

**Jean-Marc Tariant**

guide pratique

des relations

# Banque Entreprise

OPTIMISER – FINANCER – SÉCURISER  
NÉGOCIER – COMPRENDRE

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

L'objectif de ce guide est de vous faire **découvrir l'envers du décor de la banque**, son fonctionnement, ses processus de décision, ses produits et services, afin de vous permettre de mieux comprendre vos interlocuteurs pour **gagner en crédibilité et négocier efficacement**.

**Renforcer votre indépendance financière** en vous expliquant ce qui distingue les banques les unes des autres, ce qu'il est possible voire souhaitable de leur demander, à quel moment et sous quelle forme, en ayant de bonnes chances de l'obtenir.

Vous expliquer **comment présenter votre dossier financier** et quels **types de financement** privilégier à court, moyen ou long terme.

Vous révéler les bonnes pratiques, **les trucs et astuces**, qui vous permettront **d'augmenter votre capital confiance**, pour **éviter de donner votre caution personnelle** par exemple, tout en réalisant d'importantes **économies**.

Il comprend **six parties** qui doivent vous permettre d'adopter la bonne attitude, choisir et gérer vos banques, protéger votre patrimoine, financer votre entreprise, découvrir ce qui distingue les banques les unes des autres et comprendre leur organisation interne.

En résumé, vous permettre de **comprendre** l'univers de la banque, pour **agir à bon escient**.

**Jean-Marc Tariant** est diplômé d'expertise-comptable, du MBA de l'EM Lyon et d'un Master en droit des affaires.

Après un parcours d'une quinzaine d'années dans la banque (directeur d'agence CCF-HSBC et délégué régional BDMPE-OSEO), il a fondé le cabinet FINANCE & STRATÉGIE spécialisé dans les domaines de l'ingénierie financière, du financement et de la transmission d'entreprises. Il intervient en tant que consultant et formateur sur ces thèmes.

[www.finance-strategie.com](http://www.finance-strategie.com)

Dans la même collection :



**GUIDE PRATIQUE  
DES RELATIONS  
BANQUE-ENTREPRISE**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54997-3

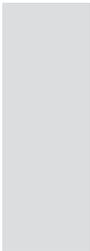
**JEAN-MARC TARIANT**

**GUIDE PRATIQUE  
DES RELATIONS  
BANQUE-ENTREPRISE**

**Optimiser – Financer –  
Sécuriser – Négocier – Comprendre**

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



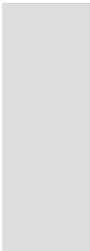
## REMERCIEMENTS

*Un remerciement tout particulier à mon épouse, pour sa patience et son soutien durant les neuf mois nécessaires à la rédaction de ce nouveau guide.*

*Un grand merci aux différents interlocuteurs bancaires, qu'ils soient chargés de clientèle, directeurs d'agences, directeurs de groupe ou responsables des engagements, qui ont bien voulu répondre à mes questions et enrichir le contenu de cet ouvrage.*

*Merci également à Jérôme Thomas, Marjorie Baude et Yann Goarin pour leur appui et leur engagement à mes côtés au sein du cabinet Finance & Stratégie.*

*Merci enfin à Benoît Douls, du Master II « Analyse et Stratégie financière » de l'IGR, et à Johanna Petit-Signe, étudiante en deuxième année du Bachelor de l'ESC Rennes, pour leur appui dans la recherche documentaire et la mise en forme de l'ouvrage.*



# SOMMAIRE

<b>PRÉFACE</b> .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
1. Pourquoi ce guide ? .....	5
2. Ses objectifs .....	6
<b>Chapitre 1</b>	
<b>ADOPTER LA BONNE ATTITUDE</b>	
1. Pourquoi les banquiers sont-ils frileux ? .....	7
2. Comment rassurer vos banquiers ? .....	10
3. Quelles sont les dix erreurs les plus courantes à ne commettre à aucun prix ? .....	14
4. Faut-il autofinancer ou emprunter ? .....	20
5. Faut-il renégocier ses emprunts et comment s’y prendre ? .....	21
6. Faut-il loger l’immobilier et son aménagement intérieur à l’actif de l’entreprise ? .....	23
<b>Chapitre 2</b>	
<b>CHOISIR ET GÉRER SES BANQUES</b>	
1. Qu’est-ce qui différencie les banques les unes des autres ? .....	25
2. Comment constituer et gérer votre <i>pool</i> bancaire ? .....	32
3. Quand et comment communiquer avec vos banques ? .....	44
4. Que peut-on négocier et comment s’y prendre ? .....	48
5. Comment comparer et optimiser vos conditions bancaires ? .....	50
6. Comment placer votre trésorerie ? .....	60

