

MARIO G.R. PAGLIACCI ⁴⁰

« ODI ET AMO » *: COMMENT LA FONCTION FINANCIERE ET LA FONCTION VENTE D'UNE ENTREPRISE, CONTRIBUENT AU BENEFICE DES CLIENTS.

Introduction

La pression croissante de recherche de compétitivité actuelle pousse la plupart des entreprises à se recentrer sur leur métier principal (*core business*) et de ce fait, à externaliser les autres activités auprès de sous-traitants. L'évaluation de Atkin et Rinchart (2006) montre qu'environ 60-80% du coût des produits est constitué par le paiement des sous-traitants ou sociétés extérieures, avec une tendance forte à croître dans les années à venir. Ce phénomène concerne surtout les secteurs de la nouvelle économie (*new economy*), mais touche aussi le secteur de la production qui tend à restructurer selon ce principe, son processus de production.

Cette tendance est en faveur d'une augmentation des transactions commerciales entre entreprises (*business to business*), avec pour conséquence, un phénomène de financiarisation croissante du commerce, qui se manifeste surtout mais pas seulement, par la croissance de la valeur des crédits et des débits commerciaux.⁴¹

Cette tendance à la financiarisation du commerce est d'autant plus manifeste que les banques réduisent le volume et la nature des prêts aux entreprises, en période de crise. Les entreprises se retournent alors vers leurs fournisseurs pour chercher à couvrir ce besoin financier à court terme.

Aide de la fonction financière à la fonction vente : une cohabitation qui facilite la réalisation des affaires.

Même si les compétences sont bien délimitées dans les entreprises et les actions au quotidien, les activités de la finance et de la vente coopèrent autour de la responsabilité de la gestion des clients : les rôles sont souvent opposés, quelquefois superposés, mais toujours liés dans le cadre de la réalisation d'affaires. Le nœud central de cette connexion fonctionnelle vient du fait que, depuis le premier maillon de la chaîne de production du produit jusqu'à son achat par le consommateur final, les échanges commerciaux *business to business* tout au long du circuit, sollicitent des délais de paiement. Vendre avant de payer devient une tactique managériale de plus en plus développée pour permettre la survie des différents acteurs de la chaîne de production. Offrir à son client, un délai de paiement, constitue un cadeau (*bonus*) pour son acheteur et participe ainsi à la fidélisation de ce dernier à l'entreprise. Par contre, offrir un délai de paiement à son client, conduit le fournisseur à assumer deux risques financiers majeurs : d'une part, assurer le risque du crédit offert au client, ce qui n'est pas le métier d'origine du fournisseur et d'autre part, générer dans cette entreprise des enveloppes de crédits commerciaux qui appellent eux-mêmes un besoin financier important (ce qui n'est pas non plus le métier d'origine du fournisseur).

* « Odi et amo » est le titre et le début du carme 85 écrit par le poète latin Catullo: *Odi et amo. Quare id faciam, fortasse requiris. Nescio, sed fieri sentio et excrucior.*

⁴⁰ Faculté d'Économie, Site de Terni, Università degli Studi di Perugia (Italie). Président du Laboratorio Athena.

⁴¹ La génération de débits et crédits commerciaux est liée à l'octroi de délais de paiement dans les relations d'échange : il s'agit d'un phénomène habituel du commerce entre les entreprises.

Ces situations vont faire travailler ensemble, de manière synergique, les services financiers des fournisseurs et leurs services commerciaux.

Cet article se propose d'examiner ces nouvelles pratiques commerciales qui s'amplifient en période de crise et qui, dans un cadre européen, prennent tout leur sens, dans les relations commerciales auprès de clients européens plus ou moins solvables. Ces pratiques sont sources de synergies mais aussi de négociations qui peuvent devenir conflictuelles. Entre générer du chiffre d'affaires et financer le chiffre d'affaires par des délais de paiement accordés par l'entreprise fournisseur, comment négocier au sein même de l'entreprise : un vrai dilemme dans lequel les commerciaux se voient contraints de négocier leurs résultats aussi en interne.

