

# JE PARLE « BANQUIER » *couramment*

Pour toutes les entreprises :  
de la société commerciale  
à l'association

MODE  
D'EMPLOI

**FRANCEACTIVE**  
Les entrepreneurs engagés



**Comité de rédaction**

Fanny Gerome (Centre de ressources DLA Financement), Domitille Demartial (France Active), Axel Detammaecker (Centre de ressources DLA Financement), Jean-Dominique Bernardini (Centre de ressources DLA Financement), Emmanuelle Maudet (Centre de ressources DLA Financement).

**Comité de relecture**

Arnold Bornet (Centre de ressources DLA Financement), Laurent Pagès (France Active), Madjid Agag (BNP Paribas), Philippe Cornu (Crédit Agricole), Marie Leclerc-Bruant (Caisse d'Epargne - Groupe BPCE), Philippe Bailly (Confédération Nationale du Crédit Mutuel)

Tous nos remerciements vont aux acteurs qui ont accepté de témoigner dans ce guide, ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
-------------------	---

## COMMENT (BIEN)

### CHOISIR SA BANQUE ?

<b>A. Je comprends l'organisation du secteur bancaire.....</b>	6
<b>B. Je connais l'offre du secteur bancaire.....</b>	7
<b>C. Je repère les principaux interlocuteurs de ma banque.....</b>	9
<b>D. J'évalue mes besoins vis-à-vis de l'offre bancaire.....</b>	10
<b>E. Je retiens la ou les « bonne(s) » banque(s) pour mon projet.....</b>	12

## COMMENT NÉGOCIER

### AVEC MA BANQUE ?

<b>A. Je comprends comment les banques gagnent leur vie.....</b>	16
<b>B. J'identifie mon potentiel commercial pour la banque.....</b>	18
<b>C. Je renforce mon pouvoir de négociation.....</b>	21

## COMMENT ME FAIRE FINANCER

### EN PROTÉGEANT MON PATRIMOINE ?

<b>A. Je comprends à quelles conditions les banques prêtent.....</b>	24
<b>B. Je comprends la façon dont les banques évaluent le niveau de risque acceptable.....</b>	26
<b>C. Je conforte la décision de la banque et je protège mon patrimoine.....</b>	28
<b>D. Je présente ma demande de crédit et je sais faire face aux éventuelles difficultés financières.....</b>	30

## PAR QUI

### ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?

<b>A. J'adopte les bons réflexes, et je maximise ainsi mes chances d'être financé.....</b>	34
<b>B. Je me rapproche des principales sociétés de garanties.....</b>	35
<b>C. ... et de caution mutuelle.....</b>	37
<b>D. Je me fais appuyer par un organisme de microfinance.....</b>	37

CONCLUSION.....	40
-----------------	----

LIENS UTILES.....	41
-------------------	----

LEXIQUE.....	42
--------------	----



# INTRODUCTION

## Pour quoi ce guide ?

Après la création de votre entreprise, l'ouverture d'un compte bancaire est souvent l'une des toutes premières opérations que vous réalisez en tant que dirigeant. De cet acte anodin, vous allez entamer une relation avec votre banquier qui va devenir régulière et durer dans le temps. De la gestion des flux financiers de votre compte courant, jusqu'au crédit, en passant par des placements, les occasions de travailler avec votre banquier seront nombreuses.

Il est donc absolument nécessaire de bien choisir sa banque si vous souhaitez que ce partenariat soit constructif et favorable à la réalisation de vos projets. Il faut également bien comprendre votre interlocuteur pour être en capacité de le convaincre de vous accompagner dans votre projet et, par exemple, de vous octroyer le crédit demandé.

Ce guide va ainsi vous aider à démarrer et structurer une relation dans la durée avec votre banquier. Il se décline en quatre thématiques : 1) bien choisir sa banque, 2) savoir négocier, 3) pouvoir se faire financer tout en protégeant son patrimoine et 4) savoir par qui et comment se faire aider. L'ensemble des sujets est traité de façon à répondre aux différents besoins et pratiques des entreprises qu'elles soient associatives

ou sous statut commercial. On utilisera dans le guide, le terme générique d'entreprise.

## À qui s'adresse-t-il ?

- À tous les chefs et cheffes d'entreprise et futur(e)s entrepreneur(e)s, aux dirigeants et dirigeantes de l'Économie Sociale et Solidaire, ainsi qu'à toutes les personnes en charge du pilotage financier de leur entreprise ;
- Et à tous les partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises dans leurs choix de gestion et de pilotage financier, en tout premier lieu au Dispositif Local d'accompagnement (DLA) ; mais également les fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.

## Comment le lire ?

La relation à la banque induit nécessairement une réflexion sur la stratégie financière des entreprises, que l'on parle de gestion de la trésorerie, du financement d'un projet, du renforcement de ses fonds propres ou encore de la gestion de difficultés financières.

Si ces sujets sont évidemment évoqués dans ce guide, vous trouverez une information plus complète et détaillée sur ces questions dans les autres guides du Centre de Ressources DLA Financement porté par France Active<sup>2</sup>.

1. Pour en savoir plus sur le DLA, se reporter au site de l'Avisé : [www.avise.org](http://www.avise.org)

2. Le CR DLA Financement est l'un des six centres de ressources qui appuient les Dispositifs Locaux d'Accompagnement dans leurs missions d'accompagnement.



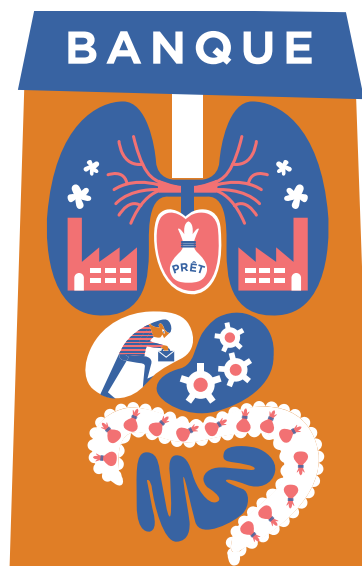
# COMMENT (BIEN) CHOISIR SA BANQUE ?

1.

## A. Je comprends l'organisation du secteur bancaire

Le paysage bancaire a beaucoup évolué ces dernières années. Il a connu de nombreux rapprochements, même s'il existe toujours en France 340 banques, avec 37 209 agences<sup>3</sup>. Il se structure principalement autour de 9 grands groupes bancaires, dont 5 du secteur privé (BNP Paribas, Société Générale - Crédit du Nord, Crédit Agricole - Crédit Lyonnais, Banque Populaire - Caisse d'Épargne, Crédit Mutuel - CIC), et 4 du secteur public (La Banque Postale, la Caisse des Dépôts et Consignations (La Banque des Territoires), la Banque Publique d'Investissement et les Caisses de Crédit municipal). Dans un cadre concurrentiel fort, toutes ces banques proposent de nombreux produits à leurs clients ! Dans de telles conditions, vous devez comprendre quelques bases pour vous y retrouver.

Pour cela, de nombreux critères permettent de distinguer les banques les unes des autres : leur présence territoriale, leur spécialisation ou non, la clientèle visée, donc l'offre et les tarifs qui en découlent... Compte tenu de l'objectif de ce guide, nous n'avons retenu que trois axes.



**Leur territoire d'implantation.** On peut ainsi distinguer :

- **les banques françaises à vocation nationale et internationale** (BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole par exemple) qui ont une présence forte en France et à l'étranger.
- **des banques françaises de dimension régionale** (Société Marseillaise de Crédit, Banque de Bretagne...) qui jouent la carte de la proximité avec les territoires.

Cette distinction informe sur les « grandes » tendances, mais bien évidemment, la plupart des banques s'adressent à l'ensemble des entreprises et ont pour clientes aussi bien des très petites entreprises locales, que des structures de tailles intermédiaires voire d'entreprises, grandes ou moins grandes œuvrant à l'international.

<sup>3</sup>. Source : Fédération Bancaire Française, Le secteur bancaire Français, faits et chiffres, mai 2019

**Leur sociétariat : le cas des banques mutualistes et coopératives.** On dénombre trois grands groupes bancaires mutualistes ou coopératifs : le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et BPCE (Banque Populaire, Caisse d'Épargne et le Crédit Coopératif). Créées et détenues par leurs sociétaires, les banques mutualistes ont une logique régionale avant tout. Ces groupes composés de caisses régionales rendent des comptes à des particuliers et des entreprises localement. Dans leur fonctionnement, elles se rapprochent donc des banques à implantation régionale.

