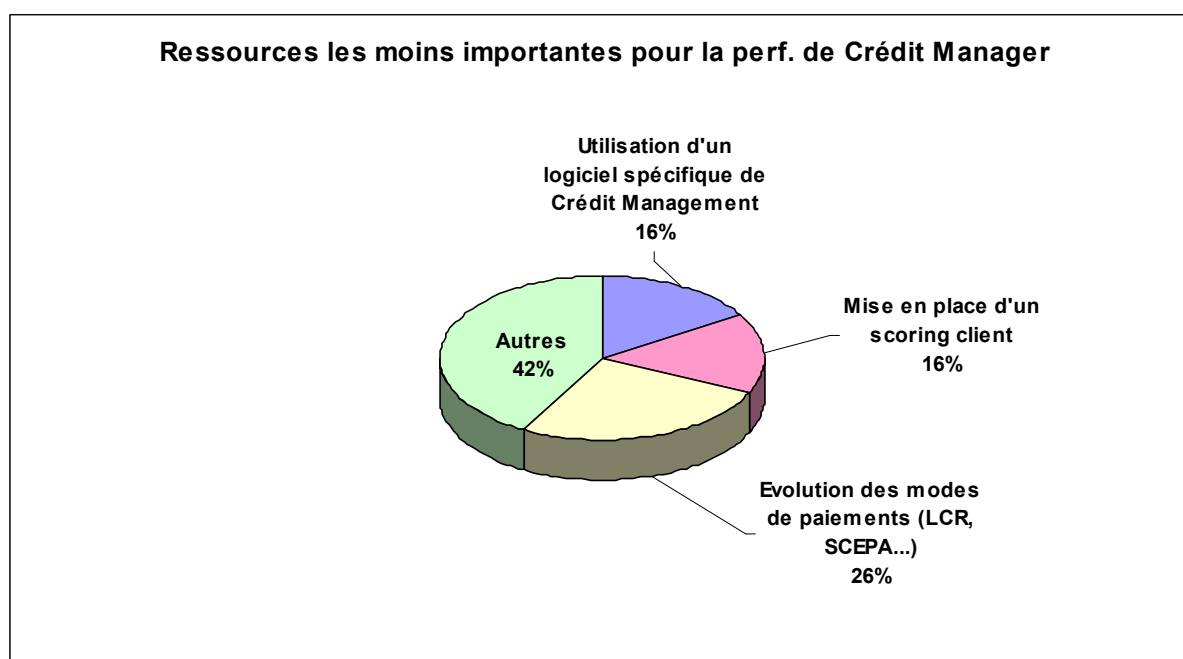
- 1) 26 % des réponses totales : **Evolution des modes de paiement (LCR, SEPA...)**
- 2) 16% : **Mise en place d'un scoring client**
- 3) 16 % : **Utilisation d'un logiciel spécifique de Credit Management**

Là aussi, des disparités existent entre les réponses hommes/femmes et selon l'ancienneté dans le poste :

<b>Ressources les moins importantes (en % des sondés)</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>- 5 ans</b>	<b>+ 5 ans</b>
Evolution des modes de paiement (LCR,SEPA..)	69 %	73 %	0 %	3 %
Mise en place d'un scoring client	34 %	50 %	19 %	12 %
Utilisation d'un logiciel spécifique de Credit Management	43 %	46 %	19 %	28 %

Les 42 % autres se décomposent comme suit :

- 14 % : Contexte règlementaire
- 14 % : Communication avec le service comptable
- 6 % : Traçabilité complète et à jour des informations dans le système informatique
- 4 % : Accès à des bases de données d'analyse financière sur les clients
- 3 % : Existence de procédures de crédit clients
- 2 % : Collaboration avec le service commercial





### 1.12. Les 3 conditions les plus importantes pour être performant dans la fonction de Credit Management

Les 3 conditions les plus importantes pour les sondés, pour leur permettre d'être performant dans la fonction de Credit Management sont :

