LE MANAGEMENT DE LA CONFIANCE

GÉRER LES RELATIONS AVEC SON BANQUIER

© Minerva Studio - Fotolia.com

Le banquier est un partenaire stratégique de toute entreprise. Il est donc important de développer et d'entretenir de bonnes relations avec lui, donc de comprendre ses attentes, mais également les règles juridiques qui régissent les relations entre banque et entreprise.

Le banquier, aux côtés des actionnaires, financera bien souvent le démarrage et le développement de l'entreprise, en lui prêtant de l'argent (emprunt) ou en lui octroyant des lignes de crédit (découvert bancaire) pour financer ses besoins de trésorerie à court terme.

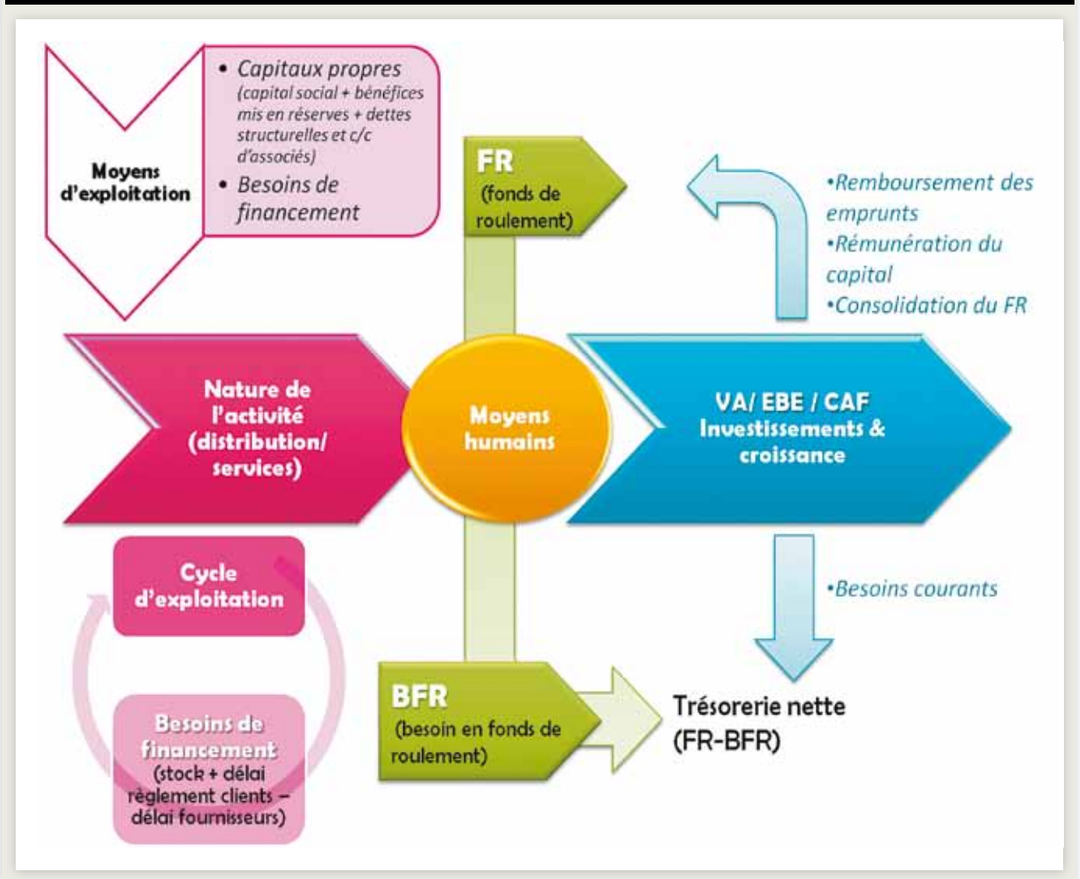
L'adage bien connu *« on ne prête qu'aux riches »* souligne le fait que le banquier recherchera ou privilégiera les entreprises qu'il juge saines.