Les « encours clients »

Le crédit commercial inter-entreprises est bien différent du crédit financier que les banques accordent aux organisations. Il nécessite de la part de ces entreprises, des ressources de liquidités ou à défaut de liquidités, d'autres formes de garanties. L'entreprise aborde alors un autre métier, qui est celui exercé habituellement par les banques. La décision d'accorder du crédit aux clients représente un choix stratégique délibéré, afin de réaliser les objectifs commerciaux tout en gardant la meilleure rentabilité de son activité commerciale. C'est pourquoi, dans ce contexte, il est bon de considérer le crédit commercial comme l'un des "leviers du marketing", qui répond à trois objectifs:

1. La pénétration des marchés, afin de lutter contre la concurrence présente ou en réaction à celle-ci;
2. La prospection de nouveaux clients potentiels;
3. Le développement d'affaires avec des clients actuels.

Lors de la concession de crédit, l'entreprise vendeuse renonce à la liquidité immédiate et accepte de retarder le recouvrement, dans l'espoir de créer, développer, ou fortifier des relations avec les clients, tout en poursuivant l'objectif de réaliser une rentabilité croissante et durable de son activité commerciale.

De son côté, l'acheteur est intéressé par ce crédit fournisseurs du fait qu'il obtient et maintient ainsi une source de financement au lieu de faire appel aux prêts du système bancaire. La possibilité pour l'acheteur de recevoir la marchandise (ou le service) à l'issue de la transaction et de la payer plus tard, représente un "prêt en nature" qui est accessible en dehors du système financier.

Il s'agit d'une convergence d'intérêt des deux partenaires commerciaux (vendeur et acheteur), qui peut contribuer à terme au développement des échanges dans le temps.

La durée du délai de paiement accordé par le fournisseur devrait, conceptuellement, correspondre à la couverture du cycle de production du client. Ce délai peut s'entendre selon les clients et n'est pas calculé que sur le cycle de production du client, la réalité nous montre qu'il s'agit plutôt de d'arrangements négociés spécifiquement et régulièrement, et qui varient selon les secteurs d'activité et les lieux d'exercice de cette activité commerciale. Les usages montrent que la durée des délais accordée suit la loi de l'offre et de la demande et varie selon la dynamique de cette dernière.

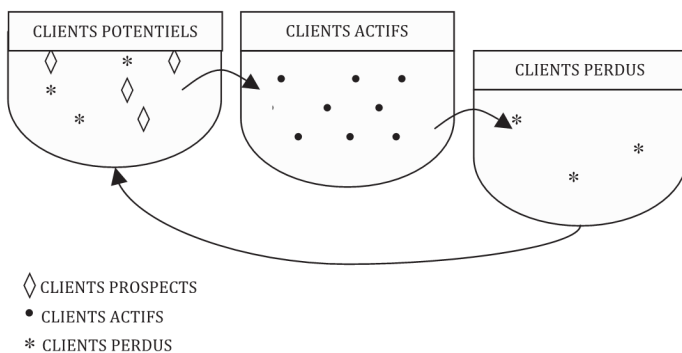
La sélection et l'analyse des clients

Ce sont les commerciaux qui sont les mieux placés pour sélectionner les clients à qui permettre ces « encours clients » pour l'entreprise. En effet, la connaissance individualisée des clients, par les commerciaux de même que l'étude de marché ⁴² qui fait mention des attentes des clients mais aussi

⁴² L'analyse de marché est l'une des compétences de la fonction de marketing. Elle doit être réalisée compte tenu de la segmentation du marché que l'entreprise considère la plus valable afin d'étudier les besoins et les comportements des