### Chapitre 3

#### PROTÉGER SON PATRIMOINE ET SON ENTREPRISE

1. Pourquoi une banque dénonce-t-elle ses relations et ses concours à court terme ? .....67
2. Comment renforcer votre indépendance bancaire ? .....69
3. Comment sécuriser vos lignes de crédits à court terme ? .71
4. Comment éviter de donner votre caution personnelle, la renégocier ou la dénoncer ? .....74
5. Quelles garanties alternatives proposer à la caution personnelle ? .....79

### Chapitre 4

#### FINANCER SON ENTREPRISE

1. Présentation de la cotation Banque de France .....89
2. Comment maximiser vos chances d'obtenir un financement ? .....93
3. Comment présenter votre dossier de crédit ? .....97
4. Quelle analyse un banquier réalise-t-il pour décider d'accorder ou de refuser un crédit ? .....128
5. Qu'est-ce qu'un bon bilan pour un banquier et comment l'analyse-t-il ? .....133
6. Quels sont les différents types de financement à court terme ? .....138
7. Quel index de calcul des intérêts privilégier pour les crédits à court terme ? .....158
8. Quels sont les différents types de financement à moyen et à long termes ? .....161
9. Comment choisir entre taux fixe, révisable ou variable ? .....186
10. Comment une banque fixe-t-elle le taux d'un crédit ? ..189
11. Comment assurer ses crédits ? .....191

### Chapitre 5

#### DÉCOUVRIR LE PAYSAGE BANCAIRE FRANÇAIS

1. Historique récent du paysage bancaire français et perspectives d'évolution .....193
2. Présentation des principales banques et de leurs liens capitalistiques .....196

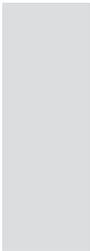
<b>3. Le positionnement des banques françaises sur le plan national et international</b> .....	224
<b>4. Comment l'État intervient-il pour faciliter l'accès au crédit aux entreprises ?</b> .....	227

**Chapitre 6**

**COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DES BANQUES ET LEURS CONTRAINTES**

<b>1. Quelles sont les autorités de tutelle des banques et leurs contraintes réglementaires ?</b> .....	233
<b>2. Comment les banques sont-elles organisées en interne ?</b> .....	239
<b>3. Comment est organisé le processus de décision ?</b> .....	242
<b>4. Le droit au crédit existe-t-il ?</b> .....	245
<b>5. Quelles forme et délai la suppression des autorisations de crédit court terme doit-elle respecter ?</b> .....	245
<b>6. Qu'est-ce que le soutien abusif ?</b> .....	246
<b>7. Quelles sont les qualités attendues d'un chargé de clientèle entreprise ?</b> .....	247
<b>8. Comment une banque analyse-t-elle son intérêt à accompagner une entreprise ?</b> .....	248
<b>9. Comment une banque gagne-t-elle sa vie en matière d'entreprise ?</b> .....	251
<b>10. Comment une banque suit-elle ses risques en matière de crédit ?</b> .....	254
<b>GLOSSAIRE</b> .....	261
<b>ANNEXES</b> .....	273
<b>1. Sites Internet utiles</b> .....	273
<b>2. Présentation des principaux prêts et garanties proposés par OSEO</b> .....	274
<b>INDEX</b> .....	287





## PRÉFACE

La banque dispose parmi les partenaires de l'entreprise d'un statut particulier : à la fois fournisseur de moyens, mais également client, qu'il faut persuader.

Indispensable pour l'entrepreneur dans le développement de son activité, elle est généralement crainte par celui-ci. Le fait que, comme nulle autre, elle ausculte l'entreprise sous l'angle inhabituel de son bilan et de son exploitation, lui confère une position singulière, donnant le sentiment à l'entrepreneur d'être jugé personnellement sur sa propre gestion et lui faisant le plus souvent prendre une posture défensive dans leurs relations.

L'origine principale de cette appréhension tient au fait que l'on connaît mal le métier du banquier, qui semble si secret pour la grande majorité des entrepreneurs.

Ce nouvel ouvrage de Jean-Marc Tariant vous permettra de démystifier le fonctionnement du premier partenaire de l'entreprise, d'en comprendre les objectifs, d'en découvrir les critères d'évaluation, de percer ses grilles de lecture. De ce fait, il vous permettra d'adopter une posture d'égal à égal dans les échanges que vous entretenez avec lui.

Lorsque l'on sait que 50% de la nature des relations qu'établit une entreprise avec sa banque dépend du dirigeant lui-même, de son projet et de sa force de conviction, on mesure alors l'importance de bien parler « le banquier » pour pouvoir se faire comprendre et passer d'une posture de défiance à celle de confiance réciproque.