Mais qu'est-ce qu'une entreprise "saine" pour une banque ? C'est une entreprise pérenne, donc rentable, mais aussi solvable… Il s'agit donc d'une entreprise managée et organisée dont les perspectives d'évolution sur son marché sont favorables et généreront une rentabilité qui lui permettra de :
- rembourser ses partenaires financiers ;
- investir ;
- consolider son assise financière ;
- récompenser ses actionnaires.

TABLEAU 1 : LES DIFFÉRENTS SOLDES DE GESTION

POSITIF	NÉGATIF	SOMME
Chiffre d'affaires	Achats consommés	Marge brute (MB)
Marge brute	Consommations en provenance des tiers	Valeur ajoutée (VA)
Valeur ajoutée (VA)	Impôts et taxes Frais de personnel	Excédent brut d'exploitation (EBE)
Excédent brut d'exploitation (EBE) + reprises / amortissements + autres produits	Dotations aux amortissements Autres charges	Résultat d'exploitation (REX)
Résultats d'exploitation + produits financiers	Charges financières	Résultat courant avant impôt (RCAI)
Résultat courant avant impôts + produits exceptionnels	Charges exceptionnelles Impôt sur les sociétés et participation	Résultat net

SCHÉMA ÉCONOMIQUE ET FINANCIER DE L'ENTREPRISE



Le banquier assoie donc sa lecture sur un **diagnostic bancaire**, fondé sur des critères économiques (rentabilité de l'entreprise / secteur à risque ou non) et financiers (équilibre financier / solvabilité à court et moyen termes), mais également sur des critères d'organisation liés au mode de management du ou des dirigeants. Ce diagnostic s'apprécie dans le temps (sur plusieurs exercices) et par rapport au secteur d'activité *(voir schéma ci-dessus)*.

Critères économiques

RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE

La rentabilité d'une entreprise, c'est sa capacité à dégager du bénéfice compte tenu des moyens mis en œuvre. L'étude du compte de résultat passe par l'analyse plus fine des soldes intermédiaires de gestion (SIG, *voir infra*).

Dans le compte de résultat, il convient tout d'abord de distinguer :
- **une partie exploitation,** matérialisée par le résultat d'exploitation (REX) ou l'excédent brut d'exploitation (EBE), qui correspond au résultat "récurrent" lié à l'activité de l'entreprise, quel que soit le type de société (industrielle, commerciale ou de services) ;
- **une partie financière** liée aux intérêts d'emprunt, ainsi qu'aux dividendes perçus ou versés ;
- **une partie exceptionnelle** qui résulte, par exemple, de la cession d'actifs (résultat exceptionnel).

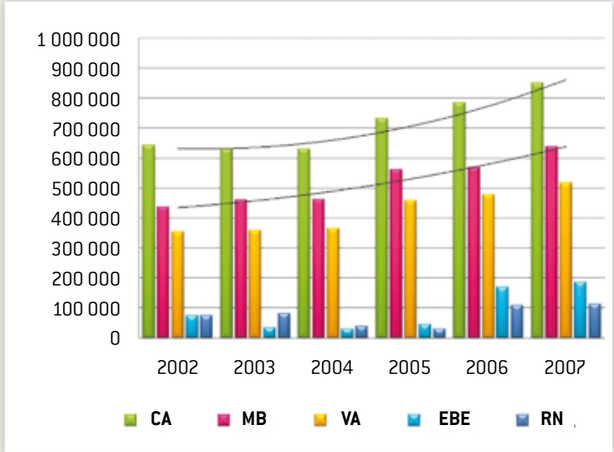
Somme des 3 résultats =
résultat courant avant impôt (RCAI)
ou bénéfices non commerciaux (BNC)
- participation
- impôt sur les sociétés
= résultat net