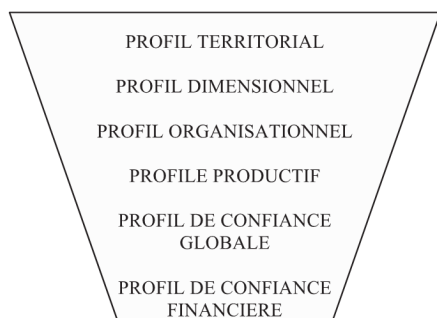
52

des forces concurrentes en présence, permettent d'établir la stratégie et la politique que l'entreprise va adopter vis-à-vis de ses clients fidèles ou dans le cadre d'une politique de pénétration de marché. Il est de même important d'analyser la sensibilité des clients à ces politiques de « crédit fournisseur » en s'appuyant sur le passé qui a vu le statut de clients changer : nous évoquons le passage d'un prospect qui a été sensible à cette politique de crédit et est devenu client, comme le passage d'un client fidèle à qui il a été refusé ce crédit fournisseur et qui a abandonné l'entreprise.⁴³ Le schéma suivant illustre ces propos.



Lors d'études empiriques qui ont été conduites,⁴⁴ le choix par les vendeurs, de la clientèle ciblée suit fréquemment un « canevas comportemental » qui s'appuie soit sur les caractéristiques de l'entreprise pourvoyeuse de produits (fournisseur) soit sur les caractéristiques de l'entreprise acheteuse.

J'ai identifié ce canevas comportemental comme un « processus d'entonnoir » qui se déroule étapes par étapes, comme dans la figure suivante :



différentes typologies de clients, les facteurs critiques du succès, les forces, les faiblesses soit des concurrents soit de l'entreprise.

⁴³ L'étude des relations d'affaire avec les clients les plus représentatifs est fondamentale afin de construire des paramètres d'évaluation des nouveaux clients, soit sous le profil des caractéristiques d'achat, soit en ce qui concerne les conditions de risque (surtout le risque de contrepartie et le risque de crédit).

⁴⁴ Voir : PAGLIACCI M.G.R., *Finanza e vendite nella gestione delle asimmetrie*, "Rassegna Economica", n. 6/2003, Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura, Terni, 2003.

Ajoutons que, dans ce “*processus d’entonnoir*” de mise en avant des critères de sélection, l’ordre des critères est important puisqu’il existe un filtre exercé par les commerciaux. Ces recherches ont montré que ce processus donne la possibilité au vendeur de hiérarchiser une masse d’informations très utiles pour avoir une réponse préliminaire sur la qualité (ou non) de la possible relation d’affaire avec le client potentiel. Si le vendeur mise sur la valeur du client, comme un client solvable et sérieux, il propose son cas à la composante financière de son entreprise. La décision finale revient au «*crédit manager*» qui applique une procédure formelle d’évaluation. Si la convergence des choix n’est pas réalisée, c’est là que commence le désamour entre les fonctions : «*ODI ET AMO*».

Les raisons du conflit possible, doivent être recherchées autour de deux considérations :

- Les critères d’évaluation utilisés par le vendeur et le crédit manager, sont différents : le premier est attentif à la croissance du volume des ventes que le client réalise ainsi qu’au développement de nouveaux clients et à leur diversification ; le deuxième est surtout attentif à la prise de risque réalisée en finançant par crédit cette affaire mais aussi aux équilibres monétaires et financiers de l’entreprise.
- La connaissance asymétrique du client entre le vendeur et le «*crédit manager*» vient du fait qu’ils ne partagent pas la même méthode d’analyse du client. La solution consisterait en un partage d’informations que les deux possèdent, mais la réalité montre que ce partage est difficile à réaliser et n’est souvent que partiel.

Ce conflit est toujours dommageable vis-à-vis du client, à travers la couverture des risques qui n’est pas forcément optimisée ainsi que les coûts de gestion engendrés.