Le sens pédagogique aigu de son auteur doublé de sa grande expérience dans le domaine des relations banque-entreprise confèrent à cet ouvrage un caractère unique. Il vous permettra de passer de l'autre côté du miroir, en vous encourageant à faire l'effort indispensable d'auto analyse de vos propres performances, tamisées par les filtres méthodiques du banquier. Vous en ressortirez mieux armé et plus convaincant.

L'outil indispensable de tout entrepreneur éclairé.

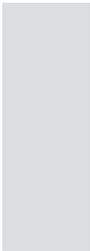
**Emmanuel Thaunier**

président de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rennes,  
vice-président national du Centre des jeunes dirigeants (CJD).

*Savoir ce que l'on veut  
Décider que cela est possible  
Se battre pour l'obtenir  
À cœur vaillant, rien d'impossible...*

Pour contacter l'auteur :  
[jmt@finance-strategie.com](mailto:jmt@finance-strategie.com),  
[www.finance-strategie.com](http://www.finance-strategie.com)





# INTRODUCTION

## I. Pourquoi ce guide ?

---

Au tout début de mon parcours professionnel, il y a bientôt vingt-cinq ans, j'ai eu à accompagner le dépôt de bilan brutal de l'un de mes clients. Mon incompréhension des motifs qui avaient conduit l'unique banque de cette entreprise à dénoncer ses concours et le drame familial qui s'en est suivi m'ont amené à prendre deux décisions.

Tout d'abord, devenir banquier, pour comprendre de l'intérieur comment se prennent les décisions, quelles sont les contraintes, règles du jeu et marges de manœuvre des chargés d'affaires et directeurs d'agences.

Deuxièmement, développer mes compétences techniques pour pouvoir conseiller les entrepreneurs utilement à terme dans ces domaines, afin d'éviter, dans la mesure du possible, que de tels drames ne se reproduisent.

Après quinze ans passés dans la banque au CCF (HSBC) comme directeur d'agence, puis à la BDPME (OSEO) en tant que délégué régional, j'ai concrétisé en 2000 la promesse que je m'étais faite en créant mon cabinet conseil, Finance & Stratégie, pour mettre la finance au service des projets des chefs d'entreprise.

Fort de l'accompagnement de plus de cinq cents dirigeants depuis 2000 et à la vue de l'intensité de la crise économique et financière actuelle, j'ai souhaité partager cette expérience au travers de ce guide.

## 2. Ses objectifs

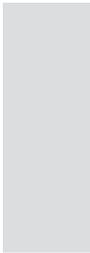
---

Vous faire découvrir l'envers du décor de la banque, son fonctionnement, ses processus de décision, ses produits et services, afin de vous permettre de mieux comprendre vos interlocuteurs pour gagner en crédibilité et négocier efficacement.

Renforcer votre indépendance financière en vous expliquant ce qui distingue les banques les unes des autres, ce qu'il est possible, voire souhaitable de leur demander, à quel moment et sous quelle forme, en ayant de bonnes chances de l'obtenir.

Vous expliquer comment présenter votre dossier financier et quels types de financement privilégier à court, moyen ou long terme. Vous révéler les bonnes pratiques, les trucs et astuces, qui vous permettront d'augmenter votre capital confiance, pour éviter de donner votre caution personnelle par exemple, tout en réalisant d'importantes économies.

En un mot, vous permettre de *comprendre* l'univers de la banque, pour *agir* à bon escient.



# 1

## ADOPTER LA BONNE ATTITUDE

### I. Pourquoi les banquiers sont-ils frileux ?

---

« *Ils ne comprennent rien à mon métier...* »

« *Ils sont frileux comme pas deux...* »

« *Ils n'ont que le mot "caution" à la bouche...* »

Autant de phrases que l'on retrouve couramment dans la bouche des chefs d'entreprise.

Mais pourquoi au juste les banquiers sont-ils frileux ?

#### **I.1. Le risque qu'ils prennent n'est pas rémunéré à son juste niveau**

La première raison qui explique la frilosité des banquiers est que le risque qu'ils prennent n'est pas rémunéré à son juste niveau. En dehors du métier de banquier, je n'en connais aucun autre dont les marges soient aussi faibles.

## En pratique

---

En matière de prêt moyen ou long terme, les marges sont généralement comprises entre 0,50 et 1 % par rapport au coût de refinancement des banquiers.

Exemple : pour un prêt à sept ans, le taux de marché actuel est voisin de 4 % pour un coût de refinancement de 3 %, soit une marge de 1 % comparée au capital prêté. Si une banque prête 100 000 euros à un client, au bout d'une année elle aura perçu 1 000 euros d'intérêts pour un risque cent fois supérieur en cas de dépôt de bilan du client.

