

La relation des PME avec leurs banques : constats et solutions

La banque est l'un des maillons essentiels de la survie de l'entreprise ou de son développement ; tout doit donc être fait pour rendre ce partenaire présent, efficace, confiant. Comment ? Le point sur une question qui est d'actualité ... et qui le restera.



Olivier AVRIL
Gérant Associé
d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

Le contexte actuel des relations banques PME est illustré ci-après par 3 enquêtes récentes que vous pouvez consulter dans leur intégralité grâce aux liens figurant à la fin de ce document

■ **L'enquête CGPME d'octobre 2008 sur l'accès au crédit** fait apparaître que 36% des entreprises ont ressenti des évolutions dans leurs relations avec leurs établissements bancaires. Les refus de prises de risque sont plus fréquents et les garanties demandées plus importantes, jusqu'à 200% des crédits concernés, les délais d'acceptation sont rallongés, les relations sont plus tendues, notamment par une demande répétée de documents comptables.

Enfin, certaines entreprises se plaignent du renchérissement des conditions de taux... Mais il ne faut pas oublier à cet égard la faiblesse historique des marges sur emprunts pratiquée par les banques ces dernières années.

■ **Le baromètre IFOP / FBF (Fédération Bancaire Française) sur la relation sur des banques avec les PME** est établi avec 1 002 dirigeants d'entreprise ayant des effectifs de 1 à 250 salariés. Le baromètre de Février 2008 indique que 83 % des PME ont une bonne image de leur banque, et 78% de leur conseiller de clientèle.

Dans le même temps, les dirigeants ont des "attentes" fortes, ce qui sous entend qu'elles ne sont pas complètement résolues... : 39% "attendent" plus pour la gestion des délais de paiement (et du crédit client), 37% "attendent" plus d'aide sur le plan patrimonial.

Enfin le choix de la banque laisse perplexe : la proximité géographique constitue le premier critère avec 53%, la qualité du relationnel avec le chargé d'affaire 49% et la capacité à s'adapter aux besoins seulement 35%...

■ **Le Baromètre annuel Bancoscofi** réalisé par la DFCG, Atos Consulting et l'AGEFI concerne les entreprises de plus grande taille. Le critère d'appréciation primordial est l'efficacité et la rapidité du traitement des opérations. Le taux de satisfaction est de 90% pour le traitement des opérations et de 49% pour les prix pratiqués... Enfin, les Directeurs financiers interrogés considèrent en majorité que leurs interlocuteurs privilégiés sont plus des commerciaux que des conseillers financiers.

Si les banques ont donc des efforts à faire en faveur des PME, les dirigeants de celles-ci doivent aussi en faire pour obtenir "le meilleur" de leur banquier et en accepter un coût "raisonnable"...

1 / L'évolution des règles bancaires. L'impact pour les PME

Deux réformes récentes ont des répercussions sur l'organisation des banques et les modalités d'octroi des crédits :

▶ **L'adoption des règles comptables internationales (IFRS)** depuis le 1^{er} janvier 2005 pour les grands groupes bancaires français les oblige à valoriser leurs actifs selon les valeurs de marché et non plus sur la base des coûts historiques éventuellement amortis.

Cela incite les banques à privilégier l'octroi de prêts à taux variables aux entreprises afin de limiter les conséquences comptables et financières des risques de taux.

▶ **Les règles destinées à assurer la solidité du système bancaire** les obligent à couvrir leurs actifs risqués par des fonds propres. Début 2007, une nouvelle réglementation, dite Bâle II, est entrée en vigueur. Elle oblige les banques à mieux évaluer les risques qu'elles prennent en accordant des crédits et à renforcer le rôle des notations. (Voir encadré Bâle II page 5).

Cela doit rendre le crédit plus facile pour les PME "bien notées" et plus difficile pour d'autres.

2 / Comprendre le double métier de son banquier

La qualité de la relation entre les banques et les PME repose sur une bonne compréhension du métier de chacun :

Les 2 métiers du banquier : gérer les flux et financer

- Le banquier doit comprendre ce qu'est l'entreprise : ses marchés, ses concurrents, ses perspectives, ses conditions d'exploitation et les besoins financiers qui en découlent,
- Le chef d'entreprise doit bien distinguer **le double métier du banquier**, celui de prestataire de services, de **gestionnaire des flux financiers** de l'entreprise et celui de financeur de l'entreprise par toutes sortes de crédits ou de **gestionnaire des excédents de trésorerie**.