**Leur modalité de communication.** Avec l'essor des nouvelles technologies, on assiste de plus en plus au développement des banques en ligne. Elles proposent sensiblement les mêmes services que les banques traditionnelles, mais vous n'aurez pas de contact physique avec votre banquier, tout se fait sur Internet.

Il est à noter que toutes les banques traditionnelles adaptent leur offre et proposent aujourd'hui une multitude de services en ligne.

## B. Je connais l'offre du secteur bancaire

Comprendre la banque, c'est comprendre les flux financiers. La banque répond à tout ce qui est en lien avec les flux financiers : les moyens de paiement, les crédits et parfois l'épargne. Tout simplement !

Vous devrez donc vous interroger sur vos besoins financiers, épargne et crédit, d'une part et sur vos besoins en services bancaires, d'autre part.

**L'épargne.** Quand elles le peuvent, les entreprises doivent placer leur trésorerie, mêmes si ce n'est que très ponctuellement. La banque dispose d'une gamme de produit adaptée à la durée de placement et au niveau de risque (compte sur livret, compte à terme, bons de caisse, placements en bourse...). Il convient généralement de privilégier la sécurité du placement et

sa liquidité, c'est-à-dire sa capacité à être disponible rapidement, à sa rentabilité. Cumulés sur l'année, les intérêts générés par ces placements peuvent compenser une partie des frais bancaires.

Si votre entreprise a un patrimoine financier important à gérer, il vous faudra un gestionnaire expérimenté à vos côtés qui vous apportera les conseils adéquats de type : liquidité, risque, fiscalité applicable... C'est le cas d'une partie des fondations, par exemple.

**Le crédit.** Que ce soit dans le cadre de la gestion courante, à des phases de développement ou de difficulté, une entreprise peut être amenée à emprunter auprès de son établissement bancaire : à court, moyen ou long terme, suivant qu'il s'agisse de découvert ban-

« Comprendre la banque, c'est comprendre les flux financiers »

caire ponctuel, d'investissement mobilier ou d'acquisition immobilière.

Il est à noter que les partenaires bancaires sont très prudents pour octroyer des crédits, notamment sur certains types d'organisation (comme les associations) ou sur certaines phases de vie de l'entreprise (création, difficulté). Ils cherchent à évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise emprunteuse, et appréhende la demande en termes de risque (examen de l'historique des opérations passées et des incidents survenus, niveau de fonds propres, résultat sur les trois dernières années...). L'entreprise va ensuite devoir justifier sa demande de crédit par de vraies perspectives de remboursement. Pour en savoir plus, reportez-vous à la troisième partie de ce guide.

**Les services bancaires.** Outre les solutions financières, la banque met à la disposition de ses clients des outils qui leur permettent de gérer leurs flux financiers, c'est ce qu'on appelle les services bancaires.

En effet, la banque se doit de fournir un certain nombre de services à ses clients. Notons entre autres : la tenue d'un compte courant avec l'envoi du relevé de compte, les moyens de paiement (encaissement des chèques, émission de prélèvements, réception des virements...), la délivrance d'une carte bancaire, et bien sûr la gestion du compte sur internet, particulièrement pratique pour le dirigeant.

Quasiment tous ces services sont payants, il convient d'être attentif aux tarifs pratiqués par la banque en fonc-

tion des besoins que l'entreprise a identifiés. Par exemple, une association humanitaire qui travaille avec plusieurs pays étrangers est amenée à faire des transferts d'argent fréquemment, elle devra s'interroger sur le coût pratiqué par la banque.

Envie de donner du sens à vos placements ? L'épargne solidaire est faite pour vous !

Le principe de la finance solidaire est simple : les épargnants qui placent leur argent sur des produits financiers solidaires font le choix d'investir une partie de leur épargne dans des entreprises dites « solidaires », produisant des biens ou des services à forte utilité sociale ou environnementale. Il existe deux grands mécanismes de solidarité pour les placements financiers : l'épargne de partage et l'épargne d'investissement solidaire.

Pour le premier, les intérêts de l'épargne sont versés à une association sous forme de dons. Pour le second, l'épargne est investie directement dans les projets d'entreprises solidaires. Ces produits sont proposés soit directement par des financeurs solidaires, telle que France Active, Terre de Liens, Habitat et Humanisme, soit par les banques.

Pour plus d'informations, consultez le site de Finansol : <https://www.finansol.org/>



## C. Je repère les principaux interlocuteurs de ma banque

Lorsque vous démarrez une relation avec votre banque, il est important d'assoir celle-ci sur de bonnes bases. Et pour cela, rien de plus évident et naturel que de faire connaissance avec vos interlocuteurs.



Vous devez donc rapidement rencontrer votre chargé de clientèle pour présenter votre entreprise, vos activités, vos projets ainsi que vos besoins. Il faut savoir que la qualité de la relation bancaire repose en grande partie sur *l'intuitu personae*. Cette rencontre peut également être une très bonne occasion d'identifier les personnes clés de votre agence ou de votre centre d'affaires, selon l'organisation de la banque.

**Le personnel de guichet.** Ils seront vos interlocuteurs pour les opérations courantes telles que le dépôt de chèques et d'espèces, le retrait de vos moyens de paiement, la prise de rendez-vous avec votre conseiller, etc.

**Le conseiller clientèle ou le chargé d'affaires.** Il sera votre interlocuteur de référence, en charge du suivi et de la gestion de vos comptes. Il sera égale-

ment votre conseiller dans la recherche de solutions de financement et réceptionnera vos demandes de crédit ; dans certains cas il aura délégation pour traiter directement ces demandes.

Au sein de la banque, il doit prospecter en vue de densifier et de renouveler son portefeuille de clients, conseiller ses clients et gérer leurs comptes en recherchant des solutions adaptées à leurs besoins, gérer les impayés quotidiens et décider des actions à mettre en place, fidéliser son portefeuille actuel et commercialiser une offre de produits et de services, lui permettant d'atteindre ses objectifs commerciaux.

**Le responsable d'agence.** Il s'agit d'un interlocuteur plus occasionnel mais que vous pourrez être amené à rencontrer notamment lorsque vos besoins dépassent le niveau de délégation de votre conseiller habituel. Il pourra également être sollicité en cas de litiges.

Il est nécessaire de bien connaître d'autres interlocuteurs que votre conseiller clientèle, afin de pouvoir maintenir vos relations lorsque votre interlocuteur habituel est indisponible, d'anticiper le turn-over des chargés d'affaires, d'être identifié par les personnes concernées lorsque vous êtes amené à leur soumettre une demande pour laquelle votre conseiller n'a pas la délégation, pouvoir remonter d'un cran en cas de rupture du dialogue avec votre conseiller.

### Mon banquier a-t-il des obligations à mon égard ?

Les devoirs de votre banquier concernent tout type d'opérations (les placements financiers - valeurs mobilières-, les crédits et les assurances) et revêtent 3 formes :

- **Un devoir d'information** sur les conditions de l'opération envisagée et qui consiste pour le banquier à vous fournir une information adaptée à la situation de votre entreprise (par exemple : éclairer sur la conformité de la couverture et des clauses de l'assurance que vous souscrivez lors de la contraction d'un crédit et quant aux risques que présentent votre cas et votre situation.)
- **Un devoir de conseil** sur l'opportunité de l'opération envisagée et qui consiste pour le banquier à vous éclairer sur l'adéquation du risque de l'opération avec la situation de votre entreprise. Ce conseil ne peut porter sur une stratégie plus adaptée pour l'entreprise, le banquier étant également soumis à un devoir de non-ingérence dans les affaires de ses clients.
- **Un devoir de mise en garde** obligeant le banquier à vous alerter sur vos capacités financières, dès lors qu'il constate une incompatibilité, et sur le risque d'endettement qui résulterait de l'opération envisagée.

