

## Avant-propos

L'utilisation du crédit dans l'action commerciale repose sur l'acquisition d'un savoir-faire bancaire par l'entreprise. La première partie du livre est consacrée à la présentation du métier de prêteur. L'organisation des banques, les mécanismes du crédit, ainsi que les aspects quantitatifs des financements sont exposés.

Les chapitres suivants décrivent la mise en œuvre concrète du financement des ventes. Les différentes formes d'organisation interne et de coopération avec les partenaires bancaires sont examinées en détail. La gestion par l'entreprise d'une filiale de financement et le cas particulier du financement des exportations font l'objet de présentations approfondies.

L'avant-dernière partie aborde certaines particularités d'ordre comptable, juridique et financier du crédit. Deux sujets concrets sont détaillés à titre d'illustration, le leasing et la titrisation.

La dernière partie rassemble des réflexions et des conseils pratiques dans les domaines clés du management et de la communication.



# Chapitre 1

## Panorama du financement des ventes

### Les banques n'ont pas le monopole du crédit

---

Les entreprises ont un besoin permanent d'argent pour fonctionner. Cela tient au fait que le cycle économique naturel « investissement - fabrication - ventes » est marqué par un décalage plus ou moins long entre les dépenses et les recettes. Les salaires et bien d'autres charges sont ainsi payés avant que les ventes ne se réalisent. De même le produit de l'investissement se concrétise bien après que les dépenses correspondantes aient été engagées. Pour couvrir ses besoins au jour le jour et à plus long terme, l'entreprise recourt au crédit, élément fondamental de la vie économique.

Si les banques fournissent une grande partie des crédits nécessaires à leur fonctionnement, elles ne sont pas les seules. Les entreprises aussi se font crédit entre elles, chacune étant ainsi banquier de l'autre.

Les fameuses « **facilités de paiement** », une pratique universelle, ne sont pas autre chose en effet qu'un crédit accordé par une entreprise à une autre entreprise cliente. Ce rôle de banquier est subi le plus souvent comme une contrainte, mais il s'agit d'une pratique à laquelle il est difficile de se dérober.

En pratique, les facilités de paiement sont limitées aux acheteurs importants, principalement aux grossistes. Les règles sont simples : l'ensemble des grossistes a droit au même crédit, par exemple un paiement systématique à 60 jours.

Par définition, les grossistes revendent au détail à des acheteurs-utilisateurs, dont certains sont à leur tour des demandeurs potentiels de crédit. En l'absence d'initiative de l'entreprise dans ce domaine, ces clients des grossistes, clients indirects de l'entreprise, sont renvoyés à leurs banques habituelles.

Quelques entreprises, et pas seulement les plus importantes, ont saisi l'intérêt qu'il pouvait y avoir à agir à ces deux niveaux de manière volontariste. Ainsi, le « **crédit aux grossistes** » n'est plus subi, mais géré de manière professionnelle, dans le cadre d'un nouveau rapport avec ces acheteurs particuliers que sont les grossistes. Ce crédit est établi selon des critères bancaires et individualisé. Il devient un outil pour la gestion commerciale du réseau des revendeurs.

De la même manière, le « **crédit aux clients** » n'est plus ignoré et laissé au bon vouloir des banques ou à d'autres organismes de crédit. Il devient un outil à part entière de la politique commerciale de l'entreprise et de promotion active des ventes de détail. Celle-ci est alors en mesure de combiner les rabais sur les prix et les rabais sur les taux d'intérêt, par exemple. Le pilotage commercial du crédit est étendu progressivement à l'ensemble de la clientèle dans tous les pays d'activité.

Sur le plan technique, le crédit au grossiste est accordé par l'entreprise elle-même. Accepter un différé de paiement, c'est en effet faire soi-même crédit. L'entreprise agit vraiment comme une banque.

En revanche, le crédit au client est plus complexe à organiser. Il est géré par un banquier associé ou par une filiale bancaire de l'entreprise.

L'exemple le plus clair est celui de sociétés comme Renault ou les Galeries Lafayette, propriétaires de banques maison appelées « banques captives ».

Par extension, le terme générique de « **captive** » désigne toute filiale de financement, banque ou société de *leasing*, codétenue ou détenue à 100 %, dont l'objet est de faire crédit aux acheteurs des produits de l'entreprise, et à eux seulement.