En réalité, les banquiers raisonnent à juste titre en marge nette, après prise en compte des charges d'exploitation liées à l'activité de prêt. Si l'on impute sur la marge brute les charges externes (loyers, publicité, téléphone, assurances, etc.), les frais de personnel et l'amortissement des locaux et matériels, la marge nette annuelle du banquier est au mieux de 0,10 % du montant du prêt. Soit pour 100 000 euros prêtés, 100 € de gain net la première année, avant provision pour risque d'impayé...

En cas de contentieux, si aucune garantie n'était prise, il faudrait que la banque réalise mille autres dossiers pour compenser la perte en capital !

---

Comme on le voit, l'activité de prêt aux entreprises n'est pas rentable. Alors pourquoi les banquiers prêtent-ils sachant que cette activité est déficitaire au moindre ralentissement économique ?

En réalité, le prêt à moyen ou long terme est un produit d'appel qui permet de capter les flux et services associés (avances de trésorerie, dépôts à vue, placements, virements, abonnements et services divers) qui permettent de rentabiliser la relation banque-entreprise et de justifier le risque pris sur les crédits moyen-long terme.

De plus, la majorité des salariés dépendent d'entreprises privées. Si les banques n'acceptaient pas de les financer, elles perdraient par corollaire leur clientèle privée qui génère une excellente rentabilité pour un risque faible (dépôts à vue, placements, crédits hypothécaires). Elles ont donc un intérêt macroéconomique et global à agir.

Pourquoi les marges sont-elles si basses ? Par le simple jeu de la concurrence, depuis la privatisation des banques et la libéralisation du crédit en 1987. Auparavant, l'État, soucieux de limiter l'inflation, régula la masse monétaire par l'encadrement du crédit, *via* la Banque de France. L'argent étant rare et les banques publiques pour nombre

d'entre elles, la concurrence était donc moins vive et les marges sur crédit plus élevées.

## **1.2. Un banquier est généraliste en termes de secteur d'activité**

La deuxième raison qui fait qu'un banquier est frileux tient au fait qu'il est généraliste en termes de secteur d'activité.

Un chargé d'affaires PME gère un portefeuille d'une centaine d'entreprises, tandis qu'un chargé de clientèle professionnelle peut suivre plus de quatre cents contacts différents. Dans la même journée, ils peuvent travailler sur un dossier d'hôtelier, d'industriel, de négociant ou de prestataire de services, d'artisan ou de commerçant. Ils connaissent donc mal les domaines d'activité de leur client, notamment en début de carrière. Cette méconnaissance peut parfois conduire à une incompréhension qui ne permet pas de donner une suite favorable à une demande de crédit. Compte tenu des faibles marges sur crédit évoquées précédemment, le doute ne peut malheureusement pas profiter au client.

## **1.3. Le manque d'informations régulières sur l'évolution de l'entreprise**

Le troisième facteur d'explication est le manque d'informations régulières et « fraîches » sur l'évolution de l'entreprise. La plupart du temps, le banquier doit se contenter d'un bilan remis tardivement (quatre à six mois après la clôture du bilan) et d'informations orales épisodiques pour se forger une opinion sur la situation financière de l'entreprise.

Il ne bénéficie pas, comme le dirigeant, de remontées d'informations du terrain, d'accès au système d'informations de l'entreprise, de tableaux de bord mensuels ou de situations intermédiaires... Il ne connaît pas les décisions prises au fil de l'eau, l'évolution du carnet de commandes au mois le mois, l'évolution du marché et de la concurrence...

Difficile, dans ces conditions, de « sentir » et soutenir l'entreprise en cas de difficultés. Le niveau d'informations et de compréhension de ce qui se passe dans l'entreprise est forcément incomparable entre un banquier et un dirigeant d'entreprise. Cet écart explique en grande partie la différence d'appréciation entre les deux parties.

#### **1.4. L'absence de contact entre les décideurs du pôle risque et les clients**

La quatrième raison est l'absence de contact entre les décideurs du pôle risque (analystes crédits et comité de crédit) et les clients. Cette distance est volontaire et vise à dépassionner et dépersonnaliser la prise de décision.

Le facteur humain, qui est un élément essentiel en matière d'octroi de prêt, ne joue pas lorsqu'une demande de crédit est analysée au siège par le pôle risque ou par une personne qui ne vous a pas rencontré (le directeur d'agence par exemple). L'avocat de votre dossier est votre chargé de clientèle dans ce cas. Aussi bon soit-il, il n'aura pas votre connaissance de votre métier et votre pugnacité de chef d'entreprise pour défendre votre projet.