### D. J'évalue mes besoins vis-à-vis de l'offre bancaire

**Les critères à apprécier.** Vous devez commencer par vous interroger sur les besoins de votre entreprise, en les mettant en perspective avec les trois missions principales de la banque (gestion courante, épargne et crédit). Pour cela, il est important de prendre en compte les spécificités de l'activité et du modèle économique de votre entreprise :

- **Produits générés** : recensement des volumes et des natures de produits (chiffre d'affaires, cotisations, dons, aides aux postes, subventions...);
- **Modalités de règlements des produits générés** : versement en espèces, paiement par chèque ou en ligne, prélevement (par exemple pour les cotisations ou pour les abonnements) ;
- **Cycle d'exploitation** : estimation des décalages de trésorerie à assumer liées aux délais de paiement, particu-

lièrement nécessaire pour certaines activités saisonnières ou pour certaines natures de paiement comme les subventions par exemple ;

- **Saisonnalité de l'activité** : identification des périodes nécessitant d'importantes avances de trésorerie et de celles permettant le placement d'excédents, dimensionnement des besoins ;
- **Besoins d'investissement** : identification de vos besoins de financement immédiats ou à moyen terme, en vue de vos projets d'investissement ou de paliers de développement à venir.

**Les besoins à identifier.** Ces différents critères vont vous permettre d'identifier vos besoins en matière de solutions bancaires. Exemples dans le tableau ci-contre.

<b>MES CRITÈRES POUR FAIRE LE BON CHOIX</b>	
<i>Mon activité nécessite d'encaisser des espèces et des chèques quotidiennement</i>	<p><b>Ma banque dispose d'agences de proximité et/ou elle propose un service sécurisé d'encaissement à distance (envoi postal par exemple).</b></p> <p><i>Attention les banques en ligne par exemple ne permettent pas toujours d'encaisser des espèces.</i></p>
<i>Mon activité peut occasionner des périodes passagères de découvert</i>	<p><b>Ma banque me propose une solution de crédit court terme de trésorerie : facilité de caisse ou autorisation de découvert.</b></p> <p><i>Attention la plupart des banques souhaitent observer le fonctionnement du compte quelque temps avant d'accorder ce type de crédit.</i></p>
<i>Mon activité et mon mode de financement génèrent d'importants et de fréquents décalages de trésorerie</i>	<p><b>Ma banque me propose des solutions de préfinancement : cession de créances en Dailly, escompte d'effets de commerce, affacturage..</b></p> <p><i>Attention il ne faut pas confondre des besoins ponctuels de besoins structurels, pour lesquels des financements plus durables doivent être cherchés.</i></p>
<i>Mon activité connaît de fortes fluctuations saisonnières qui se ressentent sur le niveau de ma trésorerie</i>	<p><b>Ma banque me propose des solutions pour accompagner cette saisonnalité : crédits de campagne pour financer les besoins temporaires de trésorerie, solutions de placement de la trésorerie disponible en hors saison.</b></p> <p><i>Attention toutefois à ne pas chercher à financer par des solutions temporaires des besoins plus durables.</i></p>
<i>Mon entreprise prévoit de réaliser des investissements dans les prochains mois</i>	<p><b>Ma banque peut me proposer (seule ou en complément d'autres financeurs) des solutions de financement à moyen ou long terme ou de financement locatif.</b></p> <p><i>À noter, l'acquisition n'est pas la seule option. Les solutions de financement locatif (crédit-bail, leasing ou Location Longue Durée) peuvent également vous permettre de vous équiper sans nécessiter d'apport de votre part.</i></p>
<i>Mon entreprise connaît une période de difficultés mais nous avons des perspectives de redressement</i>	<p><b>Ma banque est en capacité d'intervenir aux côtés d'autres partenaires pour accompagner ce redressement : intervention dans un tour de table aux côtés d'autres partenaires bancaires ou de financeurs solidaires.</b></p> <p><i>L'intervention de votre banque ne consistera pas nécessairement à apporter de nouveaux financements ; elle pourra aussi prévoir d'aménager le remboursement de l'existant ou maintenir vos lignes de crédit court terme, ce qui est déjà un véritable soutien</i></p>

**Les besoins qui nécessitent plusieurs banques.** Vous pourrez également évaluer l'intérêt de disposer de comptes dans plusieurs banques, très souvent nécessaire, lorsque votre entreprise atteint une certaine taille et que vos besoins, notamment en matière de financement, se complexifient (nature, montant, ...). Par exemple :

- **La recherche de produits ou de services bancaires complémentaires :** votre banque actuelle n'est pas en capacité d'apporter des réponses satisfaisantes à tous vos besoins, mais vous souhaitez néanmoins poursuivre la collaboration avec ce partenaire.

- **La répartition du risque et/ou des solutions de financement :** dans le cadre de certains montages financiers il peut être nécessaire de panacher les solutions de financement et de répartir à la fois l'effort et le risque entre plusieurs partenaires bancaires.

- **La nécessité d'allier proximité et spécialisation :** vous souhaitez disposer de services et d'interlocuteurs de proximité, tout en bénéficiant par ailleurs du suivi d'un spécialiste expert de votre domaine d'activité (par exemple : maîtrise du monde associatif ou connaissance de l'artisanat).

## **E. Je retiens la ou les « bonne(s) » banque(s) pour mon projet**

Tout d'abord, votre premier objectif est de choisir **la banque adaptée à vos besoins** et à vos enjeux. Le choix doit être posé en fonction des particularités de votre entreprise et de votre expérience.

- **Si vous créez une entreprise artisanale ou un commerce de dimension territoriale,** les banques mutualistes ou spécialistes répondront pleinement à vos besoins (proximité, bonnes connaissances de vos secteurs d'activité, plus grand soutien en cas de difficultés, services et produits adaptés) ;

- **Si vous êtes dirigeant d'une entreprise associative,** les banques ont des produits spécifiques, mettent à disposition de leurs clients associatifs, des chargés de clientèle spécialisés et développent des actions d'informations ou des espaces ressources spécifiques



sur leur site. Même si les banques mutualistes sont les traditionnels partenaires du secteur, toutes les banques peuvent accueillir un client associatif. En effet, de plus en plus de banques, y compris les grandes banques commerciales, font de cette clientèle un axe de développement commercial important.

- **Si vous dirigez une entreprise avec des enjeux internationaux,** les banques implantées à l'étranger vous apporteront un service plus adapté. Ici, il faut donc privilégier les banques à dimension internationale.

Pour en savoir plus sur le positionnement des banques qui vous intéressent, pensez à consulter leur site Internet ou informez-vous sur les éventuels accords passés entre vos représentants professionnels et la banque.

N'oubliez jamais qu'une entrée en relation commerciale est toujours de la volonté des deux parties !

Une banque peut refuser de vous ouvrir un compte : vous choisissez votre banque certes, mais la banque, elle aussi, vous choisit. Comme évoqué, les banques ont toutes des cibles de client privilégiées. La principale raison qui peut justifier le refus d'une banque de vous ouvrir un compte est donc un motif d'ordre commercial : vous n'êtes pas dans sa cible, vous n'êtes pas assez rémunérateur, du fait d'un manque d'activité suffisante du compte ou encore d'une absence apparente de projets...

Sachez donc que la loi lui réserve le droit de vous refuser l'ouverture d'un compte sans nécessairement se justifier. En cas de refus d'un ou plusieurs établissements, et si vous ne disposez d'aucun autre compte de dépôt, vous pourrez alors vous adresser à la Banque de France pour faire jouer le Droit au compte qui vous permettra l'ouverture d'un compte bancaire de base et gratuit dans un établissement qu'elle aura désigné.

Cette procédure vous permet d'obtenir l'ouverture d'un compte de base comprenant un certain nombre de prestations *a minima* (délivrance de RIB, domiciliation de virements bancaires, encaissement de chèques et de virements, relevés de compte mensuels, le dépôt et le retrait d'espèces au guichet, carte de paiement, etc.) mais ne permet ni la délivrance d'un chéquier ni celui d'une carte de retrait.

Pour en bénéficier, il vous faudra vous rapprocher de l'agence de la Banque de France la plus proche de votre siège afin d'entamer les démarches en remplissant un formulaire de demande et en fournissant les justificatifs demandés, parmi lesquels une « attestation de refus d'ouverture de compte » délivrée par l'établissement ayant refusé l'ouverture de compte.