## Le crédit au coeur de l'action commerciale

---

Le crédit automobile maison, comme le crédit à la consommation maison sont anciens. Dans ces deux exemples, le crédit est non seulement utilisé comme une arme commerciale, mais aussi comme un moyen de gagner de l'argent, l'argent du banquier. Ainsi, les constructeurs automobiles, de Peugeot à Mercedes en passant par Volkswagen ou Toyota ont tous franchi le pas de la banque captive. Ils ont ainsi créé leurs propres filiales bancaires, dédiées exclusivement aux besoins de financement de leur clientèle.

À ces considérations commerciales et financières s'ajoutent d'ailleurs dans leur cas des considérations de stratégie boursière. Les revenus de la filiale de financement sont, en effet, susceptibles de stabiliser les revenus de l'activité industrielle. C'est particulièrement vrai de l'industrie automobile mondiale. Bien d'autres secteurs industriels cycliques, utilisent également cette capacité de lissage global des revenus de l'ensemble du groupe par les revenus de la filiale financière.

## Une arme commerciale à la portée des PME

---

On pourrait déduire des exemples cités que le financement actif des ventes est le fait des grosses ou très grosses entreprises. Il n'en est rien. Il n'est pas nécessaire d'être propriétaire d'une banque par exemple, pour agir ainsi.

Les PME peuvent offrir le même service à leur clientèle, avec un investissement initial faible ou nul. Il leur suffit pour cela de s'associer avec un établissement financier qui assurera la gestion technique du crédit.

Les commerciaux de ces PME, tout comme ceux de Renault ou de Mercedes, feront leur affaire de proposer des financements à la clientèle et de les négocier. Le premier but recherché, le renforcement de l'efficacité commerciale par l'apport d'une offre de financement, peut être ainsi atteint avec une grande économie de moyens.

On verra comment cela peut se faire d'une manière pratique. Il existe toute une gamme de formules d'association, depuis le **vendor programme**, simple contrat de coopération avec un partenaire financier, jusqu'à la création d'un

**joint-venture**<sup>1</sup> de financement. On verra aussi comment les solutions *a minima* peuvent être également génératrices de revenus financiers.

Ce qui est important de noter à ce niveau, c'est que derrière la diversité des solutions envisageables se profile pour chaque entreprise la possibilité d'une montée en puissance progressive dans le domaine du financement des ventes.

## Le financement export

---

L'export est un cas un peu particulier. Il convient tout d'abord de préciser les définitions. Il faut en effet distinguer l'activité domestique à l'étranger de l'activité d'exportation proprement dite.

Les ventes domestiques à l'étranger, réalisées à partir d'un point d'importation ou de fabrication local, relèvent des méthodes de financement qui viennent d'être décrites. Ces financements sont ainsi assurés par une banque locale, associée ou filiale de la société industrielle.

Dans l'exportation proprement dite, le vendeur et l'acheteur sont situés de part et d'autre d'une frontière. De manière symétrique, on parle de financement export dès lors que le financement franchit cette frontière, qu'il devient comme on dit « **cross-border** ».

Cette définition de l'exportation et du financement export recouvre à nouveau deux situations différentes. Il y a en effet d'une part les ventes aux importateurs, lesquels revendent ensuite à une clientèle locale, et d'autre part les ventes directes aux clients locaux.

Les **ventes aux importateurs** sont répétitives, régulières. Les montants unitaires sont relativement modestes. Par ailleurs, le « client » de l'entreprise exportatrice, l'importateur distributeur local, est un partenaire dans la durée. C'est l'exemple d'un fabricant de machines-outils ou d'un laboratoire pharmaceutique qui expédie chaque mois des lots d'une valeur d'un ou deux millions d'euros à son importateur en Afrique du Sud. On parle ici de « **importer finance** ».

---

1. NDLE: Conformément aux dictionnaires orthographiques de référence, l'expression *joint-venture* est, tout au long de cet ouvrage, utilisée dans un genre masculin. Il est à signaler, cependant, que les usages de la profession emploient couramment l'expression dans un genre féminin.

Les **exportations directes** vers les clients locaux sont ponctuelles, aléatoires. Elles représentent des montants de dizaines ou centaines de millions d'euros. Il s'agit de **gros contrats**, dont la négociation demande plusieurs mois ou années. Les clients sont de grosses entités locales, des entreprises étatiques, voire même des États. On peut citer comme exemple United Technologies, Alstom ou Caterpillar, pour des contrats dans les pays de la CEI, en Asie ou en Amérique latine. C'est le domaine du financement export, « **export finance** ».

Comme on peut l'imaginer, on ne finance pas de la même manière les ventes mensuelles au compte-gouttes sur un importateur et un gros contrat avec un ministère local.