La carte des risques

Il ne fait aucun doute que le vendeur - à travers le «*processus d’entonnoir*» - se trouve dans la meilleure position pour recueillir de bonnes informations sur le client potentiel. Il serait bon que la fonction financière bénéficie davantage d’un apport d’informations afin de lui permettre d’améliorer ce processus d’investigation des clients avec deux objectifs :

- Vérifier la qualité des informations, à travers la comparaison des différentes sources ;
 - Elargir le cadre informatif sur le profil des prospects.
- La partie opérationnelle de cette investigation des risques est finalisée à travers une carte des risques qui peuvent intervenir pendant la relation d’affaires avec le client, citons :⁴⁵
- Le risque de crédit : c’est le type de risque le plus important dans une relation d’affaire, car il concerne la probabilité de défaut de paiement du client-débiteur et l’absence totale ou partielle de paiement.

Toutefois d’autres risques peuvent intervenir :

- Les risques de contrepartie, qui concernent le non-respect des conditions du contrat commercial : Ils se retrouvent dans plusieurs situations où le comportement de l’acheteur est impliqué, comme le cas où ce dernier annule l’achat seulement quelques jours avant la livraison.⁴⁶
- Les risques associés aux tâches elles-mêmes, comme celles liées directement ou indirectement à des erreurs ou négligences du management. Citons le cas de la panne du système d’information de l’entreprise ou des problèmes sociaux au niveau des personnes employées.
- Les risques associés au marché, qui concernent les conditions imposées par le contexte extérieur tel que le risque-pays dans un contexte international.

⁴⁵ Voir : PAGLIACCI M.G.R., *Rischi finanziari nelle operazioni commerciali*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

⁴⁶ Autre risque de crédit - qui concerne l’acheteur/débiteur - le risque de contrepartie peut être généré par le vendeur aussi : par exemple il peut assurer de livrer la marchandise à une certaine date qui n’est pas compatible avec les programmes de production.

La phase de construction d'une carte des risques, une fois finalisée permet d'analyser les différents risques d'une relation d'affaire, et ainsi d'assigner à un client, une certaine catégorie de risque, comme dans l'exemple suivant:

- 1° catégorie: risque négligeable
- 2° catégorie: risque normal
- 3° catégorie: risque élevé
- 4° catégorie: risque inacceptable

En utilisant une telle classification, l'entreprise peut établir une procédure officielle avec laquelle elle peut autoriser les vendeurs à décider de l'attribution de crédit. Seuls des clients classés dans les premières deux catégories seront autorisés, parfois dans la troisième, à condition d'adopter des mesures plus restrictives en ce qui concerne le délai et les modalités de paiement, entre autres, des garanties formelles.

Le recours à une procédure officielle trouve son fondement dans la politique de crédit commercial - plus ou moins restrictive - que l'entreprise a l'intention d'adopter. De ce fait, les conditions commerciales - surtout en matière de crédit - seront différentes pour chaque catégorie de clients, en fonction de la carte des risques, des évaluations de la profitabilité de l'affaire, de l'évaluation du taux de développement de l'entreprise qui achète et des pressions concurrentielles et enfin stratégiques à travers d'éventuelles politiques d'alliance entre les sociétés. Il est compréhensible qu'un écart de considération puisse avoir lieu entre les résultats de l'application de la procédure officielle conduite sous la responsabilité du crédit manager et les attentes du commercial qui fait la sélection et l'analyse du client potentiel, lorsqu'il a proposé le crédit-fournisseur à son client pour voir aboutir son affaire. Si la carte des risques et la procédure associée étaient bien acceptées par la force de vente, ces outils pourraient décharger les commerciaux d'erreurs possibles de jugements et de prises de risques inadaptés. C'est encore une fois, une des raisons pour laquelle les fonctions de vente et financière doivent régulièrement ajuster leurs points de vue, négocier en interne dans l'organisation et vivre un « conflit coopératif ».

Les conditions du crédit commercial

Les analyses qui mènent à la carte des risques et à l'assignation du client à une catégorie de risques, représentent les étapes d'un modèle plus complexe destiné à prendre une décision sur les conditions et les limites du crédit qu'il faut consentir à un client.