Ensuite, votre deuxième objectif est de choisir **une banque avec un interlocuteur dont le profil correspond à votre besoin**, c'est-à-dire avec qui vous saurez travailler. Concrètement, vous avez présenté votre entreprise, ses projets et ses besoins, et en retour vous avez pu constater l'intérêt du banquier pour ce que vous faites et son envie de vous accompagner. Vous avez également jaugé de sa capacité à répondre à vos besoins.

• **Un banquier avec une bonne compréhension de votre métier** ou de votre type d'entreprise, afin de mieux

défendre votre dossier en interne et d'avoir une bonne adaptation des services bancaires : profession règlementée (agent immobilier par exemple), fonctionnement spécifique d'une entreprise (association, SCOP) ...

- **Un banquier réactif** qui répond rapidement à vos demandes (par exemple, vous êtes en plein développement et c'est un enjeu fort pour vous) ;
- **Un banquier conseil** qui vous explique comment couvrir votre risque, qui vous met en relation avec les bons interlocuteurs, qui vous appuie dans votre stratégie financière...

**En résumé.** De façon générale, choisir une banque est un acte qui engage l'entreprise sur le long terme, car il est toujours difficile de changer d'établissement bancaire : prêt ou placement en cours, charge administrative en cas de nouvelle domiciliation bancaire, etc. Il est donc primordial pour vous de savoir déterminer vos besoins, de comparer les coûts des différents établissements bancaires de la place et d'évaluer la qualité des contacts des personnes que

vous avez pu rencontrer. Le choix de votre banque est l'aboutissement d'un processus réfléchi !

Par ailleurs, selon le niveau de spécificité de vos besoins, il se peut que vous ne trouviez pas un établissement en capacité de satisfaire à l'ensemble de votre cahier des charges. Dans ce cas, il vous faudra partir à la recherche de plusieurs banques, avec pour mot d'ordre la complémentarité des offres.

#### À FAIRE

- > Connaitre le fonctionnement de mon entreprise et la spécificité de mes besoins actuels et à venir
- > Avoir identifié l'organisation de la banque et de ses spécialités
- > Analyser la cohérence de ses services avec mes besoins et mes attentes attendues

#### À NE PAS FAIRE

- ✗ Choisir une banque par hasard
- ✗ Ne pas rencontrer votre conseiller avant d'ouvrir votre compte bancaire
- ✗ Ne pas avoir identifié vos besoins courants et spécifiques avant d'aller à la rencontre des banques
- ✗ N'avoir qu'une seule relation bancaire pour l'ensemble de vos comptes (personnels et professionnels)

## FINANCER L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

(ESS) : L'APPROCHE DE LA CAISSE D'ÉPARGNE

### Que représente la banque Caisse d'Épargne dans le paysage bancaire français?

La Caisse d'Épargne est une banque qui s'adresse à toutes les clientèles : particuliers, professionnels, associations, entreprises, collectivités territoriales.... Elle représente le deuxième réseau bancaire en France. La Caisse d'Épargne est un réseau de 15 banques coopératives régionales. Elle est le premier financeur privé de l'Économie Sociale et Solidaire, leader sur le marché des personnes protégées, une banque de référence pour le financement des collectivités locales et du logement social.

Par ce positionnement transversal, la Caisse d'Épargne développe une lecture fine des enjeux spécifiques à chaque territoire. Elle finance des projets structurants pour améliorer le quotidien des habitants, moderniser les équipements publics et favoriser la solidarité.

### Pourquoi historiquement la Caisse d'Épargne s'est positionnée sur l'Économie Sociale et Solidaire ? Comment renouvez-vous votre stratégie sur ce secteur ?

La Caisse d'Épargne vient de fêter ses 200 ans. Elle a été créée comme une institution philanthropique visant à lutter contre la pauvreté grâce au livret d'épargne. Notre réseau porte donc dans son ADN cet esprit d'innovation sociale, ce qui explique sa proximité avec les acteurs de l'ESS.

Notre stratégie se construit autour de deux axes. Premièrement, mobiliser des expertises pointues et des partenaires pour accompagner l'évolution massive du secteur. Je pense notamment aux rapprochements

entre acteurs historiques, mais aussi à la création ou au changement d'échelle des nouvelles entreprises sociales. Deuxièmement, apporter les solutions bancaires pour faciliter la gestion de ces acteurs au quotidien : services de banque à distance ou d'autres services (comme espace.caisse-epargne.fr) qui permet de digitaliser l'encaissement de dons et de cotisations.

Nous ciblons l'ensemble du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Les associations dites « de proximité » sont suivies au sein de nos agences et par le marché des professionnels. De taille supérieure, les associations employeuses, les fondations, les mutuelles, les coopératives, les entreprises sociales, sont accompagnées au sein de nos centres d'affaires par des conseillers dédiés à l'ESS qui connaissent toutes les spécificités de ce secteur et surtout des acteurs qui le composent.

### Est-ce que la clientèle ESS nécessite des compétences particulières pour vos chargés de clientèles et comment y répondez-vous ?

Il y a des similitudes entre une association employeuse et une entreprise classique. Mais il y a aussi des différences majeures à prendre en compte ! Par leur objet social, leur gouvernance participative, leurs financements souvent pluriels, leurs contraintes fiscales, les clients ESS nécessitent un conseil spécifique et un accompagnement adapté. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel : tension sur les financements publics, nombreuses évolutions réglementaires, rapprochement entre acteurs... Pour cette raison, dans le réseau Caisse d'Épargne, les conseillers ESS sont des experts exclusivement dédiés à cette clientèle.

**Marie LECLERC-BRUANT**,  
Responsable Marché ESS Caisse d'Épargne - GROUPE BPCE

## COMMENT NÉGOCIER AVEC MA BANQUE ?

### *A. Je comprends comment les banques gagnent leur vie<sup>4</sup>*

**Le contexte bancaire.** À partir de 1984, avec l'ouverture de la concurrence, puis de la privatisation des banques en 1987 et la libéralisation du crédit en 1988, le monde bancaire a basculé d'une logique organisée par une séparation des activités et une spécialisation des marchés, à une logique de convergence des activités, dans un cadre très concurrentiel. Elles sont ainsi devenues beaucoup plus « agressives » sur le plan commercial, ce qui a entraîné d'énormes rapprochements ; le nombre d'établissement bancaires présents s'est ainsi réduit au fil des années.

Cette course à la taille a également entraîné une diversification des activités (assurance, conseil...) avec un développement à l'international, tout en ayant une réglementation de plus en plus stricte et contraignante.

C'est dans ce contexte que chaque banque doit s'adapter pour toucher sa clientèle et obtenir les meilleurs gains possibles.



### **Les sources de revenus des banques.**

Pour cela, les banques bénéficient de quatre natures de revenus différentes : les marges issues de l'épargne, les marges issues de l'activité de crédit, les commissions issues des services et prestations effectuées (mise en place d'un virement, transfert d'argent, carte bancaire, commission de mouvement, etc.) et les frais de fonctionnement du compte (frais de dossier, frais de tenue de compte, frais d'envoi du chéquier, frais de rejet de chèque...)

Si la part des commissions est en constante augmentation ces dernières années, c'est à la fois car les banques sont en capacité de proposer une offre de services de plus en plus large, mais c'est surtout car les activités de crédit et d'épargne sont peu rentables et qu'il faut donc pouvoir compenser !

4. Source : Guide pratique des relations Banque Entreprise, Jean-Marc Tariant, 2011, Eyrolles



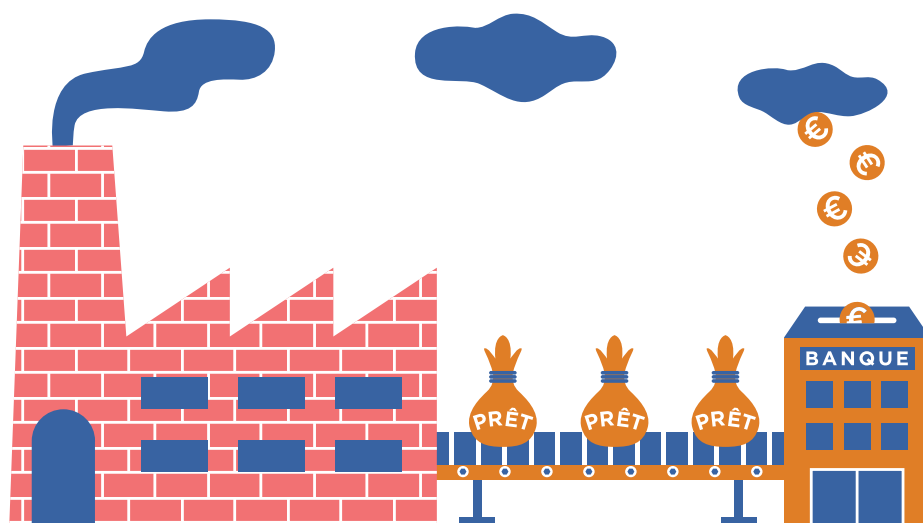
### Un produit d'appel : le crédit

Si une banque prête 100 000 € à un client, au bout d'un an, elle aura perçu 1 000 € d'intérêts, mais il faudra ensuite qu'elle impute les charges liées à l'activité de prêt, c'est-à-dire les frais de personnel, loyer...