Les exemples les plus visibles de financements export concernent des sociétés comme Boeing ou Airbus. Ces avionneurs disposent d'équipes de financiers de haute volée, capables de structurer des crédits sur mesure aux compagnies aériennes clientes, voire de les monter à partir de filiales bancaires.

Mais il n'y a pas que Boeing et Airbus. Il serait erroné de penser là aussi que seules les très grosses firmes multinationales sont actives dans ce domaine. Beaucoup d'entreprises de moindre importance fournissent à leurs clients export des financements complets.

Schématiquement, ces entreprises ne prêtent pas elles-mêmes. Elles se présentent comme des intermédiaires, des arrangeurs de crédits. Le travail des équipes de financement consiste, d'un côté, à sélectionner les meilleurs crédits export du moment, à les combiner, et de l'autre, à adapter le montage final aux desiderata du client.

Pourquoi alors ne pas laisser ce travail aux banques, puisque ce sont elles qui prêtent ?

La réponse est double. Il est tout d'abord primordial pour l'exportateur de se présenter en **interlocuteur unique** face au client, ceci afin de garder la maîtrise de la négociation. Cette manière de faire est, par ailleurs, la clé d'une grande liberté dans le **choix des banques**. L'exportateur a tout loisir pour mettre les banques en concurrence et, le cas échéant, substituer l'une à l'autre pendant la phase critique des négociations.

La flexibilité est primordiale car le sort du contrat commercial dépend souvent de l'acceptation du financement par l'acheteur. Un crédit insuffisant en montant ou en durée, un profil de remboursements inadéquats peuvent faire perdre une affaire.

## Résumé : les quatre formes du financement des ventes

---

Les formes du financement des ventes reflètent la diversité des ventes et de la clientèle. Ainsi, le crédit à mettre en place par l'entreprise, son organisation, n'est pas le même selon le volume ou le rythme des achats de l'acheteur, selon sa localisation géographique relative par rapport au prêteur.

On distingue globalement quatre catégories de crédit client. Il n'est pas inutile d'introduire ici les termes anglais, parfois plus concis.

### « Dealer finance » ou « wholesale finance »

Le financement des ventes **en gros** sur les revendeurs concessionnaires ou franchisés est caractérisé par des montants moyens, disons quelques millions d'euros mensuels, voire moins. Les crédits sont réguliers, de courte durée (un à six mois) et sans cesse renouvelés. Les emprunteurs sont des PME, gros clients ou concessionnaires de l'entreprise. Chaque crédit est matérialisé par la facture de vente mentionnant les conditions de paiement. Il n'est pas d'usage de faire apparaître des intérêts.

Techniquement l'entreprise agit comme une banque et « fait » le crédit, au sens où c'est elle le prêteur. Elle pourra choisir de garder ce crédit dans ses livres, de le céder à une institution financière (*factoring* ou titrisation), ou de couvrir le risque de non-paiement par l'intermédiaire d'une compagnie d'assurances. Le choix entre ces différentes solutions est fait en fonction de la trésorerie disponible et de la confiance dans la solidité financière du grossiste.

### « Retail finance »

Le financement des ventes au détail concerne les **clients des grossistes**. Ces clients-utilisateurs sont des clients indirects de l'entreprise. Les biens financés sont des biens d'équipement, les acheteurs visés par les financements sont en grande majorité des PME. La grande distribution des biens de consommation courante n'est pas étudiée ici, car le crédit fait aux consommateurs particuliers - par exemple le crédit maison matérialisé par une carte de crédit au nom d'un grand magasin - n'est pas concerté avec les fabricants des produits vendus. Ce type de financement relève du crédit bancaire à la consommation classique.



Quant aux clients « grandes entreprises », ils disposent de leurs propres lignes de crédit et ne sont généralement pas intéressés par un financement externe.

Le **retail finance** est caractérisé par des crédits de faibles montants unitaires (cent mille euros ou moins), des durées dites de « moyen terme », c'est-à-dire entre un an et cinq ans.

Le crédit est matérialisé par un contrat de prêt, prêt bancaire ou *leasing*. Le nom de l'entreprise « prêteuse » est naturellement très visible sur ce contrat, que celle-ci soit le prêteur juridique ou non. Si l'organisme prêteur, banque ou société de leasing, est une filiale à 100 % de l'entreprise, celle-ci prend la totalité des risques de non-paiement des crédits. À l'inverse, selon la formule retenue, accord simple avec une banque ou *joint-venture*, l'entreprise ne prend aucun risque ou le partage avec son partenaire dans des proportions convenues d'avance.