#### **1.5. Les banquiers sont des salariés qui doivent rendre des comptes à leurs actionnaires**

Le dernier élément qui explique leur attitude frileuse tient au fait que les banquiers sont des salariés et qu'à ce titre, ils doivent rendre des comptes.

Les fonds qu'ils engagent sont, pour une bonne part, les dépôts de la clientèle. Les objectifs des actionnaires sont clairs : dégager du profit. Les banquiers doivent donc prêter à bon escient pour être maintenus à leur poste. Un trop fort taux de contentieux amènerait forcément une direction à prendre des dispositions à l'encontre d'un collaborateur défaillant (orientation vers des fonctions différentes, suppression de délégation de pouvoirs, licenciement éventuel en cas de faute grave ou répétée). La protection de leur propre carrière intervient donc aussi dans la prise de décision...

## **2. Comment rassurer vos banquiers ?**

---

Différentes actions peuvent être facilement mises en œuvre pour rassurer vos banquiers et les mettre dans de bonnes dispositions en matière d'octroi de crédit.

## 2.1. Communiquez davantage avec vos banquiers

Rencontrez-les régulièrement (deux à trois fois par an) dans votre entreprise, de préférence. Expliquez-leur à cette occasion votre métier, ses spécificités et son environnement, pour leur permettre de comprendre, de mieux en mieux, votre entreprise et son contexte.

Ayez deux interlocuteurs par banque, dont le N + 1 de votre chargé d'affaires de préférence, de façon à conserver un contact interne en toutes circonstances (absence, congés, départ). Lorsqu'on se connaît, les choses sont toujours plus faciles...

Donnez-leur des informations en cours d'année sur la situation financière de l'entreprise et l'évolution de son environnement économique.

Prévenez vos interlocuteurs en cas de besoin de trésorerie à court terme supérieur à vos autorisations ou de projet d'investissement. Ne les mettez pas devant le fait accompli, ils en ont horreur et cela pénalise votre cotation interne.

## 2.2. Muscler vos outils de pilotage et votre capacité de gestion

Les dirigeants d'entreprise sont à 90 % d'origine commerciale ou technique. Très peu sont formés à la gestion et à la finance avant de créer ou reprendre leur entreprise. Pauvreté des outils de pilotage et abandon de l'arrêté du bilan à l'expert-comptable sont le lot de trop de PME. Cette carence ou faiblesse, selon les cas, leur est préjudiciable et inquiète évidemment les banquiers, dont c'est la spécialité.

Par conséquent :

- Formez-vous si nécessaire à la lecture du bilan et à l'analyse financière pour échanger utilement avec votre expert-comptable et vos partenaires financiers.
- Mettez en place les outils de pilotage qui vous permettront de prendre les bonnes décisions le plus tôt possible (tableau de bord, situation intermédiaire, prévisionnel, contrôle de gestion, comparaison sectorielle) et faites-les évoluer au fur et à mesure du développement de votre entreprise.

- Arrêtez rapidement votre bilan et transmettez-leur dans les meilleurs délais. La production de votre bilan dans les deux à trois mois de la fin de votre exercice sera jugée comme un plus par rapport à ce qui est pratiqué par la majorité des entreprises, à savoir quatre à six mois. Vous marquerez ainsi des points vis-à-vis de vos interlocuteurs et leur démontrerez votre souci de pilotage réactif de votre entreprise.

### **2.3. Consolidez vos fonds propres et limitez votre recours au crédit**

Statistiquement, plus une entreprise a de fonds propres, plus elle est solide financièrement et plus le risque est faible pour vos banquiers, qui en sont conscients. Le tronc commun des entreprises en dépôt de bilan est un niveau de fonds propres représentant moins de 10 % du total de bilan.

Le bon niveau se situe entre 25 et 35 %, si vous souhaitez être indépendant financièrement et rassurer vos banquiers.

Limitez votre recours à l'emprunt moyen terme à deux fois vos fonds propres, afin de partager le risque financier avec vos banquiers dans des proportions raisonnables et conserver une capacité d'emprunt complémentaire en cas de besoin.

Évitez de tomber dans la dépendance au crédit court terme. La cessation de paiement est l'incapacité à faire face à ses engagements financiers exigibles avec sa trésorerie disponible. Des utilisations de crédit court terme ponctuelles en cours de mois ou d'année à hauteur de quinze à trente jours de chiffre d'affaires dans le *B to B*, ne posent pas de problème. Par contre, une utilisation permanente de crédit court terme supérieure à trente jours de chiffre d'affaires, est le signe d'une fragilité qui ne pourra qu'inquiéter vos partenaires financiers.