Plusieurs facteurs peuvent être considérés par l'entreprise vendeuse, respectivement, des facteurs internes (degré d'utilisation de la structure de l'entreprise, effets économiques, besoin et coût des financements additionnels) et des facteurs externes (caractéristiques du marché de la demande, potentiel de développement du client, solvabilité et liquidité du client).

Facteurs internes

*Degré d'utilisation de la structure de l'entreprise*⁴⁷

Ce critère est important quant à l'usage ou non du crédit-client par un fournisseur. En effet, dans le cas d'une entreprise qui a déjà optimisé l'utilisation de sa propre structure, augmenter l'usage du crédit-client n'a pas d'utilité car cette situation entraînerait plutôt un déséquilibre dans les fonctions productives. En effet, le crédit-client, facilitateur d'affaires conduit à une augmentation des affaires, donc à une demande de la part des clients à laquelle la production n'a pas toujours prête à répondre en termes de stocks. Dans le cas d'une volonté de croissance de l'entreprise pour, il vaut mieux qu'elle recourt à des programmes d'investissement, ce qui devient un problème financier.

⁴⁷ La structure de l'entreprise concerne le système générateur des coûts fixes ou semi-fixes : soit le capital humain soit l'appareil productif et distributif.

Dans ce cas, le crédit-client n'est pas un outil opportun. Par contre, si l'entreprise a encore des capacités de production ou dans le cas d'une « start up » ou de sociétés innovantes, le recours au crédit-client peut être une belle opportunité pour s'introduire sur les marchés.⁴⁸

Effets économiques

La facilité d'accès aux conditions de crédit incitée par l'environnement économique facilite les ventes mais doit être contrôlée par les entreprises en particulier pour vérifier la relation entre l'augmentation du volume d'affaires et l'amélioration de la situation nette de l'entreprise. En d'autres termes, c'est la marge de contribution à l'entreprise qui doit être surveillée afin que son augmentation absorbe les coûts et risques encourus et permette de générer du profit additionnel. Dans le cas inverse, l'augmentation de ce crédit-client deviendrait une cause de risque, sans retour pour l'entreprise voire dommageable pour cette dernière.

Besoin et coût de financements additionnels

L'augmentation du volume des ventes est génératrice de risques commerciaux supplémentaires et de croissance des capitaux circulants (crédits commerciaux et marchandises en souffrance) et probablement le renforcement de coûts fixes associés. Tout cela provoque l'augmentation du besoin financier qui doit être couvert par des sources additionnelles. Même si l'entreprise est capable de retrouver les sources de financement nécessaires en interne, l'évaluation de l'impact de cette politique de financements additionnels est à évaluer et à mesurer sur la rentabilité de l'entreprise.

Facteurs externes

Caractéristiques du marché de la demande

Si le marché que l'entreprise veut aborder ou maintenir est complètement saturé ou fortement stabilisé, sa politique de crédit-client ne lui amènera qu'un petit avantage, tout juste quelques facturations additionnelles ou même quelques clients nouveaux, rien de plus! Ces situations de marché n'encouragent pas les politiques de conditions de vente en faveur du crédit-client. Il faudra plutôt s'adresser à des marchés dont la demande n'est pas saturée ou en forte expansion, qui offrent des bonnes opportunités de vente et de rentabilité, même si ils sont associés à des niveaux de risque élevés.

Potentiel de développement du client

L'enjeu commercial pour une entreprise aujourd'hui est de conserver sa clientèle, sans viser forcément une vente « spot » et obtenir un client occasionnel. Dans le cadre de cette politique de fidélisation, le potentiel du client peut être évalué d'après son potentiel de vente en quantité qui favorise le volume de facturation et aussi sur la qualité des produits vendus par l'augmentation du nombre de produits achetés par gamme ou par différentes formes de coopération commerciales qui intéressent les deux parties. L'évaluation du client, pose en premier plan l'appréciation des potentialités de développement soit du client soit des relations (pas seulement de vente) qui peuvent être entrecroisées.