On dit que la marge nette annuelle du banquier est au mieux de 0,10% du montant du prêt, soit pour 100 000 € prêtés, 100 € de gain net la première année ! Mais si le prêteur ne rembourse pas son prêt et que la banque n'a pas de garantie, il faudra qu'elle réalise 1 000 autres dossiers pour assumer la perte du capital !

Le prêt est un produit d'appel pour la banque, qui lui permet de capter les flux financiers de l'entreprise et de lui proposer des services beaucoup plus rémunérateurs. C'est la raison pour laquelle elle accepte de prendre ce risque.

*Extrait du Guide pratique des relations banque-entreprise de Jean-Marc Tariant*



## B. J'identifie mon potentiel commercial pour la banque

Maintenant que vous avez les clés des revenus des banques, que vous savez ce qui est rentable et ce qui l'est moins pour elles, vous allez pouvoir négocier. Mais pour savoir jusqu'où vous pouvez aller dans votre négociation, il vous faut d'abord comprendre quel type de client vous êtes pour elle.

Répondez à ce test sur votre entreprise et votre relation à votre banque. Soyez sincère dans vos réponses, et découvrez ensuite quel type de client vous êtes.

	OUI	NON
<p><b>Mon entreprise est-elle bien appréhendée par mon banquier ?</b></p> <p>&gt; Oui, mon secteur d'activité ou ma forme juridique (SCOP par exemple) est pile dans la spécialité de ma banque, et il s'agit du domaine de compétences de mon conseiller ;</p> <p>&gt; Non, je suis allé(e) à la facilité « c'était la banque à côté de l'entreprise », « c'était ma banque personnelle », ou tout simplement par hasard.</p>		
<p><b>Mon activité est principalement gérée par cette banque :</b></p> <p>&gt; Oui, je génère la part principale de mon volume d'affaires avec elle, voire il s'agit de mon unique banque ;</p> <p>&gt; Non, je génère une faible part de mon volume d'affaires avec ma banque « je ne l'utilise pas depuis des mois ».</p>		
<p><b>Mon conseiller me propose des services adaptés :</b></p> <p>&gt; Oui, je suis plutôt un bon consommateur de ses services (virement, assurance...). En fait j'utilise tout ce dont mon entreprise a besoin ;</p> <p>&gt; Non, je n'utilise pas ou peu de services « je préfère faire des chèques que des virements, c'est moins coûteux », « je n'en ai pas les moyens ».</p>		
<p><b>Je suis abonné(e) aux frais bancaires :</b></p> <p>&gt; Comme tout le monde, j'en paie un peu ; il y a des passages obligés comme les frais de tenue compte ou encore les frais de dossier pour une demande de crédit ;</p> <p>&gt; Beaucoup plus que tout le monde ! « J'ai appris à connaître la créativité des banques en la matière au fil des années : plus fort découvert, rejet de chèque ou de prélèvement.. »</p>		
<p><b>Mon entreprise est en forme :</b></p> <p>&gt; Oui, elle est plutôt excédentaire « suffisamment pour mon entreprise » voire très excédentaire ;</p> <p>&gt; Non, pas tout à fait « je cherche à stabiliser mon modèle, plutôt innovant », voire pas du tout « je connais des difficultés ».</p>		
<p><b>Dans tous les cas, j'apporte de solides garanties :</b></p> <p>&gt; « Oui, je suis capable de présenter des garanties (nantissement, hypothèque, caution solidaire ou garanties institutionnelles proposées par France Active, Bpifrance et la SIAGI) » ;</p> <p>&gt; Non, malheureusement.</p>		

<p><i>Je suis lié à d'autres enjeux commerciaux pour la banque :</i></p> <p>&gt; Je dirais que oui, « l'ensemble des comptes de ma famille y sont », « mon association est très médiatique, il y a un enjeu d'image » ...</p> <p>&gt; Je ne pense pas malheureusement</p>		
<p><i>Dans mon rapport avec mon banquier, je négocie :</i></p> <p>&gt; Je ne peux pas dire ça, mais je sais me faire entendre si nécessaire.</p> <p>&gt; Je suis un négociateur né, je ne laisse rien passer ni le taux, ni les frais.</p>		
<p><i>Dans ma relation quotidienne avec mon banquier, je préfère être transparent :</i></p> <p>&gt; Oui, je préfère être honnête, y compris quand il y a des coups durs. De toute manière, elle finit toujours par le savoir. J'en discute avec mon banquier, j'essaie ensuite au maximum de tenir mes engagements (communication des tableaux de bord, situation intermédiaire et prévisionnel).</p> <p>&gt; Non, je suis plutôt le genre à chercher à gagner du temps ou à présenter un prévisionnel très optimiste ! Je reste persuadé que c'est la meilleure façon de négocier avec mon banquier.</p>		

Pour découvrir le type de client que vous représentez pour votre banque, il vous suffit de reporter un point pour chacune de vos réponses dans le ta-

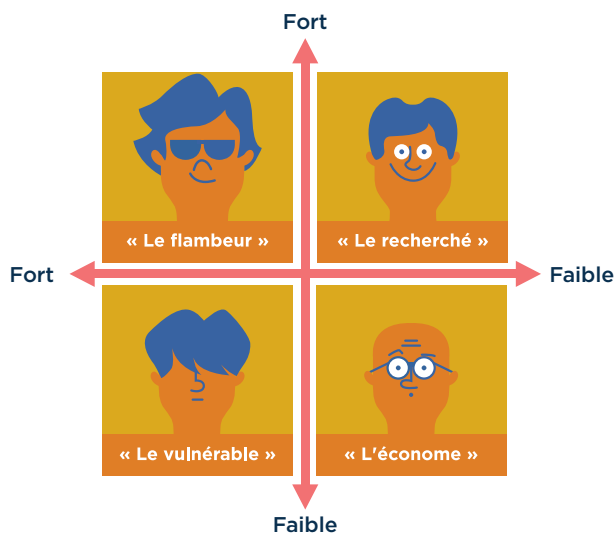
bleau ci-joint et de faire la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

Potentiel commercial			Niveau de risque		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
1			4		
2			5		
3			6		
8			7		
9			10		
Total			Total		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous. Si vous avez des majorités de « **B** » dans la partie « potentiel commercial » et des majorités de « **A** » dans le niveau

de risque, alors votre profil est « économe ». Pour connaître votre pouvoir de négociation avec la banque, il vous suffit de lire le descriptif lié à votre profil.

## Potentiel commercial



**Le client « Flambeur »** : alors que vous êtes aujourd'hui rentable pour la banque, il pèse toujours sur vous un risque fort. Centrez-vous sur l'objectif de rassurer votre banquier pour qu'il continue de vous suivre : soyez prudent dans vos choix, renforcez le dialogue pour qu'il vous accompagne, échangez sur vos axes de développement et apportez-lui les garanties dont il a besoin pour suivre votre dossier.

**Le client « Vulnérable »** : vous êtes malheureusement dans la pire situation du point de vue de la banque. Votre entreprise ne va pas bien et vous ne dégagez pas d'excédents. Il est nécessaire d'agir rapidement : communiquer régulièrement, lier votre volume d'affaire au risque assumé par la banque, n'essayez pas de négocier vos conditions tarifaires, améliorer votre situation économique, apporter des garanties, etc.