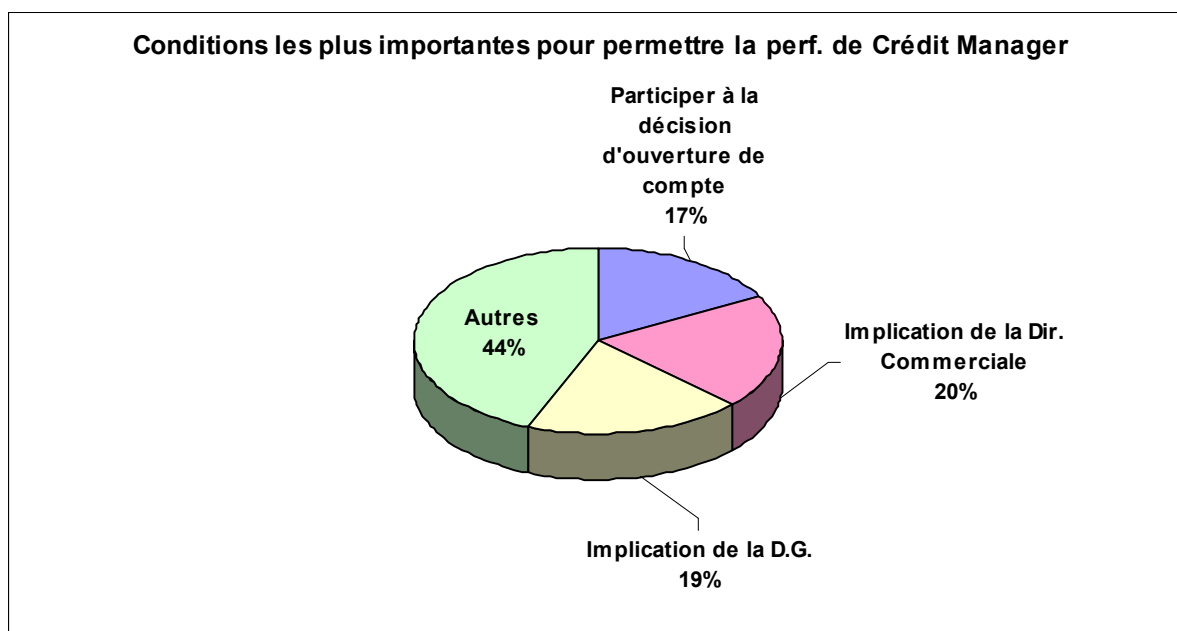
- 1) 20 % des réponses totales : **Implication de la Direction Commerciale** (58% des sondés)
- 2) 19 % : **Implication de la Direction Générale** (55%)
- 3) 17 % : **Participation à la décision d'ouverture de compte** (51%)

Des disparités significatives existent entre les réponses hommes/femmes et selon l'ancienneté dans le poste :

Conditions les plus importantes (en % des sondés)	F	H	- 5 ans	+ 5 ans
Implication de la Direction Commerciale	66 %	55 %	74 %	52 %
Implication de la Direction Générale	37 %	62 %	58 %	53 %
Participation à la décision d'ouverture de compte	66 %	45 %	35 %	56 %

Les 44 % autres se déclinent comme suit :

- 15 % : Existence d'un Comité Crédit
- 13 % : Participation à la décision sur la prise de commande
- 11 % : Rattachement du Crédit Manager à un membre du Comité de Direction
- 5 % : Participation à la rédaction des conditions générales de vente



### 1.13. Les 3 situations les plus significatives qui réduisent la capacité du Credit Management pour être performant

Ces 3 situations sont :

- 1) 25 % des réponses totales : **Absence de politique crédit formalisée et connue dans l'entreprise** (75% des sondés)
- 2) 20 % : **Difficultés avec le service commercial** (60% des sondés)
- 3) 16 % : **Outils informatiques non adaptés** (48% des sondés)