### **2.4. Répartissez vos crédits entre plusieurs banques et donnez-leur de bonnes garanties**

En répartissant vos crédits court et moyen terme entre plusieurs banques (deux à trois selon la taille de votre entreprise), vous réduirez

d'autant le risque pris par chacune. Elles conserveront ainsi une plus grande capacité à vous prêter en cas de besoin.

Donnez-leur au fur et à mesure des crédits mis en place de bonnes garanties (en dehors de votre caution personnelle dans la mesure du possible) afin de limiter leur risque. N'oubliez pas ce qui a été mis en évidence plus haut : le crédit n'est pas rentable pour un banquier, *a fortiori* lorsque le crédit est mal garanti. Les garanties alternatives à la caution personnelle sont présentées au chapitre 3 (lire page 79).

## **2.5. Soyez cohérent et irréprochable dans votre comportement**

Répartissez vos flux financiers (débit/crédit) entre vos banques au prorata des crédits accordés par chacune. C'est ce qui leur permettra de rentabiliser la relation nouée avec votre entreprise et justifiera le risque pris lors de l'octroi du crédit. Le fonctionnement du compte leur permettra également d'avoir un retour d'informations en cours d'année, sur l'évolution de l'entreprise.

Tenez impérativement vos engagements écrits ou oraux lorsque vous en prenez (régularisation de découvert, apport en compte courant, augmentation de capital, etc.). Les banquiers accordent beaucoup d'importance à la parole donnée. La relation banque-entreprise est avant tout une relation d'homme et de confiance...

Adoptez une politique de rémunération et un train de vie (voiture, maison, vacances, etc.) cohérents et compatibles avec la situation financière de l'entreprise. Vos banquiers ne sont pas là pour financer vos pertes, surtout si elles sont le fait de prélèvements excessifs de votre part. Dans le cas contraire, ils perdront vite confiance et patience.

## **2.6. Gérez votre entreprise à la suisse et conservez des marges de manœuvre**

Maîtrisez votre croissance : un développement trop rapide génère en règle générale des dysfonctionnements internes, qui se traduisent par des problèmes de qualité et de rentabilité. Ils nécessitent également très souvent des investissements et des besoins de trésorerie complé-

mentaires liés à la croissance du besoin en fonds de roulement (BFR), qui nécessiteront l'intervention de vos banquiers. Ils sont donc bien placés pour savoir qu'une croissance trop rapide comme la baisse d'activité importante sont synonymes de difficultés financières à court terme.

Ne mettez pas toutes vos économies dans votre entreprise dès l'origine. En cas de difficultés, vous aurez besoin de montrer à vos banquiers que vous y croyez toujours en complétant votre apport initial, qui conditionnera pour une large part leur soutien financier.

Faites entrer des investisseurs dans votre capital (*business angels* et capital-risqueurs) assez tôt si votre projet est ambitieux, de façon à pouvoir bénéficier de leur soutien financier au côté des banques si besoin. Une levée de fonds est toujours longue à réaliser (six mois minimum) et très difficile à réussir en cas de difficultés financières.

## **2.7. Entourez-vous de bons conseils**

Les bons conseils (experts-comptables, avocats, conseils financiers, notaires, etc.) sont connus sur une place. Ne faites pas l'erreur de prendre les moins chers. C'est, dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, un mauvais choix. Les bons conseils vous feront économiser et gagner plus d'argent qu'ils ne vous en coûteront et rassureront vos partenaires financiers, qui les connaissent et apprécient leur sérieux.

## **3. Quelles sont les dix erreurs les plus courantes à ne commettre à aucun prix ?**

---

### **3.1. N'avoir qu'une seule banque et la même à titre personnel et professionnel**

Pratique et simple quand tout va bien, cette situation est ingérable et très désagréable en cas de difficultés financières. Si le crédit est coupé, il le sera globalement et d'un coup, vous privant de toute marge de manœuvre, aucun banquier n'entrant en relation d'affaires avec un nouveau client s'il rencontre des difficultés financières.

### **3.2. Retenir comme critère de choix de sa ou ses banques la proximité**

Il est vrai que c'est tentant d'un point de vue pratique. Et pourtant, on attend bien d'autres choses d'une banque, que la simple facilité de remise des chèques et espèces. Ce qui compte, c'est en réalité la cohérence du choix de la banque par rapport à son entreprise, sa taille, ses besoins. Sa proximité culturelle plus que géographique, l'étendue de ses services par rapport à vos besoins. Si vous travaillez dans le secteur de la pêche, le Crédit Maritime sera un incontournable. Si vous êtes agriculteur, le Crédit Agricole s'imposera naturellement comme l'une de vos banques. Si vous intervenez dans le secteur du bâtiment, la BTP Banque spécialisée dans ce domaine sera un bon interlocuteur. Si vous faites de l'international, il faudra choisir une banque dont l'expérience et le réseau international sont importants, par exemple BNP Paribas ou la Société Générale.