▶ **Concernant le rôle de prestataire de service de la banque**, consistant notamment à assurer les flux d'encaissements et de paiements, il est fréquent que les PME ne consacrent pas une attention suffisante tant à l'organisation de ces flux qu'à leur coût.

Ce sera par exemple le cas des PME qui veulent obtenir des facilités de crédit et qui ne “*penseront qu’à ça*” en oubliant que la banque souhaite parallèlement des ‘mouvements commerciaux’.

C’est aussi le cas des PME qui négligent d’utiliser les nombreuses prestations de services proposées par leur banque qui pourraient leur apporter une meilleure productivité administrative.

► **Concernant le rôle de la banque en tant que source de financement pour l’entreprise, deux ambiguïtés peuvent rendre le dirigeant de PME insatisfait :**

Le premier est relatif à l’**appréciation du risque** que constitue le crédit à l’entreprise. La PME a tendance à vouloir nier ou minimiser cet aspect et considérer que la banque est justement là pour prendre des risques. Ce n’est pas le cas ou assez peu. La banque constitue un intermédiaire qui fournit des ressources mais le fait avec des marges (spreads) sur les taux qui excluent pour elle toute prise de risque significative.

Le second est la **place de la banque dans le financement de l’entreprise** :

- Concernant l’exploitation, il doit rester un simple complément et le banquier ne doit pas se substituer aux actionnaires en finançant une insuffisance chronique de fonds propres.
- Concernant les investissements, il faudra rester vigilant. Un financement pourra être accordé pour une durée longue par la banque qui sera ‘rassurée’ par l’identification précise de l’utilisation des fonds. Mais si les conditions d’ensemble deviennent plus difficiles, la banque aura tendance à être plus restrictive sur les possibilités de financement court terme du besoin de fond de roulement d’exploitation. La solution sera éventuellement d’étudier la possibilité d’obtenir des garanties d’établissements publics spécialisés (OSEO) qui libéreront en tout ou partie la banque de son risque.

3 / L’organisation de la relation bancaire

Qu’attend la banque ? La fiabilité des informations données par le dirigeant, le respect des engagements pris, notamment en matière de mouvement commercial sur le compte et en matière de respect des autorisations accordées, la transparence en termes de communication sur l’évolution de l’entreprise et de son environnement.

Qu’attend le dirigeant de PME ? La réponse à ses interrogations pratiques sur l’organisation de la trésorerie, les possibilités de financement, les conseils sur la gestion patrimoniale, etc...

Un exemple concret facilitant une relation durable ?

La bonne connaissance par la banque (et l’entreprise elle-même ...) du cycle d’exploitation et des Besoins en Fonds de Roulement (BFR simplifié = Crédit accordés aux clients+ montant des stocks – Crédit fournisseurs).

■ L’importance de la relation personnelle

Lors du choix d’un établissement financier, on choisit tout autant le chargé d’affaires que l’établissement bancaire lui-même. Il doit y avoir avec celui-ci une bonne compréhension des enjeux et une grande confiance.

Le problème, c’est que les chargés d’affaires et les responsables d’agences changent fréquemment d’affectation. Il faut donc trouver une banque où la qualité des chargés d’affaires est la plus homogène ou constante possible. Il y a de grosses différences encore aujourd’hui entre les établissements bancaires.

■ Trouver le bon interlocuteur pour chaque situation

Comprendre le métier de beaucoup d’entreprises est complexe, par exemple pour les activités technologiques.

L’interlocuteur bancaire régulier du dirigeant de l’entreprise ne sera pas toujours à même d’apprécier et donc défendre auprès d’un comité d’engagement un “dossier de crédit”.

Faire intervenir le “spécialiste secteur”

Ce problème trouve bien souvent sa solution dans l’intervention de l’**“ingénieur conseil”** ou du **“spécialiste secteur”** de la banque.

Dans certains cas, il faut donc convaincre son interlocuteur habituel, si celui-ci ne le propose pas, de recourir au spécialiste “ad hoc” de la banque, pour l’intérêt réciproque de chacun. Cela suppose évidemment de connaître suffisamment les rouages de la banque.

■ Du bon usage de la “transparence” avec sa banque

Il faut surtout définir ce que l’on entend par transparence !

Si celle-ci consiste à informer le banquier de tous ses petits ennuis ou aléas, ce serait le contraire de la transparence car celui-ci s’y perdrait et en tirerait une image négative de l’entreprise.