**Le client « Recherché »** : comme son nom l'indique vous êtes le type de client que les banques recherchent. Sachez que vous avez un vrai pouvoir de négociation sur les frais et commissions liés au fonctionnement de vos comptes, si bien sûr vous vous maintenez sur ce profil. N'hésitez pas à diversifier vos partenariats bancaires, vos capacités de négociation seront encore plus fortes.

**Le client « Économe »** : soit vous ne souhaitez pas maintenir de relation avec cette banque, il vaut mieux le savoir et passer à autre chose. Soit cette banque représente un enjeu pour vous et dans ce cas-là, il va donc falloir le lui montrer et commencer par développer une relation d'affaire avec elle : demande d'emprunt, volume financier suffisant qui transite par le compte, utilisation de certains services...

## C. Je renforce mon pouvoir de négociation

Pour renforcer votre pouvoir de négociation, vous devez tout simplement construire une relation équilibrée avec votre partenaire bancaire, c'est-à-dire favoriser une relation qui soit gagnante pour les deux parties, y compris pour votre banquier. C'est à la fois très simple comme concept, et pas si facile quotidiennement.

**Quelle négociation ?** Tout est négociable : les taux, les commissions, les frais, le recours ou non à une caution solidaire... N'oubliez pas également que vous aurez des crédits, des dépassements de découvert à obtenir, ... Une négociation ne peut pas se borner qu'au coût d'une commission.

Il est nécessaire de savoir où vous vous situez par rapport à votre banquier (se reporter au test ci-dessus), puis de vous fixer

des priorités, selon vos enjeux. Vous ne pourrez pas tout mener de front. Votre priorité est-elle de négocier les commissions liées à l'activité de votre entreprise ? Ou la protection de votre patrimoine ? Ou l'obtention d'une ligne de découvert ?

Comme pour toute négociation, n'oubliez pas de réfléchir aux contreparties que vous pourrez apporter à votre banquier : ouverture de compte personnel, recommandation, augmentation des flux... Plusieurs comptes vous permettent également de pouvoir plus facilement mettre en concurrence.

**Comment ?** Quelle qu'en soit le motif, chaque rencontre avec le banquier de-

vra donc être soigneusement préparée. Cela peut nécessiter de transmettre en amont certains documents relatifs à vos projets ou plus globalement à la situation de l'entreprise : les comptes annuels, éventuellement les situations intermédiaires, le budget prévisionnel et le plan de trésorerie, à actualiser régulièrement, les tableaux de bord économiques et financiers, le rapport d'activité.

Au-delà des informations comparables que vous lui aurez transmises, votre banquier appréciera de disposer d'éléments d'analyse de votre activité et de votre situation financière. Pour vous, ces indicateurs seront également de précieux outils d'aide au pilotage. Pour lui, ils lui permettront de mettre en œuvre des solutions adaptées à vos besoins.

*« Une relation équilibrée avec votre partenaire bancaire est une relation gagnante pour les deux parties »*

Enfin, votre posture vis-à-vis de votre banquier est tout aussi importante, vous devez le rassurer, montrer que vous anticipez les sujets, que vous êtes transparents avec lui, en d'autres termes, gagner sa confiance. N'hésitez pas à générer de l'adhésion et de l'empathie, autour du projet.

**Quand ?** Les occasions de communiquer avec votre banquier ne manquent pas. Vous pouvez par exemple vous appuyer sur les temps forts de la vie de votre entreprise : assemblée générale, lancement d'un nouveau projet, changement de président, départ à la retraite du dirigeant, préparation d'un projet d'investissement.

Outre le fait de transmettre de l'information essentielle à la compréhension de vos activités et de votre fonctionnement, le fait d'impliquer votre banquier à ces occasions permet également de construire la relation au-delà des considérations purement financières.

Vous pouvez également programmer des points à échéance régulière, en vous calant notamment sur des périodes clés dans la gestion de votre entreprise. Par exemple, si en dehors de besoins spécifiques vous n'envisagez pas plus d'une rencontre annuelle avec votre banquier, essayez d'organiser celle-ci à l'occasion de la publication annuelle de vos comptes. Pour une communication plus régulière, la situation de trésorerie prévisionnelle mise à jour peut être un bon outil d'échange avec votre banquier.

Gardez à l'esprit qu'une information régulière à votre banquier favorisera une meilleure visibilité sur la santé financière de votre entreprise et sur les phénomènes qui ont influencé posi-

vement ou négativement sa situation. Cela se révélera souvent payant lorsque vous solliciterez une intervention de la part de la banque, même en cas de difficultés.

**En résumé**, comme dans toute relation commerciale, il faut négocier le coût et les tarifs des services avec votre banquier. Cela étant, votre pouvoir de négociation auprès de votre établissement bancaire dépendra surtout du volume des mouvements et des opérations bancaires confiés et bien sûr, du risque que votre entreprise représente.

Il ne faut jamais l'oublier : avant d'être un service quasi-indispensable au quotidien, la banque est avant tout une activité marchande. À ce titre, un bon client est d'abord pour elle, un client qui lui rapporte de l'argent, même si les conseillers bancaires préfèrent sans doute un client peu rentable mais fiable, à un autre plus rémunérateur mais présentant des risques.

#### À FAIRE

- > Adopter une posture proactive
- > Communiquer régulièrement
- > Jouer la transparence
- > Impliquer le banquier
- > Anticiper les besoins de l'entreprise
- > Négocier les conditions proposées par le banquier

#### À NE PAS FAIRE

- × Attendre que le téléphone sonne
- × Rompre le dialogue
- × Être dans un rapport de force
- × Solliciter le banquier en dernière minute
- × Ne pas lui communiquer d'informations sur la santé de votre entreprise

## L'INTEGRATION DU DIGITAL DANS LA BANQUE : LES SOLUTIONS DU CREDIT AGRICOLE

### Que représente le Crédit Agricole dans le paysage bancaire français et quelles sont vos particularités ?

Le groupe Crédit Agricole est la première banque en France et premier financeur de l'économie française. Son modèle est celui d'une banque coopérative de proximité qui accompagne ses 21 millions de clients en France dans leurs projets de banque au quotidien (crédits immobiliers et à la consommation, épargne, banque de financement et d'investissement...). Les Caisses régionales du Crédit Agricole restent le premier financeur de l'économie des territoires avec un professionnel sur 3 clients.

### Quelles sont les missions principales d'un conseiller professionnel ? Qu'est-ce que le digital change à la relation client ?

Nos conseillers professionnels ont pour mission d'accompagner nos clients dans tous les moments qui comptent au cours de sa vie de professionnel, et même dans les coups durs. Il est clairement le pivot de la relation client : il accompagne son client dans le développement de son business en lui proposant des offres et services bancaires et non bancaires et en le mettant en relation avec tout un écosystème adéquat. Au contact terrain avec ses clients, le conseiller doit s'adapter aux besoins d'une clientèle très hétérogène et exigeante. C'est pour cela qu'il doit comprendre leur situation et savoir répondre à leurs préoccupations

variées (recherche d'un financement, solution sécurisée pour développer leur commerce sur Internet...).

Le Crédit Agricole a fait le choix de la banque universelle multicanale et de proximité : 100% humain et 100% digital. Cela permet à nos clients, à tout moment, de choisir le mode d'interaction qui lui convient le mieux. Consultation de compte, recherche d'information... ces opérations doivent pouvoir se faire en ligne si le client le souhaite mais à tout moment, il doit pouvoir contacter physiquement un conseiller auquel il est toujours attaché.

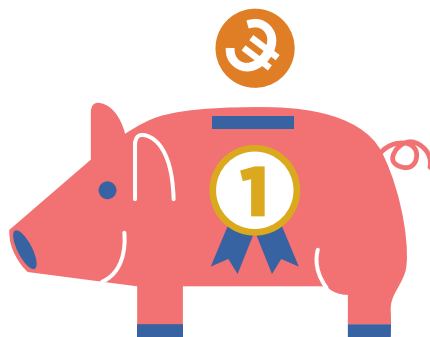
### Quels sont les bénéfices pour le chargé de clientèle et vos clients, des partenariats avec des réseaux d'aide à la création et au financement d'entreprises ?