### « Export finance »

Le financement des ventes export est caractérisé par des montants unitaires importants, de quelques dizaines à plusieurs centaines de millions d'euros. Les clients sont de grosses entreprises, des États, des sociétés d'État ou des municipalités étrangères. Les ventes concernent des biens d'équipement, dont la livraison s'échelonne sur plusieurs mois ou années. Les crédits sont de longue durée, de cinq à dix années ou plus.

Les pays de l'OCDE ont tous mis en place des dispositifs publics d'aide au financement au bénéfice des exportateurs. Il s'agit de couverture du risque de non-paiement, accompagnée parfois de bonification des taux d'intérêt. C'est le rôle de la COFACE en France, de Euler Hermes en Allemagne ou de l'ECGD au Royaume-Uni.

Cette aide n'est pas automatique et ne couvre de toute façon qu'une partie des contrats. L'exportateur est conduit à compléter le financement par des crédits d'origine bancaire. L'entreprise agit ici comme un intermédiaire vis-à-vis des banques. C'est elle qui négocie toutes les composantes du financement voulu par le client.

## « Importer finance »

Le financement des ventes aux importateurs est l'équivalent du financement des ventes aux grossistes, mais à l'export. Il reprend certaines des caractéristiques du financement domestique évoquées ci-dessus. Il s'agit donc de montants moyens, de durée courte (un à six mois) et le flux de financements, régulier, est sans cesse renouvelé. De même que pour le *dealer finance*, les crédits sont matérialisés par les factures de vente.

La différence majeure résulte de l'appréciation du risque de l'emprunteur. Il est plus difficile pour l'entreprise de mesurer la solidité financière d'un importateur situé à l'étranger, même si celui-ci est un partenaire de longue date. Il s'ajoute à cela les risques inhérents à l'exportation, comme les risques de blocage des transferts ou de dévaluation, appelés « risques politiques ». L'entreprise est donc conduite à faire un peu plus « un travail de banquier » et doit couvrir ces risques par les moyens disponibles.

## Une question d'organisation

---

L'orientation active vers le financement des ventes n'est pas vraiment un saut dans l'inconnu, puisqu'à l'image de Monsieur Jourdain les entreprises sont toutes des banquiers sans le savoir par le biais du crédit systématique aux grossistes-revendeurs.

L'élément nouveau est la généralisation du crédit à l'ensemble de la clientèle et la suppression du cloisonnement entre crédit et ventes. Le financement des ventes - techniquement l'affaire des financiers de l'entreprise ou d'une banque associée - devient un moyen d'action au service de la politique commerciale de l'entreprise.

Dans cette affaire, l'implication du dirigeant s'impose en raison du caractère stratégique de la nouvelle orientation. Et aussi parce qu'il faudra bien résoudre un problème d'organisation crucial. Qui, de la direction financière ou de la direction commerciale est le plus qualifié pour prendre le *leadership* du financement des ventes ? Comme on le verra, la question n'a pas de bonne réponse théorique.

## À retenir

Toutes les entreprises qui fabriquent et commercialisent des biens d'équipement accordent des « facilités de paiement » à leurs grossistes et à leurs clients importants.

Ce type de crédit, habituellement géré par les services comptables, est le plus souvent considéré comme une contrainte, alors qu'il pourrait être utilisé dans une optique commerciale.

La prise de conscience par l'entreprise du rôle général du crédit dans l'activité commerciale conduit à une réflexion sur son utilisation vis-à-vis de l'ensemble de la clientèle, des clients des grossistes aux clients à l'exportation.

On retient quatre formes d'organisation du financement des ventes : le financement des grossistes ou *dealer finance*, le financement des clients des grossistes ou *retail finance*, le financement des importateurs ou *importer finance* et enfin le financement export ou *export finance*.

À chaque catégorie de clientèle correspondent des besoins de crédits différents en termes de montant, de durée et de fréquence de renouvellement.

Les crédits aux clients des grossistes et à l'export ne sont pas accordés par l'entreprise, mais par des établissements de crédits partenaires. De nombreuses options de coopération avec ces partenaires sont possibles en fonction de l'implication souhaitée dans la gestion des crédits.

Dans son stade ultime, le partenariat peut conduire à la création d'une filiale financière partiellement ou totalement contrôlée par l'entreprise.

La diversité des solutions envisageables donne à chaque entreprise la possibilité d'une solution de financement des ventes adaptée à ses besoins, à ses moyens et à sa culture.