Si cela consiste à voir son banquier plus d’une fois par an et lui expliquer les résultats, les perspectives, les grands facteurs favorables et défavorables, alors oui...

Lorsqu’on donne une image de son entreprise, il est normal de chercher à montrer un bon profil. Mais cela ne doit pas aller jusqu’à inventer un ‘profil’ qui n’existe pas. La confiance n’y survivrait pas longtemps.

Il faut donc que les échanges d’information avec la banque se fassent sur la base d’une transparence bien pilotée.

■ L’organisation des relations entre les banques. Le “Pool bancaire”

La réunion, formelle ou informelle, des partenaires banquiers est une question de contexte. Si l’entreprise a le choix d’y recourir ou pas, elle ne doit pas oublier que cela peut faciliter l’adhésion d’un ou deux partenaires un peu “frileux” et éviter de multiplier les réunions

d'informations et envois de documents, la banque chef de file assurant un rôle de coordination et de communication auprès des participants du pool, sans toutefois supprimer les relations directes avec ces derniers toutes les fois que cela s'avère souhaitable.

4 / Que demander à son banquier ?

■ Le contexte général de la Négociation

Un certain nombre de préalables sont nécessaires pour une bonne négociation avec son "fournisseur banque".

C'est d'abord savoir répondre à deux questions :

> Combien me coûte la gestion de mes flux d'exploitation ?

C'est-à-dire combien coûtent la gestion des encaissements clients, des paiements fournisseurs, des versements de paie aux salariés, etc.. Il faut bien sûr ajouter aux coûts apparents les coûts cachés et les prestations annexes : commission de mouvement, commission de plus fort découvert, jours de valeur appliqués aux différents types de mouvements, commissions sur opérations, etc...

> Combien me coûtent effectivement les financements obtenus ?

Il s'agit cette fois de calculer le coût réel total des financements : agios sur les découverts autorisés, frais financiers sur les lignes spécifiques de financement, frais complémentaires tels que frais de dossiers, commissions d'engagement, etc.

C'est ensuite se fixer des objectifs de réduction de coût ou d'amélioration de l'organisation. Par exemple, une spécialisation des flux qui pourra tenir compte des nouvelles conditions obtenues, la suppression ou le plafonnement de certains frais annexes tels que la commission de plus fort découvert ou l'amélioration, voire la forfaitisation sous forme de commission, des jours de valeur.

C'est enfin identifier les besoins de services ou de financements qui ne peuvent être satisfaits par les banquiers actuels.

Ces trois éléments vont servir d'éléments objectifs pour une **négociation efficace**. Elle suppose un **contexte de mise concurrence**, particulièrement utile actuellement...

■ Quelques exemples de techniques pour la négociation

► L'entreprise qui a des **besoins supplémentaires pour financer son exploitation** sous forme de crédits court terme doit commencer par demander des autorisations de découvert plus importantes. Ce sont les lignes de **"crédits en blanc"**.

Si l'on se heurte à un refus, même partiel, il faut s'orienter vers des "crédits causés", c'est-à-dire reposant sur des mobilisations ou escompte de créances, voire des nantissements de stocks. Ils sont normalement accordés avec plus de facilité.

Il faudra aussi rechercher s'il n'est pas possible d'obtenir des garanties d'organismes spécialisés comme Oseo, qui garantit les banques à hauteur d'un pourcentage significatif de leurs crédits (par exemple 75%). L'organisme peut aussi pratiquer un co-financement dans certains cas (Oseo a une organisation décentralisée sur tout le territoire).

► **La négociation des frais bancaires** doit tenir compte des coûts apparents et des coûts cachés. Ces derniers sont surtout représentés par les décalages en jours de valeurs sur les opérations qui majorent les frais financiers supportés par l'entreprise.

Parmi les coûts apparents, la commission de plus fort découvert est typiquement française et peu acceptable dans son principe dans le cadre d'une relation confiante et transparente.

► **Le nombre de jours "crédateurs"** que l'entreprise a eu sur un trimestre doit apparaître sur l'échelle d'intérêt trimestrielle. Il est souvent soigneusement "occulté" par la Banque car il représente les excédents non rémunérés laissés par l'entreprise à disposition de la banque.

C'est un levier de négociation important mais aussi un indicateur pour l'entreprise de l'efficacité de sa gestion de trésorerie.