En établissant des partenariats pérennes avec les réseaux d'accompagnement, le Crédit Agricole a fait le choix de capitaliser sur une expertise favorisant l'accompagnement humain et financier de l'entrepreneur en amont et pendant la phase de démarrage de l'activité. Ces réseaux sont un réel soutien pour l'entrepreneur et leur permettent d'avoir un suivi dans la durée. C'est pourquoi les créateurs d'entreprise suivis par un réseau d'accompagnement ont 50% de chances de plus que les autres d'être pérenne à 3 ans.

Beaucoup de nos conseillers orientent leurs clients vers ces réseaux. Ils permettent de solidifier le projet et de faciliter l'accès au financement. Leur accompagnement est un gage de qualité pour nous.

**Philippe CORNU,**  
Directeur du marché des professionnels Crédit Agricole S.A.

# COMMENT ME FAIRE FINANCER EN PROTÉGEANT MON PATRIMOINE ?



## *A. Je comprends à quelles conditions les banques prêtent.*

Tout au long de sa vie, de sa création à son développement en passant par de possibles restructurations, une entreprise connaîtra des besoins de financement. Pour y répondre, l'une des solutions à privilégier reste le crédit bancaire, qu'il soit court, moyen ou long terme.

Pour rappel, un crédit est une mise à disposition d'argent, consentie par un créancier (prêteur) à un débiteur (emprunteur), contre l'engagement d'être remboursé dans le futur, à une date déterminée. Son remboursement est pour le monde bancaire, systématiquement assorti du paiement d'intérêts. Le crédit repose sur la confiance du créancier en la capacité du débiteur à honorer sa dette selon les termes prévus.

En fonction de la durée consentie du crédit, les entreprises peuvent mobiliser des crédits court terme (jusqu'à 12 mois) ou moyen terme (jusqu'à 7 ans) ou long terme (en principe jusqu'à 15 ans pour les professionnels, et 30 ans pour les particuliers). Il existe différentes sortes de crédit (facilité de caisse, autorisation de découvert, crédit investissement...)

**Le taux d'intérêt.** Lorsqu'il s'agit d'apprécier les conditions du crédit, le pre-

mier élément qui retient l'attention est le taux d'intérêt, mais comment est-il fixé et quelles sont vos marges de manœuvre ?

La banque fixe le taux d'un crédit, en fonction de plusieurs facteurs. Certains sont d'ordre réglementaires, d'autres concernent directement l'entreprise.

**La durée du crédit :** plus l'emprunt est long, plus le taux est élevé ; tout simplement, car l'argent prêté est immobilisé plus longtemps et que la capacité de remboursement du crédit est plus incertaine : l'entreprise sera-t-elle toujours excédentaire dans 5 ans ? Le secteur sur lequel elle intervient sera-t-il toujours porteur ? Si non, est-ce qu'elle aura les capacités de se repositionner ? Le Conseil Départemental continuera-t-il de soutenir le projet de l'association ?

**NB.** Exception pour les crédits à court terme qui sont plus onéreux, notamment le découvert.

**La qualité du client :** toutes les banques ont aujourd'hui l'obligation de noter leurs clients en termes de risque de défaillance (appelé scoring) : taille du bilan, situation économique, phase de vie plus risquée comme la création, etc.



## Le scoring : un outil d'évaluation pour le secteur bancaire

Le scoring est utilisé par les banques pour évaluer le risque représenté par chaque demande de prêt. De par son fonctionnement, le scoring est un outil à destination exclusive de l'organisme de crédit, lui permettant de gagner du temps dans la prise de décision, de limiter son risque, d'ajuster sa tarification et sa politique de contrepartie.

Aussi, plus vous avez une bonne note, plus le taux d'intérêt qui vous sera proposé sera bas. Si vous êtes dans ce cas et que vous êtes un « bon » client pour la banque, n'oubliez pas que vos capacités de négociation sont plus grandes. Vous pouvez donc comparer les taux pratiqués sur le marché, avant de prendre une décision.

**La taille du client :** plus la taille de l'entreprise est importante, plus le taux est faible. Cela s'explique par deux éléments :

- **le premier financier**, les grandes entreprises ont de bien meilleurs taux de remboursement que les petites entreprises qui ont statistiquement plus de risque de défaillance,
- **le deuxième économique**, les grandes entreprises ont généralement besoin de sommes plus importantes, mais le temps passé à instruire un projet de faible montant ou un projet de montant important est sensiblement le même.

**L'intensité de la concurrence :** le crédit est le produit d'appel des banques pour favoriser une nouvelle relation commerciale. Aussi, plus la concurrence est forte, plus le taux pratiqué sera faible.

**Les autres caractéristiques.** Il est également important de noter qu'au-delà du taux d'intérêt, d'autres caractéristiques doivent aussi être étudiées, et s'accorder au maximum avec l'objet du crédit (c'est-à-dire ce que le prêt finance).

**La durée :** si l'objet du prêt est un investissement, la durée du prêt doit dans la mesure du possible être cohérente avec la durée d'utilisation du bien acheté (c'est-à-dire en général la durée d'amortissement). De même, s'il s'agit d'un besoin de trésorerie, la durée doit être cohérente avec ce besoin, conjoncturel ou structurel. Attention : une durée trop courte engendrera des mensualités plus élevées qui peuvent peser sur la trésorerie, tandis qu'une durée trop longue fait courir le risque de devoir réemprunter pour renouveler l'investissement avant d'avoir remboursé...

**Le montant :** l'évidence, c'est un élément déterminant. Il doit être évalué au regard de la globalité du financement : tous les besoins sont-ils intégrés ? Y compris l'augmentation du besoin financier pour couvrir les décalages de paiement ? Etant donné qu'il est plus difficile de faire financer ce décalage par du prêt bancaire moyen terme, il est souvent préférable de le financer grâce aux fonds propres (réserves constituées de résultats excédentaires ou apports en fonds propres), quitte à augmenter la part de financement de l'investissement par du prêt.

**Les frais de dossier :** ils sont à payer généralement au démarrage, et couvrent les coûts de mise en place du crédit.

**Les modalités de remboursement :** les prêts bancaires sont souvent remboursables mensuellement et dès le premier mois, mais ce n'est pas systématique. L'organisme de crédit peut proposer un différé (le remboursement commence plusieurs mois après le déblocage du prêt), et/ou un remboursement trimestriel, voire annuel. Dans ces cas, il est important que l'entreprise, soit en capacité d'anticiper ces remboursements.

**Les garanties :** l'octroi d'un prêt est souvent conditionné à la mise en place d'une garantie. Il en existe plusieurs sortes. Pour en savoir plus, reportez-vous au détail ci-dessous.

**Les conditions générales :** il s'agit de l'ensemble des autres conditions (remboursement par anticipation, etc.) Globalement, il est important de valider l'ensemble de l'offre proposée par la banque au moment de l'emprunt (par exemple : le déblocage de l'emprunt moyen terme met-il fin à une ligne court terme ?).

## ***B. Je comprends la façon dont les banques évaluent le niveau de risque acceptable***

Pour évaluer le niveau de risque qu'elles peuvent prendre sur un dossier, les banques vont étudier le projet et se forger une opinion en trois points.

**En pratique,** plus le dossier est risqué, plus il sera étudié.

Les facteurs de risques sont relativement variés, ils sont liés au calcul du scoring de l'établissement bancaire.

Il s'agit très souvent des phases de vie de l'entreprise (généralement, les créations sont plus risquées que les reprises ou le développement des entreprises), la connaissance ou non du secteur d'activité (la restauration est un secteur qui connaît davantage de sinistres et qu'il faut donc bien connaître), etc.

ment avec un regard sur l'environnement de l'entreprise (sa concurrence notamment), sur son positionnement (le produit ou le service proposé par rapport à l'environnement) et l'équipe pour mener le projet (sa capacité, ses compétences).

Ensuite, le banquier va analyser la performance économique de l'entreprise, dans le temps (regard sur l'évolution de l'entreprise sur les trois dernières années), et dans l'espace (comportement de l'entreprise par rapport à des entreprises du même secteur d'activité).

Pour être remboursé, il est nécessaire que l'entreprise gagne de l'argent et dégage donc des résultats positifs. Le banquier sera particulièrement vigilant au niveau et à l'évolution du résultat d'exploitation et de la capacité d'auto-financement : sont-ils excédentaires ? Est-ce que le résultat évolue positivement dans le temps ? Pourquoi ? Comment l'entreprise se situe-t-elle par rapport aux autres entreprises de son secteur d'activité ?