Solvabilité et liquidité du client

Ce type d'évaluation représente généralement le critère de sélection le plus rigoureux. Il s'agit de prévoir le niveau et la nature du risque de crédit lié à la probabilité de défaut du client.

Toutefois ce critère - même s'il est très important - n'est pas le seul déterminant. En cas de doutes sur la solvabilité d'un client, on pourrait conditionner la vente à crédit à l'adoption de formules de paiement plus strictes (par exemple, la *lettre de crédit*) ou de garanties apportées par des parties solvables telles que banques ou sociétés d'assurance. A l'inverse, si le client n'a pas de potentiel

⁴⁸ Il faut rappeler que le crédit commercial représente un sérieux "levier de marketing"; toutefois il ne produit pas, seul, un effet d'élargissement des ventes, car elles sont liées à l'efficacité de l'action de vente et à l'appréciation des produits sur le marché.

de développement pour le fournisseur ou si l'entreprise cliente est dans une situation de déclin, il n'est pas intéressant d'investir sur ce client ...La question n'a pas une réponse unique, mais se la poser demeure légitime !

L'analyse des facteurs internes et externes montre que les décisions sur les conditions de crédit envers chaque client ne peuvent pas se limiter à l'évaluation de la probabilité de défaut de paiement; il faut prendre en considération l'équilibre bilatéral du binôme risque/opportunité de la relation commerciale avec le client, dans son entier.

Si ce sont les vendeurs qui connaissent le mieux le client, bien plus que le crédit manager et les autres experts de la finance, ces commerciaux devraient bénéficier d'un poids plus important que celui des financiers dans le consentement du crédit-client. Cependant, la complexité des facteurs de risques est si grande qu'elle nécessite une vision d'experts financiers ou de politiques de l'entreprise. Il s'agit bien d'une politique délibérée de l'entreprise en matière de crédit-clients.

L'encadrement des conditions de crédit aux clients

Le fait de fixer une limite de crédit au client montre qu'elle est l'exposition maximum au risque de crédit-clients. Cette limite conditionne l'activité des vendeurs en limitant les situations où les acheteurs souhaitaient une plus grande quantité de produits ou dans les cas où les clients demandent à retarder les paiements. Dans de telles situations, le vendeur sera obligé de respecter des procédures de couverture financière qui concernent la limitation de l'exposition au risque de crédit : par exemple la négociation en demandant de solides garanties pour des contrats nouveaux, ou le paiement avec une lettre de crédit de la part d'une banque, ou d'un paiement d'avance.

Il est compréhensible que de telles conditions soient mal perçues par les vendeurs qui ont le sentiment de subir des contrôles additionnels de la part du crédit manager à travers les systèmes de *warning* quelquefois stricts, qui produisent des blocages de tous les contrats qui limitent les crédits et/ou les conditions assignées aux clients.

L'encadrement du crédit-clientèle, assigné à la responsabilité des services financiers - peut avoir une fonction de contrôle des performances de l'activité commerciale : une utilisation modeste de la limite de crédit assignée au client peut être interprétée comme une estimation excessive de la capacité d'achat des clients, ou encore, une certaine négligence du vendeur dans la gestion commerciale du client. Au contraire, si la limite de crédit assignée au client est toujours utilisée au maximum - même en présence de paiements réguliers de la part du client - ceci peut signifier que le vendeur avait sous-estimé la capacité d'achat du client, y compris en diminuant les opportunités d'affaires! En tous les cas, il sera demandé au vendeur d'expliquer les raisons de son comportement !

On peut comprendre que le vendeur considère la fonction financière comme un obstacle à son travail, plutôt qu'une aide au bon déroulement de l'activité commerciale.

