

# Comment redéfinir la relation bancaire

22 novembre 2011

# A quoi ressemblera une banque demain ?

- 2012: risque d'augmentation des défaillances d'entreprises
- Polémique sur la séparation des activités de détail et de marchés des banques
- Sous la pression des marchés, augmentation ratios fonds propres/capitaux prêtés.
- Il n'y a plus de grandes banques françaises en position de trésorerie excédentaire.
- Accélération des nouvelles technologies (diffusion de l'information, réactivité...)

La crise financière aura des conséquences sur la banque de détail

Evolution vers une gouvernance US.

Les banques, leur capacité à financer, dépendront de plus en plus des marchés.

# Quelles incidences demain pour la PME ?

## Stratégie d'augmentation de la collecte de toutes les banques

### Durcissement de l'accès au crédit

- Crédit à la consommation
- Immobilier (les apports requis sont plus importants)
- Enquête KPMG/CGPME (1)

## Coûts de fonctionnements des banques resserrés

La relation bancaire va devenir de plus en plus stratégique pour l'entreprise

- (1) « 68 % des PME constatent au moins une mesure de durcissement des conditions de financement par les banques. Ce constat est partagé par 88 % des PME qui ont des besoins de financement de leur exploitation. »

# Pourquoi investir dans sa relation bancaire ?

## **Obtenir /maintenir des financements**

- Anticiper les futurs besoins de votre entreprise

## **Minorer le cout et les conditions du financement**

- Connaissez vous la structure de vos couts bancaires ? (Intérêts et commissions )

## **Diminuer les cautions et garanties**

- demandées ou en place

## **Construire un partenariat business**

- conseils, informations, mise en relation...

N'attendez pas d'avoir besoin de votre banquier pour le rencontrer.

Il doit aussi penser avoir intérêt de travailler avec vous, pour être proactif

# La relation bancaire doit correspondre à la philosophie du dirigeant

## Différentes façons de gérer sa relation

- Politique de coups financiers / partenariat durable
- Turn over des banquiers, 1 banque / plusieurs banque
- Info communiquées, fréquences

Une relation bancaire dépend de votre position financière, la taille de l'entreprise, des besoins, affinités entre interlocuteurs, le contexte...

Cette présentation correspond à une conception de partenariat bancaire.

Ce n'est pas une doctrine

# Sommaire de la présentation

**Gérer le risque du banquier sur votre entreprise, à sa place...**

**Principes de financements**

**Quizz de bon sens....**

# 1 ere partie de la présentation

Gérer le risque du banquier sur votre entreprise, à sa place...

## Une banque a une vraie logique commerciale

- Développement, de ses activités, rentabilité...

## Sa rentabilité est fortement pénalisée par les sinistres

- Disproportion entre la marge des flux financiers par rapports à 'l'incidence d'une défaillance
- Gestion quantitative du risque

Un banquier arbitre en permanence entre:

- intérêt commercial (facile à quantifier)
- risque (estimation plus subjective)



# Une banque a besoin d'apprécier son risque engagé

## Le suivi individualisé des risques est donc

- Une obligation légale
- Quantifié et documenté, à partir d'une notation.
- Incidences: acceptation des engagements, garanties, taux & conditions



## Technique de gestion quantitative et qualitative du risque

## A défaut de mesurer le risque, application du maximum

## Le risque perçu n'est pas forcément le risque effectif.

Le risque perçu par le banquier doit correspondre à votre réalité.

# Convaincre votre interlocuteur

## **Votre interlocuteur n'est jamais le décideur final**

### **Mais c'est lui qui détermine votre notation.**

- Critères qualitatifs
- Application de règles pour les aspects quantitatifs

### **Et c'est lui qui présente votre dossier pour approbation**

- Construire un dossier de financement nécessite des ressources
- Dans la pratique, il est peu fréquent qu'il soit déjugé

- Votre interlocuteur doit connaître et être convaincu de votre potentiel
- et maîtriser le risque qu'il va faire prendre à sa banque

# 4 principes simples

## Communiquer régulièrement avec son banquier

### Transparence

- Ne pas cacher les problèmes
- Mais ne pas présenter un problème sans solutions !

### Anticiper

- Le prévenir avant qu'il ne découvre un incident
- Force des prévisions régulièrement respectées.

## Tenez les engagements que vous avez pris vis-à-vis de lui

Et du savoir vivre et de la considération...

# Communiquer régulièrement

## L'intérêt de votre interlocuteur passe par sa connaissance de votre activité

- Informations comptables, commerciales...
- Mais des informations fiables

## Votre banquier n'a pas forcément de temps pour votre dossier

- Quand vous aurez besoin de lui, il peut ne pas être disponible.
- Trouvez la bonne formule pour faire connaître votre entreprise.

## Il doit connaître la vraie valeur de vos actifs (matériels et incorporels)

Le 1er critère du banquier est sa confiance dans

- la compétence des dirigeants
- leur éthique.

# Préparer l'entretien bancaire

## Importance de la prise de RDV

- Connaitre les éléments souhaités,
- les premières réticences...