Cette partie "exploitation" est celle sur laquelle portera toute l'attention du banquier, en particulier le résultat d'exploitation et plus encore l'excédent brut d'exploitation. Cet EBE représente la capacité de l'entreprise à gagner de l'argent et mesure donc son efficience

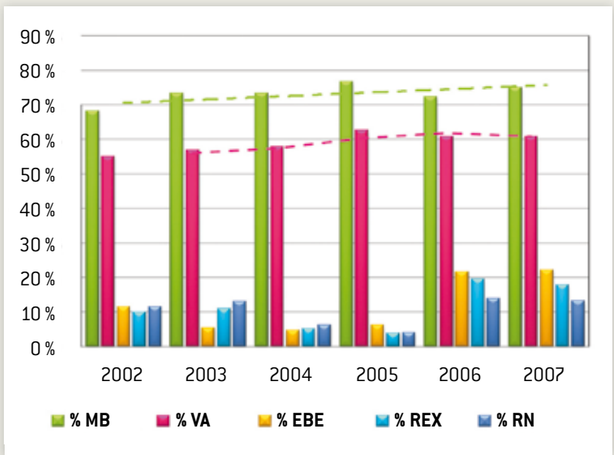
économique. En effet, ce solde est déterminé avant la prise en compte des frais financiers et de la dotation aux amortissements, il n'est pas influencé par l'état d'endettement de l'entreprise ou l'âge de l'outil de travail *(voir tableau 1)*.

Les soldes intermédiaires de gestion n'ont aucun sens s'ils ne sont pas comparés sur 2 ou 3 ans, voire à ceux d'autres entreprises du secteur. La comparaison s'effectue d'une part en valeur absolue, d'autre part en pourcentage, comme le montrent les *graphiques 1 et 2* établis pour la même entreprise…

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION SUR 5 ANS



GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION EN POURCENTAGE



PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Le banquier s'intéressera également au secteur d'activité, car une entreprise qui se porte bien dans un secteur qui périclite ou qui connaît de graves difficultés est potentiellement à risque. Il cherchera donc à comprendre si le secteur est porteur et s'il existe une tendance de développement ou de retournement du marché… Pour cela, il dispose de nombreuses informations :

- analyses du secteur (type Xerfi) ;
- comparaison de rentabilité par rapport aux concurrents (autres entreprises clientes de la banque / base Diane).

Critères financiers

Si la rentabilité d'une entreprise est une condition nécessaire à sa pérennité, elle ne constitue pas pour autant une condition suffisante ! En effet, une entreprise rentable, qui dégage régulièrement un résultat positif, peut se trouver dans l'incapacité de faire face à ses échéances et risquer de se retrouver en cessation des paiements et peut-être en liquidation (en BIC, en BNC le bénéfice est le résultat de la différence entre les encaissements et les décaissements).

Donc, après s'être assuré que l'entreprise dégage une rentabilité suffisante, le banquier vérifiera si cette rentabilité dégage une trésorerie lui permettant de faire face à ses besoins de solvabilité à court et à moyen termes.

SOLVABILITÉ À COURT ET MOYEN TERMES

Le résultat dégagé par l'entreprise doit lui permettre de rembourser, chaque année, le capital de sa dette bancaire.

Ainsi, le solde que le banquier regardera particulièrement est la capacité d'autofinancement (CAF), car elle représente le flux potentiel de trésorerie généré par l'entreprise (hors cession d'actifs). La CAF détermine les possibilités d'autofinancement de l'entreprise… Normalement, il faut partir de l'EBE pour la calculer, mais comme ce dernier est un solde intermédiaire de gestion placé haut dans le compte de résultat, la formule est compliquée. Donc, en pratique, il est plus facile de partir du résultat et d'ajouter toutes les charges calculées et non décaissées…

Capacité d'autofinancement = résultat net + charges calculées - produits calculés
CAF = résultat net + dotation aux amortissements et provisions

Dans un compte de résultat, déduire 100 k€ de salaires ou 100 k€ d'amortissement, cela revient au même. Pour le banquier et la trésorerie, la différence réside dans le fait que l'un est une charge décaissable et l'autre pas.