### **3.3. Limiter son apport en capital et les fonds propres de l'entreprise au maximum**

Dans une telle optique, la confiance des banques, assureurs crédit et fournisseurs ne pourra pas s'établir et la caution personnelle du dirigeant sera demandée systématiquement lors de la mise en place de crédits.

L'entreprise restera fragile et ne disposera pas de moyens financiers permettant son développement et la création de valeur de revente à moyen terme. À la première difficulté, l'entreprise sera en danger, l'entrepreneur risquant de perdre le fruit de son travail de plusieurs années et une partie de son patrimoine personnel du fait de sa caution.

La bonne formule consiste donc à bien capitaliser son entreprise au démarrage (un capital de 1 000 euros pour une société d'exploitation n'est évidemment pas crédible) et à augmenter son capital et ses fonds propres au fur et à mesure du développement de l'entreprise, afin de pérenniser l'entreprise.

La pensée du banquier en la matière est la suivante : « *Montrez-nous que vous y croyez en capitalisant bien votre entreprise et l'on vous*

*accompagnera à court et moyen terme si besoin* ». On retrouve ici la nécessité de dégager des résultats pour renforcer les fonds propres de l'entreprise et gagner la confiance des partenaires extérieurs.

Si l'on crée une société à responsabilité limitée, ce qui est souhaitable lorsqu'on entreprend, ce n'est pas pour se porter caution. C'est pour distinguer le patrimoine professionnel du patrimoine privé. Donner sa caution par manque de fonds propres revient à annuler le bénéfice de la séparation des patrimoines, ce qui est évidemment dramatique en cas de difficulté.

### **3.4. Avoir pour principe de ne pas vouloir payer d'impôt pour protéger sa trésorerie**

Pour répondre à cette ambition qui est un peu un sport national, les moyens sont multiples (minimisation des stocks, décalage de facturation, anticipation de frais généraux, provisions de toutes sortes, primes exceptionnelles, premier loyer majoré sur contrat de crédit-bail, etc.).

En réalité, tous ces moyens sont dangereux et contre-productifs par rapport aux vrais objectifs d'un entrepreneur : réussir sa création ou reprise d'entreprise, générer de la rentabilité à court terme pour embaucher, investir et développer l'entreprise le plus possible, la céder à terme au meilleur prix, éviter d'être caution, passer les crises ponctuelles avec sérénité et sécurité...

Pour répondre à ces divers objectifs, il n'y a qu'un seul moyen : dégager de la rentabilité. De la vraie, au niveau du résultat d'exploitation et ce de manière durable. Ce qui implique nécessairement d'accepter de payer de l'impôt. Il s'agit d'un mal nécessaire ou plus exactement d'un signe positif qui vient matérialiser la réussite de l'entreprise. Les banquiers ne s'y trompent pas et ne prêtent (sans caution personnelle) qu'aux entrepreneurs qui démontrent, par leur rentabilité, leur capacité de remboursement des crédits qui pourraient leur être consentis.

Sans rentabilité, pas de confiance, par conséquent pas de crédit.

Sans rentabilité, pas de consolidation des fonds propres, par conséquent pas de capacité financière de développement de l'entreprise et de création de valeur à terme.

Outre le fait de priver l'entreprise de crédit, de diminuer sa valeur de cession et de faire courir un risque de redressement fiscal, le « maquillage » des comptes présente également l'inconvénient d'occulter progressivement la réalité de la situation financière de l'entreprise. Après quelques années, la comparaison et la lecture des comptes ne veulent plus rien dire.

Difficile dans ces conditions pour le dirigeant de prendre les bonnes décisions et de manière réactive, lors d'une crise. Difficile pour les banquiers, lorsqu'ils comparent les chiffres de l'entreprise aux normes sectorielles d'y retrouver leurs petits, d'avoir confiance et de défendre le dossier vis-à-vis d'un comité de crédit...

### **3.5. Financer le développement de l'entreprise par du crédit court terme permanent**

C'est à la fois dangereux et coûteux. Une entreprise saine financièrement se caractérise par une trésorerie positive. Des besoins de trésorerie ponctuels correspondent ni plus ni moins, à des excès de température qui ne sont pas graves s'ils sont limités en montant. Les banquiers sont habitués à « faire » les fins de mois... à pallier les décalages de règlement clients ou à financer les surstockages ponctuels, liés à des opportunités ou nécessités d'approvisionnement.

Le financement de besoins de trésorerie pouvant aller jusqu'à trente jours de chiffre d'affaires TTC ponctuellement ne pose en règle générale pas de problème, notamment dans le *B to B* où les créances clients sont mobilisables.