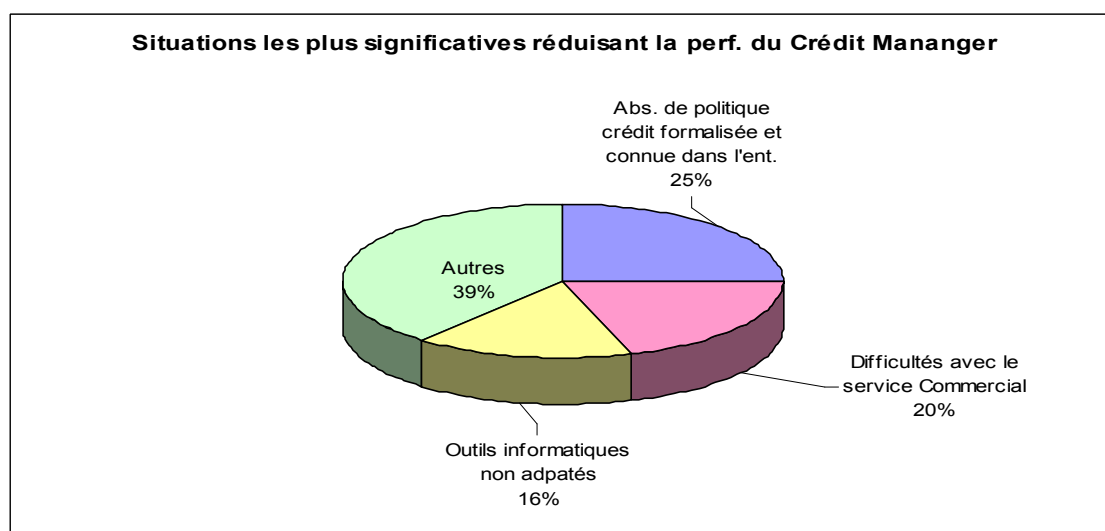
On retrouve là, l'importance des procédures, et de la qualité de la relation avec le service commercial.

Des disparités dans les réponses, sur certains aspects existent selon hommes/femmes et l'ancienneté dans le poste :

Situations les plus significatives (en % des sondés)	F	H	- 5 ans	+ 5 ans
Absence de politique crédit formalisée et connue dans l'entreprise	86 %	71 %	81 %	73 %
Difficultés avec le service commercial	63 %	60 %	55 %	62 %
Outils informatiques non adaptés	43 %	51 %	58 %	45 %

Les 39 % restants se répartissent comme suit :

- 11 % : Positionnement inadéquat du Credit Manager dans l'organigramme
- 9 % : Litiges récurrents sur les montants facturés (volumes, prix, taux de remise...)
- 6 % : Absence de Comité Crédit
- 6 % : Litiges récurrents sur la qualité des produits/ services
- 4 % : Litiges récurrents sur les contrats, les accords commerciaux (retard de signature.....)
- 3 % : Pas de besoins forts de trésorerie dans l'entreprise, en raison d'un climat économique favorable