Certaines banques proposent un produit mettant en œuvre automatiquement la rémunération des excédents non rémunérés (application du principe de "trésorerie zéro"). Ce n'est pas très fréquent car cela enlève à la banque la manne des excédents non rémunérés.

► Les banques disposent d'une **comptabilité analytique** performante sur leurs relations avec leurs clients. Le reporting qui en résulte fait rarement l'objet d'un échange d'information avec les PME. Cela peut faire partie d'une négociation réussie.

5 / Faire jouer la concurrence. Combien de banques faut-il ?

Juste ce qui est suffisant !

C'est-à-dire de 2 à 5 selon la complexité et l'importance des besoins. Toutes doivent correspondre à un besoin actuel de l'entreprise. Il y a bien sûr le boulet des comptes que l'on conserve parce que l'on a obtenu quelques années auparavant un financement pour un investissement...

Ne pas avoir trop de banque nécessite de la part de l'entreprise une bonne dose de rigueur.

Certaines PME ont un nombre déraisonnable de comptes ouverts : jusqu'à 30... (en incluant les sous comptes de devises, les "dormants" liés à un prêt, etc...)

Et il y a toujours de bonnes raisons : le financement d'un investissement accordé il y a quelques années, des comptes en devises pour l'exportation ou l'importation multipliés à l'envie, des ouvertures faites par souci de bonnes relations locales, etc.

La nécessité d'une mise en concurrence

Le nombre excessif de banques constitue un handicap dont l'entreprise ne se rend pas compte car les coûts qui en résultent sont en grande partie "invisible", à savoir, une productivité administrative faible et un contrôle interne insuffisant.

Il s'y ajoute un émiettement des relations qui nuit aux "véritables" banques de l'entreprise.

Il y a en tous cas une certitude : il est beaucoup plus facile d'ouvrir des comptes que de les fermer... Raison pour laquelle il convient de revoir la politique bancaire périodiquement.

6 / L'organisation de la relation bancaire

L'organisation interne de l'entreprise a un impact direct sur le niveau des frais bancaires, la qualité de la relation bancaire et l'octroi de crédits. Quelques exemples :

► La rationalisation des flux et ses modalités

La spécialisation des mouvements par banque, le recours aux paiements par virements au lieu de chèques, l'utilisation de la procédure SEPA pour les encaissements ou paiements en Europe, les occasions de gagner en productivité interne et en diminution des coûts de traitement des flux sont multiples...

► L'application du principe de 'trésorerie zéro'

De quoi s'agit-il ? De gérer ses positions au quotidien de manière à n'avoir jamais d'excédent non rémunérés sur les comptes courants. Il faut pour cela maintenir une autorisation de découvert et viser l'équilibre à zéro des comptes, avec le risque de décalages d'encaissements pouvant entraîner un découvert d'une journée. Cette gestion vise à éviter les excédents permanents non rémunérés et à les remplacer par des placements rémunérés par le biais de Sicav ou de fonds communs de placement.

Il y a au moins deux raisons à la non application de ce principe dans la plupart des PME :

- d'une part, l'aversion des dirigeants pour tout ce qui s'appelle 'découvert' avec pour corolaire le maintien d'excédent non rémunérés parfois importants,
- d'autre part, les taux d'intérêt relativement faibles de ces dernières années, rendant moins intéressant le placement rémunéré des excédents nets de trésorerie.

Comme indiqué précédemment, la banque peut fournir les moyens d'automatiser l'application du principe de trésorerie zéro.

► L'utilité des prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie sont un élément indispensable du bon pilotage de l'entreprise mais aussi du bon pilotage de sa relation bancaire.

Une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut aussi disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les semaines et mois à venir.

Il y a de bonnes raisons internes de vouloir disposer de prévisions de trésorerie sur des périodes longues, par exemple l'année : cela permet d'ajuster les dépenses de "développement" de l'entreprise à ses possibilités financières. Et de décider du niveau des investissements.

Mais il y a aussi des raisons externes : le travail prévisionnel sur la trésorerie est très important pour consolider ses relations avec ses partenaires financiers et le cas échéant obtenir de meilleures conditions. Le banquier sera toujours très favorablement impressionné par une entreprise qui dispose d'informations prévisionnelles et n'hésite pas à les communiquer, en tout ou partie.

L'utilité de ces prévisions existe quelque soit la situation de l'entreprise : Si elle dispose d'excédents financiers, cela lui permettra des gains d'opportunité. Si elle a de gros besoins, cela lui permettra d'engager assez tôt les actions "de survie" ou plus simplement de réduire ses coûts en anticipant les dépassements d'autorisations et en négociant les coûts correspondants.

