

# Le succès en 5 étapes avec le customer scoring.

Segmentez vos débiteurs en fonction  
des opportunités et des risques.

**Dans cet e-paper, vous découvrirez :**

- ce que signifie le customer scoring
- 4 raisons pour lesquelles vous devez dès aujourd'hui vous lancer dans le customer scoring
- 5 étapes pour vous lancer directement dans le customer scoring

## SOMMAIRE

<b>Introduction : Le travail sur mesure est essentiel</b>	<b>3</b>
<b>Le problème</b>	<b>4</b>
<b>La solution</b>	<b>4</b>
<b>4 raisons de vous lancer dans le customer scoring</b>	<b>5</b>
Raison 1. Votre credit management devient plus efficace	
Raison 2. Des clients satisfaits et plus rentables	
Raison 3. Un département commercial plus efficace	
Raison 4. Discussion interne	
<b>En 5 étapes vers un customer scoring efficace</b>	<b>9</b>
Étape 1. Fixez des catégories de scoring	
Étape 2. Commencez avec une matrice de scores simple	
Étape 3. Associez des actions et des conditions	
Étape 4. Surveillez et améliorez	
Étape 5. Automatisez votre customer scoring	
<b>Conclusion</b>	<b>16</b>

## Introduction

### Le travail sur mesure est essentiel

Vous avez affaire à différents types de clients dans votre travail quotidien de credit manager. Des clients qui payent ponctuellement, mais aussi des clients ayant une réputation de mauvais payeurs. Des clients qui dépensent beaucoup et des clients qui ne frappent qu'une seule fois à votre porte. Gros, petits, risqués, sûrs, précieux et moins précieux. Chaque client nécessite une approche spécifique, adaptée à la situation. Qu'il s'agisse d'accepter, d'effectuer un rappel, d'appeler ou de rendre visite : tout doit se faire au bon moment, dans la forme la plus efficace.

### “Chaque client nécessite une approche spécifique, adaptée à la situation.”

Mais comment organiser tout cela si vous avez plusieurs milliers de clients, et si vous ne pouvez tout simplement pas en charger des collaborateurs de votre département ? C'est en effet un véritable travail de titan que d'appliquer une approche individuellement à chaque client. La réponse est très simple : segmentez votre portefeuille de clients, constituez des groupes de clients et associez-y des conditions et des actions. Vous élaborerez ainsi un trajet de credit management sur mesure, qui vous permettra d'économiser des coûts et favorisera votre réussite. Chez Graydon, nous appelons cela le **customer scoring** : il s'agit de déterminer la valeur de vos prospects et clients.

**Découvrez dans cet e-paper ce que le customer scoring peut apporter à votre organisation.**

## Le problème

### **Pas le temps pour une approche individuelle.**

Dans la pratique, la plupart des procédures de credit management sont conçues pour traiter tous les clients de la même façon, parfois même un peu négative. Bien sûr, c'est ennuyeux quand un client ne respecte pas les accords de paiement. Mais souvent, les circonstances ou l'historique de ce client spécifique ne sont pas pris en compte. Une étude réalisée par Graydon et Credit Expo révèle que 53% des credit managers ne segmentent pas leurs clients en fonction des risques et opportunités. Conséquence? Il n'y a pas de procédure claire correspondant à chaque situation, la rentabilité des clients n'est pas visible et le nombre d'amortissements est plus élevé que nécessaire.

**“Dans la pratique, la plupart des procédures sont conçues pour traiter tous les clients de la même façon, parfois même un peu négative.”**

## La solution

### **Qu'est-ce que le customer scoring?**

La segmentation des clients en profils s'appelle aussi matrice des débiteurs ou établissement des profils de risque en termes de credit management. Dans les deux cas, ces concepts réfèrent au risque et considèrent le client plutôt comme un débiteur. Mais à nos yeux, le credit management joue également un rôle dans l'analyse des risques chez les prospects et les clients, pour mieux soutenir le département commercial. C'est pourquoi, chez Graydon, nous préférons parler de customer scoring. Dans le cadre du customer scoring, vous examinez la segmentation de vos clients et prospects sur la base de caractéristiques importantes pour votre organisation. Ensuite, vous y associez des valeurs et des voies d'action. Les caractéristiques fréquemment utilisées pour évaluer les entreprises sont par exemple le comportement de paiement, la solvabilité et la taille du chiffre d'affaires ou le secteur.