La politique du crédit commercial dans l'entreprise

La concession aux clients d'un délai de paiement est générateur de crédit commercial ; ceci représente pour l'entreprise vendeuse un important investissement dans le cadre de sa politique commerciale, en même temps, elle est un facteur qui va interpeller les aspects financiers en ce qui concerne les risques et les besoins de financements.

Comme tous les investissements, cette politique de crédit commercial que l'entreprise peut ou veut soutenir doit être évaluée *ex-ante*. Ceci est important pour la compatibilité financière ainsi que pour l'efficacité commerciale de présence sur les marchés.

Dans cette perspective, il est important d'examiner une méthodologie utile pour optimiser l'investissement en crédits commerciaux du point de vue financier et surtout du point de vue marketing.

La *première phase* concerne la détermination du montant total alloué aux crédits commerciaux que l'entreprise peut investir dans le futur. Ce montant est lié à la capacité de l'entreprise de s'approvisionner en sources financières externes. Ceci est un problème qui concerne exclusivement la fonction financière.

Lorsque ce montant a été déterminé, on peut passer à la *deuxième phase* qui consiste en l'optimisation de la répartition du montant total ou en concordance avec les politiques marketing de l'entreprise.

Prenons l'exemple d'une société qui commercialise trois produits : 1°, 2°, 3° ; et que la clientèle soit classée on suivant l'analyse A-B-C. Les deux classifications suivront un ordre décroissant, compte tenu des facteurs techniques, commerciaux et économiques.

La *troisième phase* sera la répartition du montant en proportion de l'importance obtenue par les cotations appliquées (cf. matrice suivante).

TYPE DE CLIENTELE (hiérarchie décroissante)	PRODUITS (hiérarchie décroissante)		
	1°	2°	3°
A	Très haut niveau de crédit	Haut niveau de crédit	Moyen niveau de crédit
B	Haut niveau de crédit	Moyen niveau de crédit	Faible niveau de crédit
C	Moyen niveau de crédit	Faible niveau de crédit	Aucun crédit

La *phase finale* du process sera proposée et suivie par un Comité inter-fonctionnel – auquel participent les personnes de la fonction commerciale et du marketing ainsi que ceux de la finance. Ce comité est chargé d'étudier et de proposer les actions qu'il faut réaliser afin de respecter les critères et le montant total de l'investissement alloué aux crédits commerciaux. Le même Comité aura le but de contrôler les actions que la Direction commerciale et les vendeurs seront amenés à proposer à leurs clients. Soulignons une fois encore que la liberté d'action des vendeurs subit les conditions des exigences stratégiques et financières de l'entreprise.

Vente et profit : analyse

Une fois que l'entreprise a décidé du montant total investi pour les crédits-clients et de la répartition des crédits commerciaux qu'elle veut ou peut attribuer, il est important d'instituer une analyse continue afin de vérifier le profit de l'activité des ventes réalisées.

Les entreprises qui produisent des bons de commande ou devis réalisent cette analyse pour chacun d'entre eux. Celles qui travaillent sur des commandes avec de grandes quantités de produits, privilégient l'analyse standard ou par segments de clientèle, c'est-à-dire selon des grilles d'évaluation construites.

Dans les deux cas, il est important de souligner que l'analyse devrait être conduite soit *ex-ante* soit *ex-post* et que le modèle d'analyse doit être basé sur trois niveaux :

1. La Marge économique : les chiffres d'affaires doivent être suffisants pour absorber, soit les coûts directement liés à la vente, soit une partie des coûts indirects et fixes, afin de maintenir une marge économique positive.

2. La Marge financière : l'activité commerciale est profitable si la marge économique peut absorber positivement toutes les charges de nature financière - directes et indirectes - liées à la concession du crédit commercial. Ces dernières dérivent du délai de paiement négocié avec les clients et d'une estimation des charges complémentaires liées aux éventuels retards de paiement. Il est important aussi de ne pas oublier les coûts et charges liés au recouvrement des créances.