► L'utilité du Budget et du Business Plan

Ici encore, "gérer, c'est prévoir". Et la banque considèrera beaucoup mieux l'entreprise qui a su formaliser et chiffrer son activité et ses conséquences pour ses besoins de trésorerie et de financement.

Mais pour avoir un plein effet positif, le Business Plan ou le Budget doit être adapté sur un certain nombre de points aux besoins des comités de crédit. Avec des éléments en plus et d'autres en moins.

► La surveillance de la cotation "Banque de France"

Vous trouverez en fin de document un lien vers le document résumant le système actuel de la cotation des entreprises par la Banque de France. Un suivi actif de cette cotation est indispensable : Il faudra par exemple neutraliser les effets négatifs de l'enregistrement d'un impayé ayant pour origine une erreur administrative ou un litige avéré avec un fournisseur. Cela porte parfois sur des montants infimes par rapport aux flux financiers de l'entreprise.

Conclusion

Le dirigeant de la PME trouvera fréquemment que la banque ne s'intéresse qu'aux "gros" et pas suffisamment à lui. La banque trouvera fréquemment qu'elle n'a pas au sein des petites structures de véritable interlocuteur ayant les compétences financières nécessaires.

Au delà de cette situation volontairement caricaturale, il existe une multitude de situations et de multiples moyens pour atteindre une meilleure efficacité et une meilleure satisfaction réciproque entre la PME et sa banque.

ANNEXE

La réglementation bancaire Bâle II et ses conséquences pour le financement des PME

La mesure du risque crédit repose sur un système de notation complexe, associant des notations internes à la banque et d'autres provenant de l'autorité nationale de surveillance, la Banque de France (BDF).

Un exemple simplifié :

Une PME de 10 millions d'euros de chiffres d'affaires et à risque faible (cote 3+ par la BDF) qui demande un prêt d'une durée de 5 ans, nécessitera pour la banque **un besoin en fonds propres d'environ 4%**.

Une PME de 10 millions d'euros de chiffres d'affaires et avec un risque un peu plus important (cote 5+ par la BDF) qui demande un prêt d'une durée de 5 ans, nécessitera pour la banque **un besoin en fonds propres d'environ 8%**.

Comme la règle des "fonds propres" était uniforme antérieurement aux taux de 8%, l'octroi de crédit s'en trouve facilitée pour les bons risques et nettement plus difficiles pour les moins bons (notamment celles dont la cotation BDF est supérieure à 57).

Cinq recommandations pour les entreprises :

- ▶ Eviter soigneusement de tomber dans les cas qui donneront des "mauvais points" comme par exemple le dépassement d'un découvert ou un impayé.
- ▶ Vérifier auprès de la banque de France la notation attribuée à l'entreprise et éventuellement chercher à en comprendre les causes.
- ▶ Une bonne notation devra être un argument permanent dans les négociations avec sa banque.
- ▶ Renforcer les relations avec son chargé d'affaires de la banque en communiquant mieux sur les points forts, et en donnant pour les points faibles les mesures mises en place pour y remédier.
- ▶ **Anticiper.** Rien de pire pour le chargé d'affaires d'une banque que de traiter "à chaud" un dépassement d'autorisation de découvert. La solution sort de sa délégation et il pourra lui être reproché de n'avoir pas su anticiper.

Source / Documentation

- CGPME_Synthese_Enquete_Financement PME_Octobre 2008
http://www.acting-finances.com/offres/doc_inline_src/188/Enquete_CGPME_Financement+PME_Octobre+2008.pdf
- Enquête IFOP_FBF_Relations Banques_PME_Avril08
http://www.acting-finances.com/offres/doc_inline_src/188/EnquEAte+IFOP_FBF_Relations+Banques_PME_Avril08.pdf
- Enquête_Bancoscofi_DFCG_ATOS_AGEFI_Novembre 2008
http://www.acting-finances.com/offres/doc_inline_src/188/EnquEAte_Bancoscofi_DFCG_ATOS_AGEFI_Novembre+2008.pdf
- Banque de France, Guide des Cotations
http://www.acting-finances.com/offres/doc_inline_src/188/Banque+de+France+.+Guide+des+Cotations.pdf

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances.

Nos experts peuvent vous aider à organiser, mettre en œuvre des relations bancaires performantes.