---

**Quatre raisons de vous  
lancer dans le customer  
scoring.**

## Raison 1

### Votre credit management devient plus efficace

Le département marketing pense toujours en fonction des groupes cibles. Ce qui permet non seulement de voir concrètement qui est le client en réalité. Mais la segmentation en groupes cibles permet également d'appliquer une approche propre, optimale, à chaque client.

« Vous pouvez également appliquer cette méthode de travail dans le cadre de votre credit management. Le credit manager répartit les clients et prospects dans des groupes cibles et leur attribue un score sur la base de valeurs importantes. Il y a beaucoup de choses à apprendre de nos collègues du marketing ici », explique Frans van den Heuvel, expert en credit management chez Graydon.

**“La segmentation en groupes cibles permet également d'appliquer une approche propre, optimale, à chaque client.”**

Les clients de grande valeur doivent être approchés de manière personnelle pour entretenir une meilleure relation. Les clients plus petits, qui rapportent moins, peuvent recevoir une lettre, tout simplement. Une entreprise impliquant peu de risques, vous devez la mettre en demeure autrement qu'une entreprise qui est pratiquement en faillite. Dans le premier cas, vous partez du principe qu'il s'agit d'une erreur et un petit coup de fil suffit. Dans le deuxième cas, vous n'acceptez plus de nouvelle commande (sauf moyennant des conditions spécifiques, comme des factures partielles ou un acompte) et vous faites intervenir plus rapidement une agence de recouvrement. Bref : le customer scoring vous aide à fixer des priorités et à choisir la bonne approche pour obtenir un résultat maximal.

## Raison 2

### Des clients satisfaits et plus rentables

Le bénéfice est ce qui reste du chiffre d'affaires une fois les coûts déduits. Lorsque votre client paie trop tard (ou pire encore : pas du tout), cela vous coûte de l'argent. Mais si vous faites des affaires avec des entreprises qui sont en réalité trop petites pour vos services, cela ne profite pas à votre marge bénéficiaire en finale. Votre entreprise engage alors trop de 'coûts liés aux clients' en comparaison avec le chiffre d'affaires réalisé. De nombreuses entreprises savent qui sont leurs plus gros clients. Mais peu savent quel est leur client le plus rentable.

### “Quels clients ne veulent pas payer à temps et lesquels ne peuvent pas payer à temps?”

Le customer scoring vous contraint de fixer des priorités. Il vous permet de mieux savoir aussi quels sont les clients qui vous rapportent le plus, en finale. Quels clients sont rentables, lesquels ne le sont pas ? Quels clients ne veulent pas payer à temps et lesquels ne peuvent pas payer à temps ? Un credit manager doit pouvoir établir cette distinction. Elle lui permet de prendre des accords corrects, et réalistes, et de mieux adapter les conditions de livraison à la situation dans laquelle se trouve le client. Ce qui entraîne moins d'amortissements en finale.

Un exemple de la façon dont le customer scoring donne lieu à davantage de satisfaction, plus de bénéfice et moins d'amortissements:

“L'un de mes clients a une entreprise de construction, un secteur qui ne se portait pas bien voici peu encore. Le client a été honnête et m'a fait savoir que ses affaires allaient moins bien. Il a toujours été un bon client. En concertation, nous avons décidé d'élaborer un plan de paiement, via des factures partielles. Les avantages ? Cette relation fait toujours partie de mes clients et a toujours rempli toutes ses obligations. Le client a passé cette période difficile, avec notre aide, et est à présent redevenu plus solvable.”

## Raison 3

### Un département commercial plus efficace

Le customer scoring ne devient vraiment efficace que si, outre vos clients, vous répartissez aussi vos prospects dans différentes catégories. Et si vous partagez correctement ces informations d'entreprise précieuses avec votre département commercial. Songez par exemple aux données relatives à l'historique des paiements, à la solvabilité, au potentiel de croissance et aux marchés sur lesquels un prospect est actif.

**“Votre département sales ne doit plus consacrer de temps à des prospects que vous ne jugez pas intéressants.”**

Votre département sales ne doit plus consacrer de temps à des prospects que vous ne jugez pas intéressants. Ce qui donne lieu à moins d'amortissements, parce que vous ne travaillez qu'avec les bonnes entreprises. Mais votre appareil commercial peut aussi travailler plus efficacement, parce qu'il perd moins de temps avec des entreprises qui ne sont pas solvables et qui ne paient pas correctement par la suite. L'organisation peut aussi mieux détecter les risques et les opportunités.

## Raison 4

### Discussion interne

La discussion interne sur les clients ayant beaucoup de valeur et moins de valeur permet aussi de formuler clairement les procédures et les objectifs d'entreprise. Une segmentation critique des clients contraint en effet l'organisation à réfléchir à la question : qui voulons-nous avoir comme clients et sous quelles conditions voulons-nous livrer, pour réaliser quels objectifs?