**Préparer votre dossier, construire votre demande de financement...**

**Comprendre la perception que va avoir le banquier de votre dossier**

**Votre banquier doit lui aussi gérer beaucoup de dossier... facilitez son travail**

# Réussir l'entretien bancaire

## Communiquer sur votre stratégie

- Les objectifs
- Leur mise en œuvre

## Importance des résultats prévisionnels :

- Explication des actions engagés, des enjeux
- Importance des prévisions d'activité, de leur suivi et réalisation

## Identifiez les risques de votre entreprise et communiquez sur leur gestion

## Quantifier les besoins demandés

**Votre connaissance du dossier et votre communication sur ces sujets sont déterminantes**

# Les points que peut aborder le banquier

## Des points généraux (vous êtes naturellement le plus sachant)

- Marché, positionnement, concurrents
- Activités, litiges
- Climat social

## Des points plus financiers (que vous devez maîtriser)

- Impayés, inscriptions au greffe
- Comptes structurellement débiteurs

Il faut donc vous préparer à répondre aux questions sur votre entreprise.

## Le 2<sup>e</sup> objectif de l'entretien bancaire

### **Ecoutez votre interlocuteur. Il veut faire du chiffre avec vous...**

- Ses objections, ses réserves
- Ses contraintes techniques par rapport à votre demande

### **Récupérez des informations**

- Vos clients, vos concurrents, l'évolution du marché

### **Devoir « revoir sa copie » n'est pas un échec.**

- Une démarche constructive pour progresser
- Prenez acte... mais refixez tout de suite un rdv à court terme

### **C'est aussi l'occasion d'améliorer votre dossier pour le représenter...**

Votre entreprise et son environnement évoluent. Celui du banquier aussi !

L'entretien bancaire est une opportunité pour « recalibrer » votre stratégie,



# Principes de financements

# Les limites de la relation du banquier

## L'opinion de votre interlocuteur à des limites techniques

- Respects des équilibres financiers,
- Secteur d'activité...

## Vous devez donc connaître votre capacité d'emprunt.

- Importance de la prise de rdv

- Le dossier que vous présentez doit être techniquement viable
- Vous devez connaître votre position de négociation.

## 3 équilibres financiers à respecter

Ressources propres > emprunts

Un fonds de roulement qui finance les besoins nés du cycle d'exploitation (BFR).

Capacité d'autofinancement satisfaisante



**Importance du ratio remboursements sur CAF**

La capacité d'emprunt est calculée en fonction de critères propres à la banques, mais établis sur ces 3 équilibres

# Montrer que le prêt sera remboursé

## Outre la communication risque / potentiel



### 3 Points à travailler

- Savoir définir son besoin de financement
- Démontrer la capacité de votre entreprise à le supporter.
- Rechercher les solutions de financements adaptées

## Sachez investir

- Situation comptable récente
- Prévisionnel d'activité et de trésorerie

Un banquier doit procéder à votre analyse financière.  
Lui présenter est gage de crédibilité, et facilite son travail

# Comment définir le financement

## Apprécier conséquences de chaque type de financement

- Respect des équilibres
- À court, moyen et long terme.

## Objectif du financement

- Investissements techniques
- cycle d'exploitation

## Type de financements envisagé

- Facilité de caisse (dénonçiable) versus crédit structuré (avec échéances)

C'est la partie financière technique. Prenez conseils

# Réduire le volume à financer ?

## Peut-on améliorer le financement du BFR ?

- Réduction des en cours
- Amélioration la facturation, règlements clients
- Réaménagement de la dette sociale et fiscale

## Minorer les investissements

- location

## Procéder à des cessions

## Arbitrage sur immeuble

- SCI, crédit bail immobilier, lease back

## Appel à la sous-traitance

## Ouverture du capital

## Obtention des subventions ?

### 3 Quizz de bon sens

# Quizz (1)

## Qu'est ce que la trésorerie ?

- C'est la résultante du Fonds de Roulement et du Besoin en fonds de roulement
- C'est un simple indicateur financier.

## Faut il aller voir le banquier accompagné de son expert comptable, son DAF.. ?

- La présence d'un technicien est une caution morale, un point sécurisant.
- Mais c'est le dirigeant qui doit présenter, pas l'expert comptable.

## Une banque, deux banques voire plus ?

- Plusieurs banques c'est + de sécurité, concurrence renforcée,
- C'est aussi + de complexité, couts de gestion, et - d'intérêt pour le banquier



## Quizz (2)

### Connaissez vous la première source de rémunération d'un banquier ?

- Les volumes confiés

### Comment répartir les volumes entre les différents banquiers ?

- Une règle simple, expliquée et acceptable (prorata des engagements...)
- Appliquée de façon constante
- Prendre aussi en compte les compétences spécifiques (dates de valeur...)

### La notation Banque de France a-t-elle une influence sur votre coût de financement ?

- C'est le premier critère du banquier. Difficile pour lui s'en affranchir.
- Doit aussi se gérer, mais il n'y a pas de relation commerciale.

## Quizz (3)

### **Votre endettement personnel est-il pris en compte par le banquier ?**

- Un banquier consolide les engagements personnels et professionnels
- Patrimoine personnel, situation familiale (enfants avant ou après études...)

### **Faut-il réunir tous vos banquiers ensemble ?**

- Ils travaillent souvent entre eux et connaissent votre répartition des flux..
- Situation différente si mise en concurrence ou projet d'investissement

### **Votre banquier peut-il vous renseigner sur vos clients ? Concurrents ?**

- C'est une bonne illustration de l'état de votre relation...

### **Quand faut-il penser à changer de banquier ?**

- Toutes les banques ont un profil de compétitivité assez similaire pour un dossier.
- La différence, c'est votre interlocuteur qui l'a fait
- Quand « le courant ne passe plus », manque de compétences...

## Questions / Réponses

**Que veut on faire de ce type de présentation dans le cadre de la Commission Eco des VA ?**

**Si vous souhaitez ce support**



**fbourgoin@kpmg.fr**