Il en va tout autrement en cas de besoin de trésorerie supérieur et permanent. L'entreprise devient dépendante de ses banques à court terme et se voit très vite proposer des modes de financement plus coûteux et plus contraignant, comme l'affacturage. La bonne solution devrait résider dans le renforcement du fonds de roulement de l'entreprise, par le biais d'un apport de l'actionnaire (capital ou compte courant) et/ou par la mise en place d'un crédit moyen terme garanti par une société de caution mutuelle.

Cette solution, moins coûteuse, permettra de surcroît de redonner au dirigeant une autonomie financière et à l'entreprise les moyens financiers de son développement.

### **3.6. Mettre le banquier devant le fait accompli d'une décision d'investissement prise et solliciter un crédit moyen terme après coup**

Le banquier n'est ni un pompier, ni un idiot. Il risque fort de profiter de sa position de force (vous avez besoin de lui) pour vous faire payer le prix fort, en taux et garantie, le crédit dont vous avez besoin. Ceci, d'autant plus que vous serez pressé. L'anticipation, dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, doit être la règle.

### **3.7. Promettre et ne pas tenir ses engagements ou mentir par omission ou excès d'optimisme**

Une parole donnée doit être tenue. Il en va de votre crédibilité et du capital confiance qui vous est accordé au-delà de l'analyse de votre bilan. Si vous vous êtes engagé à régulariser un dépassement d'autorisation de découvert sous huitaine, il est impératif que vous respectiez votre engagement, à défaut de quoi votre banquier ne tolérera pas de dépassement la fois suivante. De même, si vous avez pris l'engagement de bloquer vos comptes courants pendant la durée d'un crédit, vous perdriez toute crédibilité et engageriez votre responsabilité personnelle en cas de retrait totale ou partielle de ceux-ci avant l'échéance convenue.

Dans le même ordre d'idée, lorsque vous communiquez en cours d'année sur l'évolution de l'entreprise, ne racontez pas d'histoire, ne cachez rien, ne mentez pas. Si les affaires vont mal, dites-le à vos banquiers, faites-leur part des actions que vous envisagez de prendre et de celles qui ont d'ores et déjà été prises. Vos banques vous en sauront gré et rechercheront avec vous les solutions financières les mieux adaptées.

Si vous construisez un prévisionnel à destination des banques, soyez prudent et en retrait par rapport à vos ambitions réelles et internes. Vous éviterez ainsi d'apparaître comme un doux rêveur en cas d'écart important sur l'atteinte de vos objectifs. Les banquiers sont conservateurs et comparent toujours les prévisionnels avec les réalisations. Le capital confiance qu'ils accorderont à vos futurs prévisionnels et annonces verbales dépendra largement de la réalisation de vos prévisions passées. Personne ne vous en voudra si vous faites mieux... Dans le cas contraire, c'est toujours plus difficile.

### **3.8. Retenir le taux d'intérêt comme critère prioritaire de choix de financement**

La priorité doit être donnée, à mon sens, à la répartition des crédits entre vos banques afin de toutes les engager à moyen terme dans votre entreprise. Elles seront d'autant plus enclines à vous soutenir en cas de besoin court terme qu'elles auront des engagements à moyen terme. Cela vous permettra de renforcer votre indépendance en ne dépendant d'aucune, tout en conservant chez chacune une capacité de prêt complémentaire.

### **3.9. Négocier trop dur au niveau des taux et des frais**

Une banque est une entreprise comme une autre. Elle doit à la fois dégager un résultat positif pour couvrir ses charges d'exploitation et éviter l'impayé pour ne pas perdre au niveau financier ce qu'elle aura dégagé comme résultat au niveau de l'exploitation.

Autrement dit, un banquier est sensible, comme tous les chefs d'entreprises, au couple risque-rentabilité d'une relation commerciale. S'il n'a plus rien à gagner dans le cadre d'une relation commerciale ou si la rentabilité est trop faible en regard du risque pris, il dénoncera ses concours court terme et interrompra toute relation avec l'entreprise.

Attention par conséquent à ne pas aller trop loin. Restez dans le cadre d'une négociation gagnant-gagnant et posez-vous toujours la question de savoir si votre banquier gagne sa vie sur votre compte, de façon à pouvoir compter sur lui en cas de besoin.

### **3.10. Déléguer les relations bancaires à son responsable administratif quand tout va bien et reprendre la main quand tout va mal**

Très peu de chefs d'entreprise ont des bases solides en matière de gestion et de finance. N'étant pas à l'aise avec les éléments financiers et par souci d'efficacité, un certain nombre d'entre eux délègue à leur responsable administratif la relation bancaire. Ce dernier étant jugé en