---

**En 5 étapes vers un  
customer scoring  
efficace.**

## PLAN PAR ÉTAPES

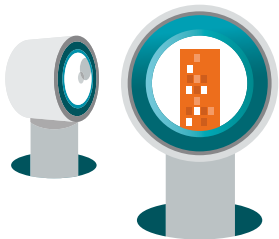
### En route

Maintenant que nous avons démontré que le customer scoring rapporte beaucoup, il est temps de segmenter vraiment votre portefeuille de clients et d'y associer des valeurs. Suivez ces cinq étapes et portez votre credit management vers un niveau supérieur.

## Étape 1.

### Fixez des catégories de scoring

On sait que 80% du chiffre d'affaires sont réalisés par 20% des clients. Effectuez une analyse de votre clientèle existante et nommez avec vos collègues commerciaux quelles caractéristiques vous estimez importantes pour votre modèle de scoring. Vous pouvez le faire sur la base de différents facteurs. Quelles sont les concordances dans votre clientèle actuelle ? Qui sont vos clients idéaux ? Voici les catégories les plus fréquentes, donnant lieu à une segmentation efficace:



#### Taille du client

Allez-vous cibler les petits ou les gros clients ? Déterminez quelle est la taille idéale pour votre entreprise.

#### Solvabilité

Vous devez approcher une entreprise saine d'une autre façon qu'une entreprise au bord de la faillite.

### **Paielements passés**

Un client qui paie tardivement mérite une succession plus rapide d'actions qu'un client qui paie rapidement. Chez les prospects, cette segmentation n'est possible que sur la base des informations de crédit. Dans le cas d'un client, vous pouvez évaluer vous-même l'historique des paiements effectués à votre organisation.

### **Taille des commandes/fréquence des commandes**

Un client chez lequel une offre importante est en cours doit être traité avec tous les égards. Il en va de même pour un client qui commande régulièrement.

**“Le secteur dans lequel l'entreprise est active détermine les règles et usages dans bien des cas.”**

### **Secteur**

Le secteur dans lequel l'entreprise est active détermine les règles et usages dans bien des cas. S'il s'agit des pouvoirs publics, le risque de non-paiement est réduit, mais les délais de paiement sont longs. Dans les secteurs travaillant avec des produits frais (viande, fruits, légumes), c'est exactement l'inverse. Certains secteurs sont peut-être importants pour votre réputation aussi.

Cette segmentation vous montre non seulement qui sont vos clients actuels, mais aussi qui devraient être vos clients futurs. Elle vous donne une direction.

## Étape 2.

### Commencez avec une matrice de scores simple

Si vous n'avez pas d'expérience avec une matrice de customer scoring, nous vous recommandons de commencer simplement. Débutez avec deux des catégories de l'étape 1, mettez-les chacune sur un axe différent et associez-les à une valeur donnée. Dans l'exemple ci-dessous, nous avons opté pour les facteurs 'taille' et 'comportement de paiement'. Déterminez quelle valeur vous attribuez à chaque catégorie. Vous pouvez segmenter toutes les entreprises sur la base de ces caractéristiques. Exemple:



Comportement de paiement

Taille

A1	A2	A3
B1	B2	B3
C1	C2	C3

**Taille: entreprises avec**

- 1-20 travailleurs = colonne 3
- 21-50 travailleurs = colonne 2
- > 51 travailleurs = colonne 1

**Comportement de paiement:**

- Pas de dépassement = rangée A
- Dépassement moyen de 30 jours = rangée B
- Dépassement de plus de 30 jours = rangée C

## Étape 3.

### Associez des actions et des conditions

Une fois que vous avez élaboré la matrice, vous pouvez développer une stratégie avec le sales manager. Déterminez une ligne de processus avec laquelle vous réaliserez vos objectifs communs et permettant aux clients de se déplacer vers le coin supérieur gauche. Dans ce coin (A1) se trouvent en effet les gros clients qui payent bien dans l'exemple donné. Voies d'actions et conditions que vous pouvez y associer:

- **Quelles entreprises acceptons-nous ?**
- **Quelles conditions de livraison associons-nous aux différents segments ?**
- **Dans quelle mesure le processus de recouvrement se déroule-t-il bien ?**
- **À quelle fréquence voulons-nous un contact pour entretenir une bonne relation ?**
- **Etc.**

### Exemples de voies d'action

Vous pouvez ensuite associer des voies d'actions aux profils de l'exemple cité. Dans l'exemple ci-dessous cadre une entreprise axée sur la relation avec les clients et qui travaille principalement avec des gros clients. L'entreprise a sans doute besoin de procédures plus strictes ou de davantage de moments de contact.