Ainsi, la CAF permet de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face au remboursement de ses emprunts (remboursement du capital puisque les intérêts sont déjà déduits du compte de résultat).

Ratio CAF / annuité de la dette > 1

D'autre part, l'entreprise ne doit pas être trop endettée : dans l'idéal, elle doit pouvoir rembourser le capital de sa dette en 3 ou 4 ans.

Ratio dette / CAF < 3 ou 4

ASSISE FINANCIÈRE

Plus une entreprise est endettée plus elle est fragile et présente un risque pour le banquier, qui analysera donc son niveau de capitalisation et son niveau d'endettement.

Pour cela, il s'intéressera aux capitaux propres ou fonds propres, c'est-à-dire aux capitaux investis par les actionnaires et/ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués. Le rôle des capitaux propres est double : financer l'investissement et servir de garantie aux banques.

Ratio fonds propres / total bilan
➞ en moyenne 20 %
Ratio dette structurelle (à plus d'un an) / fonds propres < 1
Ratio fonds de roulement / besoin en fonds de roulement > 1

LA NOTATION BANQUE DE FRANCE ET LES DIVERS RATING

Grâce à la Banque de France, les établissements bancaires disposent d'informations concernant le niveau d'endettement global de l'entreprise (y compris les crédits souscrits auprès d'autres banques) et les incidents de paiement passés. Cette notation est établie à partir du fichier bancaire des entreprises (Fiben). L'information comptable est traitée dès lors que le chiffre d'affaires est supérieur à 750 k€ ou que les emprunts dépassent 380 k€.

La "cotation Banque de France" est une appréciation de cette dernière sur la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à l'horizon de 3 années *(voir tableau 2)*. La cotation est composée de 2 éléments :

- une cote d'activité : de A (chiffre d'affaires supérieur à 750 M€) à M (chiffre d'affaires inférieur à 100 k€) ;

- une cote de crédit : 0, 3++, 3+, 3, 4+, 4, 5+, 5, 6, 7, 8, 9, P. La note 0 indique qu'il n'y a pas eu d'informations réunies. A partir de 5, une entreprise aura probablement des difficultés à se financer.

La note de la Banque de France est communiquée aux établissements bancaires, aux assureurs (crédits et cautions), ainsi qu'à l'entreprise concernée, mais pas aux tiers. Il peut donc être judicieux pour l'entreprise de demander à la Banque de France sa cotation

TABLEAU 2 : LA COTATION DE LA BANQUE DE FRANCE

[3++]	[3+]	[3]	[4+]
La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :
excellente	**très forte**	**forte**	**assez forte**
[4]	**[5+]**	**[5]**	**[6]**
La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :
acceptable	**assez faible**	**faible**	**très faible**
[7]	**[8]**	**[9]**	**[P]**
Une attention spécifique en raison de la déclaration :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	La capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers est jugée :	L'entreprise est en :
d'au moins un incident de paiement effet	**menacée**	**compromise**	**procédure collective**
[0]			
Aucune information défavorable			

pour prévenir d'éventuelles difficultés avec le banquier. En cas de notation défavorable, il est également possible pour le chef d'entreprise de contacter la Banque de France et de lui apporter des informations sur ses comptes, son activité, ses projets afin de lui permettre de revoir sa cotation.

Cette notation est complétée par une série d'autres (*scoring* / *rating*) dont certaines sont accessibles gratuitement sur Internet et qui peuvent alerter tout chef d'entreprise !

• **Notation Coface**
L'offre @rating est gratuite une première fois. L'entreprise est ensuite automatiquement avisée de toute révision de la note et de l'avis de crédit, à l'adresse électronique communiquée. L'entreprise peut alors, si elle le souhaite, communiquer des informations complémentaires de nature à modifier sa note par e-mail à monscore@cofaceservices.fr en rappelant le numéro Siren et ses coordonnées complètes.