### 1.14. Les 3 objectifs prioritaires, en tant qu'acteur engagé, dans la performance globale de l'entreprise

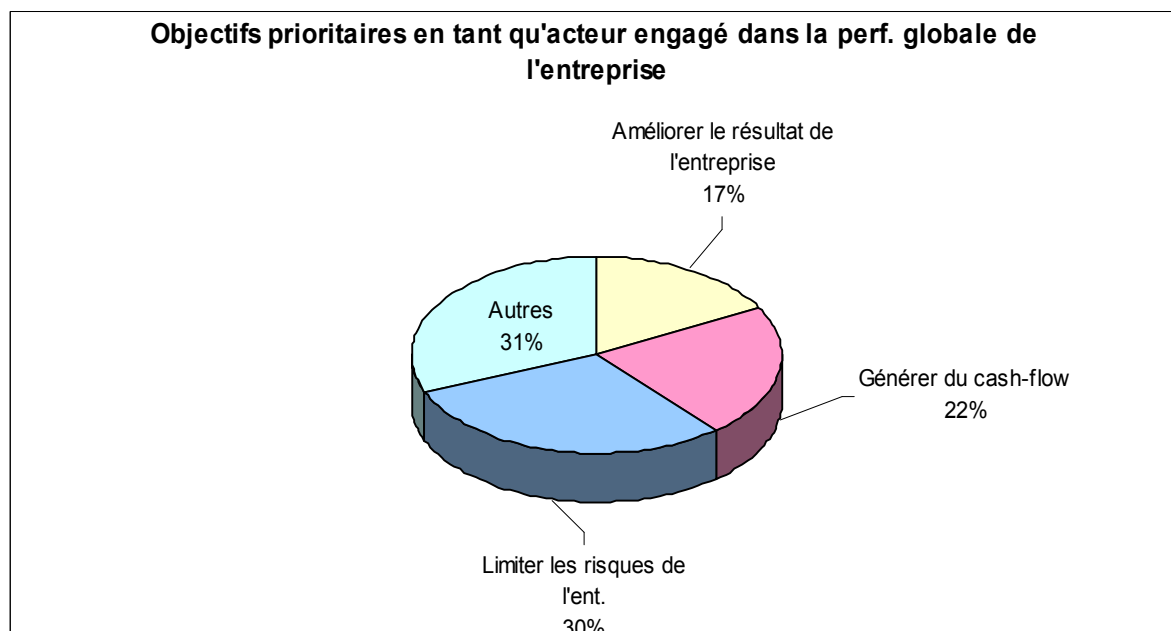
Les réponses obtenues donnent une très forte priorité sur la maîtrise des risques, avant des critères purement quantitatifs :

- 1) 30 % des réponses totales : **Limiter les risques de l'entreprise** (88% des sondés)
- 2) 22 % : **Générer du Cash Flow** (67% des sondés)
- 3) 17 % : **Améliorer le résultat de l'entreprise** (53% des sondés)

Objectifs prioritaires dans la performance globale de l'entreprise (en % des sondés)	F	H	- 5 ans	+ 5 ans
Limiter les risques de l'entreprise	94%	85%	87 %	88 %
Générer du Cash Flow	66 %	67 %	74 %	64 %
Améliorer le résultat de l'entreprise	43 %	57 %	48 %	55 %

Les 31 % restants se décomposent comme suit :

- 15 % : Réduire la durée du cycle client
- 9 % : Développer le chiffre d'affaires
- 7 % : Assurer la satisfaction du client



### 1.15. Les 3 évolutions possibles les plus significatives dans la fonction de Credit

Il ressort du sondage 4 évolutions majeures, anticipées par les sondés, avec un rôle s'accroissant sur la responsabilité des flux « from order to cash », puis vers des enjeux de trésorerie :

- 1) 22 % des réponses totales : **Elargissement des responsabilités sur tout le cycle (commande, qualité, facturation....)**(65% des sondés)
- 2) 18 % : **Responsabilité des projets transversaux (charte de facturation, moyens de paiement, dématérialisation,...)** (52% des sondés)
- 3) 18 % : **Responsable du BFR Management** (52% des sondés)
- 4) 18 % : **Responsable du Cash Management** (52% des sondés)

Evolutions les plus significatives dans la fonction (en % des sondés)	F	H	- 5 ans	+ 5 ans
Elargissement des responsabilités sur tout le cycle	66 %	68 %	61 %	67 %
Responsabilité des projets transversaux	60 %	48 %	58 %	49 %
Responsable du BFR Management	51 %	51 %	45 %	53 %
Responsable du Cash Management	46 %	55 %	55 %	51 %

Les 24% autres se décomposant comme suit :

- 9 % : Expert dans les moyens et conditions de paiement Clients et Fournisseurs
- 6 % : Participer à la recherche de nouveaux clients
- 6 % : Responsable de centre de services partagés
- 3 % : Responsable des relations avec le Factor