Si la marge financière est positive et suffisante, les ventes génèrent du profit. Dans un tel cas, il faut considérer :

3. L'effet patrimonial : le souhait de l'entreprise vendeuse est de recouvrer complètement tous les crédits envers ses clients. Toutefois des événements peuvent modifier cette attente si certains clients ne paient qu'une partie de leur dette voire n'honorent pas leur dette du tout. Les crédits effectués en monnaie étrangère à l'entreprise émettrice du crédit-client, même s'ils sont recouverts entièrement, peuvent générer un risque d'échange négatif (ou positif).

Dans tous les cas le profit associé aux ventes se révèle moins important que l'attente évaluée par les marges économiques et financières.

Conclusions

La gestion d'une entreprise est complexe et contradictoire. Les acteurs qui sont en contact avec l'environnement externe de l'entreprise, doivent négocier avec les conditions et les règles imposées par le marché et ses acteurs.

Aussi les vendeurs et les crédit-managers vivent-ils cette situation ; ils doivent être bien conscients qu'ils ne peuvent pas dicter les règles du jeu. Les règles leur sont imposées, ils doivent les comprendre et les respecter voire les faire évoluer tout en tenant compte de ces asymétries typiques des marchés imparfaits.

En ce qui concerne la gestion de la clientèle, les vendeurs sont et restent les premiers acteurs, car ils jouent le premier rôle de présentation de l'entreprise sur le marché. Leur rôle de vente et de relation avec les clients comprend des activités qui sont très influentes sur l'activité financière (sélection de la clientèle, négociation des modalités de paiement, génération de l'investissement en crédits commerciaux), à tel point qu'ils peuvent être considérés comme des « opérateurs financiers indirects ».

Du fait de leur rôle ils ne peuvent pas prendre des initiatives en dehors des indications du crédit-manager qui est chargé de gérer la relation de « conflit coopératif » entre la fonction commerciale et la fonction financière.

RÉFÉRENCES

ARGENTI J., *Insolvency signposts*, "Credit Management Handbook", Epping, Essex, Gower Press, 1976.

CLUB SOLVINET, *Professione Credit Manager*, Milano, Ipsoa, 2003.

DE VITA E., *La gestione del credito commerciale*, Milano, Etas, 1983.

EDWARDS H. (a cura di), *Credit Management Handbook*, Epping, Essex, Gower Press, 1976.

LOMBARDI L., *Determinazione del fido e gestione del credito commerciale. Come realizzare un sistema aziendale per l'organizzazione dell'ufficio crediti*, Milano, FrancoAngeli, 1999.

PAGLIACCI M.G.R., *La politica del credito commerciale nella gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano 2007.

PAGLIACCI M.G.R., *Finanza e vendite nella gestione delle asimmetrie*, "Rassegna Economica", n. 6/2003, Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura, Terni, 2003.

PAGLIACCI M.G.R., *Rischi finanziari nelle operazioni commerciali*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

PAGLIACCI M.G.R., *Politica e gestione del credito commerciale nelle aziende*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

PIETRONI D. - RUMIATI R., *La mente che negozia*, Milano, Edizioni IL SOLE 24 ORE, 2007.

RESUME

Les entreprises de tous les secteurs de l'économie ont tendance à concentrer leur activité interne sur le *core business* et externaliser les autres activités à travers des contrats de fournitures.

Cette tendance entraîne une augmentation de la valeur des échanges commerciaux et le phénomène conséquent de financiarisation du commerce, en raison du volume élevé des crédits et dettes générés par les entreprises qui vendent et celles qui achètent.

Même si les fonctions de finance et de vente ont des compétences formelles bien délimitées, elles partagent la responsabilité de la gestion des clients. Cet article se propose d'examiner les principaux points de tangence des deux fonctions afin de souligner les synergies d'une collaboration efficace, dans l'intérêt, soit de l'entreprise vendeuse, soit de la relation d'affaires avec les clients.