• **Rating societe.com** *(exemple)*
Synthèse et recommandations pour le cabinet vétérinaire Untel : la situation financière de l'entreprise présente des éléments de fragilité, notamment les points suivants :
- niveau d'endettement financier ;
- capacité de remboursement ;
- évolution de l'activité, ...

Critères organisationnels

Limiter l'opinion que se fera le banquier de l'entreprise à la seule analyse financière ou économique serait évidemment trop restrictif. Son jugement dépendra également de l'opinion qu'il pourra se forger sur la façon dont la structure est gérée, le mode de management et la pertinence des projets du dirigeant.

Cette opinion plus qualitative n'est, elle, pas scorée, mais elle est fondamentale et compte probablement autant que la précédente. Pour cette raison, le dirigeant doit développer et entretenir une relation de confiance avec son banquier.

Manager la confiance : rassurer

Le banquier est un commerçant comme les autres qui "vend de l'argent" et veut faire des affaires en prenant le minimum de risques. Il a donc besoin de connaître son client (l'entreprise) et d'avoir confiance en son dirigeant.

Qu'elles soient mauvaises ou bonnes, un banquier n'aime pas les surprises. Il est donc important de partager avec lui toutes les informations relatives à l'entreprise comme au marché d'une façon générale, et cela de façon régulière, c'est-à-dire plusieurs fois par an, en dehors de toute "crise" ou de tout besoin supplémentaire de trésorerie. L'objectif est de faire en sorte qu'il ne soit jamais surpris : tous les mouvements inhabituels, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent lui être communiqués et expliqués.

Le banquier doit sentir que le développement de l'entreprise est réellement piloté. Il peut être intéressant de lui faire partager les tableaux de bord utilisés, de lui expliquer l'évolution du poste clients (créances clients non encaissées), de lui indiquer les actions qui seront mises en place pour le faire diminuer s'il a éventuellement dérapé, etc.

Ainsi, la remise des comptes annuels est une excellente opportunité de les commenter, mais également de lui faire part des projets, ou d'évoquer le budget de l'entreprise...

Tout au long de la vie de l'entreprise, le dirigeant doit anticiper ou prévoir les conséquences des différents événements sur la trésorerie.

© Petr Kurgan - Fotolia.com

L'expert-comptable peut aider à présenter ces documents au cours d'un rendez-vous avec la banque. Il est également possible de lui adresser la lettre clients du cabinet, de partager avec lui les outils de communication mis en place (catalogue d'offres de services, etc.). Faire part en amont de ses projets à son banquier, c'est également mettre toutes les chances de son côté pour l'obtention future d'un financement. Le banquier est le premier avocat de son client lorsque son dossier passe devant le comité de crédit !

Au-delà, le banquier est sensible à l'assise financière de l'entreprise et particulièrement au niveau des fonds propres, car ils limitent son risque : pour les accroître, il est important de porter une part des bénéfices en réserve et de ne pas systématiquement chercher à distribuer tout le résultat.

Anticiper : "*cash is king*"

La trésorerie doit être l'objet d'une surveillance de chaque instant de la part de tout dirigeant. Pour la maîtriser, il est possible de faire établir par l'expert-comptable des prévisions de trésorerie régulières. La rigueur dans la facturation ou la rapidité et la régularité des remises en banque permettent également d'optimiser la gestion : virement d'un compte à un autre, report d'un règlement, etc.

Tout au long de la vie de l'entreprise, le dirigeant doit anticiper ou prévoir les conséquences des différents événements sur la trésorerie. En cas de nouveaux besoins de financement à court terme, il est préférable d'aller voir le banquier en amont plutôt que d'attendre son appel lorsque la limite de découvert autorisé est atteinte ou dépassée. Un comportement prudent et une bonne faculté d'anticipation sont de nature à le rassurer et à l'inciter à accepter un crédit supplémentaire (ou à octroyer un meilleur taux).