## PROFILS ET VOIES D'ACTION



### Catégorie A1 (gros client ayant un excellent comportement de paiement)

- **Prospect:** Vous voulez que cette entreprise devienne cliente au plus vite et la fidéliser. Le département sales peut offrir une réduction à cette entreprise en échange d'un engagement à long terme.
- **Client:** Vous aimez faire la connaissance de vos personnes de contact dès qu'elles sont devenues des clients. Vous accompagnez chaque trimestre votre account management pour rencontrer votre personne de contact, vous êtes à l'écoute de ses souhaits personnels éventuels et offrez des réductions pour les paiements rapides ou les plus grandes commandes. Comme le conjoint idéal, ce clients mérite attention et compliments. En cas de dépassement du délai de paiement, vous appelez votre personne de contact et partez d'abord du principe qu'il s'agit d'une erreur.



### Catégorie C1 (gros client ayant un mauvais comportement de paiement)

- **Prospect:** Il s'agit d'être prudent avec cette entreprise. Vous pouvez l'accepter, parce sa taille correspond au profil que vous souhaitez. Mais vous ne la livrez que sur la base d'un paiement préalable et donc pas sur facture. Vous informez les sales de ces conditions de livraison.
- **Client:** Vous limitez les risques autant que faire se peut. Vous évitez le défaut de paiement en ne livrant qu'après paiement. Vous recourez aussi plus vite à une agence de recouvrement. Au lieu de votre premier rappel et des deux mises en demeure habituels, vous faites intervenir l'agence de recouvrement après la première mise en demeure.



### Catégorie B2 (client moyen ayant un comportement de paiement moyen)

- **Prospect:** Vous pouvez accepter cette entreprise. Mais vous n'associez pas de conditions spéciales à cette relation.
- **Client:** Vous pouvez prendre votre procédure actuelle comme base. Selon le secteur, il suffira souvent d'envoyer un rappel à la fin du mois, suivi par un coup de fil. Si un second rappel et un second coup de fil ne donnent pas le résultat escompté, faites intervenir une tierce partie, comme une agence de recouvrement.

## Étape 4.

### Surveillez et améliorez

La répartition des clients et prospects n'est pas un exercice unique. Vous devrez faire le bilan régulièrement. Vous avez élaboré et exécuté vos plans. Maintenant, il faut contrôler au fil du temps si vos clients se déplacent sur l'échelle. Sont-ils devenus plus grands ou plus petits ? Leur comportement de paiement a-t-il changé ? Déterminez ensuite si vous devez adapter les procédures ou si vos conditions et actions demeurent identiques pour vos clients.

## Étape 5.

### Automatisez votre customer scoring

Si vous n'avez que quelques clients, vous pouvez conserver la matrice manuelle ci-dessus. Mais ce ne sera pas possible si vous travaillez avec des centaines, voire des milliers de clients et prospects, qui mutent chaque jour. Pour beaucoup d'entreprises, la gestion manuelle des modifications du comportement de paiement des clients requiert trop de travail et implique trop d'erreurs. Une automatisation des processus s'impose pour ces entreprises.

## Conclusion

Vous avez affaire à différents types de clients dans votre travail quotidien de credit manager. Des clients qui payent à temps, mais aussi des clients qui ne respectent pas très bien les accords. Chaque client mérite une approche spécifique, en fait. Ce qui ne peut parfois pas être organisé sans ressources supplémentaires. En répartissant les prospects et clients dans des groupes, en les évaluant sur la base des valeurs importantes pour vous et en y associant des voies d'action, vous augmentez l'efficacité de votre credit management.

Et vous pouvez ainsi réagir adéquatement en fonction de la situation. Le principe du groupe cible permet à votre organisation de mieux voir quelles sont les entreprises rentables, celles auxquelles vos sales doivent consacrer leur temps et quels sont les clients que vous n'avez pas intérêt à garder.

**“Le principe du groupe cible permet à votre organisation de mieux voir quelles sont les entreprises rentables.”**

Bien que cette approche demande en première instance davantage d'efforts et de temps, elle vous les payera rapidement en cash.



# Encore des questions?



Graydon Belgium SA  
Uitbreidingstraat 84/b1  
2600 Berchem

Téléphone: 03 280 88 00  
E-mail: [info@graydon.be](mailto:info@graydon.be)