Pour le banquier, être obligé d'appeler un chef d'entreprise en cas de difficulté induit l'idée que ce dernier ne prête pas suffisamment attention à sa trésorerie, qu'il ne pilote pas réellement son entreprise ou qu'il n'est pas capable d'anticiper… Des comportements qui ne sont pas de nature à rassurer les partenaires financiers !

Travailler dans la durée… et mettre en concurrence !

FAIRE TRAVAILLER RÉGULIÈREMENT LA BANQUE

Le banquier est un commerçant qui veut faire des affaires. Il est donc important de domicilier chez lui suffisamment de flux d'argent. Il ne faut donc pas multiplier les banques, car sinon les flux sont trop limités, et chaque banquier ne fait pas un volume d'affaires satisfaisant. La régularité prime et une répartition équilibrée des flux entre les différentes banques permet que chaque établissement soit satisfait de la relation commerciale et ait envie de la voir perdurer.

DIVERSIFIER LE RISQUE

S'il est important de cultiver une relation gagnant-gagnant avec son banquier et de travailler cette relation dans la durée, il ne faut pas oublier que les interlocuteurs changent souvent au niveau des agences, que ceux-ci ont une hiérarchie et que la politique de la banque peut elle aussi évoluer. Cela signifie que des relations, aussi bonnes soient-elles, ne sont jamais gravées dans le marbre. De ce fait, il peut être prudent de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier et répartir le risque (ou partager l'excellence des relations !) avec 2 établissements bancaires.

© shutterstock/Qoncept

De plus, cela permet de mieux négocier le montant des frais, le taux d'un découvert ou celui d'un emprunt !

Ne pas négliger les aspects contractuels

Il ne faut pas oublier qu'au-delà des rapports humains, les relations avec la banque sont d'ordre contractuel et sont régies par les conditions générales d'utilisation du compte. Quelques points sont importants à rappeler.

• Le banquier ne peut exiger la domiciliation de tous les flux chez lui.

• Si, pour le client, il est possible de fermer le compte bancaire à tout moment et sans préavis, de son côté, le banquier peut résilier une convention de compte avec un simple délai de 60 jours (sauf convention contraire), ce qui implique le remboursement immédiat des lignes de crédit !

• Le banquier peut refuser d'accorder un emprunt, un découvert ou des facilités de caisse, et même de tolérer des découverts occasionnels. En revanche, s'il s'est contractuellement engagé sur un découvert, il doit accepter tous les chèques tirés, dans la limite du seuil maximal prévu. Cependant, la banque peut y mettre fin unilatéralement à tout moment, à condition de notifier cette décision par écrit et de respecter un préavis.

• Les covenants ou clauses de sauvegarde ont pour objet de limiter la confiscation d'une partie de la valeur des créances par les associés ou les actionnaires. On distingue principalement, et non exclusivement, 4 types de clauses relatives à la politique d'investissement, au versement de dividendes, au niveau d'endettement net ou au remboursement anticipé. Ces clauses sont insérées dans les contrats de prêt et réduisent la marge de manœuvre des actionnaires qui ne peuvent procéder à telle ou telle opération sans avoir reçu l'accord préalable des créanciers, faute de quoi les prêts deviennent immédiatement exigibles !

Laurence Lajou

Le banquier doit sentir que le développement de l'entreprise est réellement piloté. Il peut être intéressant de lui soumettre les tableaux de bord utilisés

>POUR EN SAVOIR PLUS

- http://dafevolution.blogspot.com
- http://www.fiben.fr/cotation/cotation-bdf.htm
- http://www.cofacerating.fr/portail/general accueil/accueil.asp?IP=CSFR
- http://www.societe.com
- http://www.journaldunet.com/management/finance/dossier/soigner-partenaires-financiers
- La Lettre des experts-comptables n° 27, Francilien Info Entreprises, juillet 2007.