**Le premier, c'est que l'entreprise soit rentable.** L'analyse démarre générale-

## La CAF (capacité d'autofinancement)

Le banquier sera particulièrement exigeant sur le niveau de la fameuse CAF, ratio essentiel pour évaluer la rentabilité d'une entreprise. Elle désigne la richesse créée par l'entreprise, car elle est calculée en ne prenant en compte que les flux financiers réels, elle exclue donc les éléments non financiers comme la dotation aux amortissements, par exemple.

Elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à se développer en assumant elle-même ses besoins d'investissement. La CAF peut être également utilisée à des fins d'épargne, de remboursement d'emprunt ou pour rémunérer les actionnaires sous forme de dividendes. La CAF entre dans le calcul de certains ratios financiers pour connaître la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes (dettes/capacité d'autofinancement) ainsi que son taux de rentabilité (capacité d'autofinancement/chiffre d'affaires). Plus la capacité d'autofinancement est importante, plus l'entreprise peut s'endetter.

**Le deuxième, c'est que l'entreprise soit solide financièrement.** La banque va donc s'attarder sur le niveau de fonds propres de l'entreprise, qui témoigne de sa solidité financière.

Les banques pensent souvent que les entreprises bien gérées doivent avoir une répartition de leur bilan en trois parts égales : de fonds propres (capital ou fonds associatifs, réserves, subventions d'investissement), de dettes bancaires à moyen ou long terme et de dettes d'exploitation (fournisseurs, sociales et fiscales).

Les banques seront attentives au niveau de dettes bancaires par rapport aux fonds propres ; un levier d'un à deux de dettes bancaires par rapport aux fonds propres est généralement accepté par les banques. Par ailleurs, les banques souhaitent toujours partager le risque avec les actionnaires de l'entreprise : plus la part des dettes bancaires est importante par rapport au niveau du capital (pour une entreprise sous statut commercial), plus il y a de risque que la caution des dirigeants soit demandée.

Sans capital et sans actionnaires, on comprend aisément pourquoi les associations ont toujours plus de difficultés à être financées et à obtenir des financements adaptés. Mais il existe des solutions. Pour en savoir plus, reportez-vous à la quatrième partie de ce guide.

**La troisième, c'est l'historique avec la banque, quand il existe.** Après l'analyse de la situation financière, c'est la confiance que le banquier a dans l'emprunteur qui emportera sa décision. Il va donc examiner l'historique des opérations passées, les incidents bancaires survenus, l'antériorité des rapports avec l'entreprise et ses partenaires, etc.

N'oublions pas que l'étymologie du terme crédit vient du latin *credere*, croire. Il rappelle que l'opération est fondée sur la croyance que l'emprunteur sera en capacité de rembourser ses dettes, donc sur la confiance du créancier vis-à-vis de l'emprunteur !

Exemples d'indicateurs économiques	Exemples d'indicateurs financiers	Exemples d'indicateurs sur l'historique
Evolution de l'activité (Chiffre d'Affaires, ...)	Niveau de fonds propres	Incidents bancaires survenus : retard de paiement d'une échéance
Estimation de la marge brute	Besoin en fonds de roulement (qui peut être exprimé en valeur ou en jours d'activité)	Tenue des engagements vis-à-vis du banquier : dépassement des autorisations de découvert
Estimation du résultat d'exploitation et du résultat net	Taux d'endettement (dettes bancaires / fonds propres et dettes moyen et long terme / CAF)	
Evolution de la CAF		

**NB.** Ces indicateurs sont également pertinents et utilisés pour les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. C'est l'analyse qui en est faite qui peut être différente.

### ***C. Je conforte la décision de la banque et je protège mon patrimoine***

Pour conforter la décision de la banque, le plus sûr est d'avoir un projet convaincant ! Si une banque accepte de prêter à une entreprise, c'est avant tout parce qu'elle croit dans le projet qui lui est présenté. C'est ce que rappelle Jean-Denis Nguyen Trong, Président de France Active Garantie (FAG), « l'une des premières choses que l'on m'a appris quand je suis entré en direction des engagements, c'est que l'on ne doit jamais prêter sur garantie. En d'autres termes, si l'on ne croit pas au projet, ce n'est pas la mise en place d'une garantie qui doit changer la décision. La garantie vient conforter la décision et permet à la banque d'assumer le risque surtout quand il est important ».

Mais si le banquier croit dans votre

projet et considère que celui-ci présente un risque trop important, il pourra conditionner son intervention à l'obtention de garanties. Il faut alors que vous puissiez y répondre, plusieurs solutions s'offrent à vous.

**Le cautionnement personnel ou des proches.** La caution personnelle des dirigeants est la garantie qui vient à l'esprit et qui est la plus utilisée notamment pour les petites entreprises qu'elles soient sous statut commercial ou associatif. Si l'on crée une SARL par exemple, c'est bien pour distinguer le patrimoine professionnel de son patrimoine personnel. Donner sa caution revient à ne pas bénéficier de cette distinction !

Vous pouvez limiter son impact à vos seuls biens propres, lorsque vous êtes mariés sous le régime de la séparation de biens et que votre conjoint ne se porte pas caution de son côté. Sachez également qu'il est possible de négocier une caution limitée à un nombre d'années, à un pourcentage du capital restant dû sur le crédit (50% par exemple), ou à l'atteinte d'un certain niveau de fonds propres.

Concernant directement le dirigeant, il existe d'autres garanties pouvant être mobilisées comme l'hypothèque de sa résidence, le nantissement d'un contrat d'assurance-vie...

**NB.** N'oubliez pas que le banquier s'intéresse surtout à l'équilibre financier de l'ensemble et à la capacité de remboursement du crédit. Pour renforcer votre crédibilité, il est souvent possible de renforcer votre apport personnel. La caution est généralement demandée lorsque cet apport n'est pas suffisant, dans l'objectif de rééquilibrer les risques entre le ou les dirigeants et la banque.

### Les garanties réelles sur les biens de l'entreprise.

Il s'agit toutes de « garanties réelles », même si elles ne sont pas toute de même « qualité ».

### Le premier groupe concerne le bilan de l'entreprise :

nantissement du fonds de commerce ou de matériel comme un véhicule, hypothèque du bien immobilier, gage sur matériel... Plus l'élément pris en garantie est solide (valeur de revente, possibilité de cession), plus il est facile d'obtenir le crédit. Pour ce type de garantie, les crédits octroyés sont généralement à moyen ou long terme.

La deuxième catégorie de garanties mobilisables sont celles **liées au cycle d'exploitation de l'entreprise** (stock, créances clients, créances financeurs publics). Plus le créancier est perçu comme solvable par la banque, plus la garantie sera acceptée facilement et les financements octroyés. Ici, il s'agit de financement de court terme.

### On trouvera dans cette catégorie :

**L'escompte** : le banquier met à la disposition d'une entreprise le montant des créances, appelées « effets de commerce » ;

**La cession de créance dans le cadre de la Loi Dailly** : il s'agit du transfert d'une partie du poste clients de l'entreprise à son banquier en échange d'une ligne de crédit court terme. Le « Dailly » est beaucoup utilisé pour les créances de subvention.

*« Le banquier s'intéresse surtout à la capacité de remboursement du crédit »*

On trouvera encore l'affacturage (ou factoring) : le factor (généralement une filiale de la banque) achète à une entreprise une créance professionnelle et se charge de son recouvrement (ce qui n'est pas le cas de l'escompte et du « Dailly ») : l'offre est ici plus complète, et bien sûr plus chère.

### Les garanties institutionnelles ou sociétés de cautions mutuelles.

L'objectif de de ses sociétés est de faciliter l'obtention d'un financement, grâce à l'apport d'une garantie externe au banquier qui finance l'opération. Ces solutions peuvent être de véritables alternatives pour l'entreprise et permettent de sécuriser son projet. Pour en savoir plus, reportez-vous à la quatrième partie de ce guide.

## D. Je présente ma demande de crédit et je sais faire face aux éventuelles difficultés financières

**Travailler votre relationnel avec votre banquier.** Rappelons que votre conseiller appréhende une demande de financement en terme de risque. Avec l'analyse de la situation financière, c'est la confiance qu'il a vis-à-vis de l'emprunteur qui emportera sa décision. Il va donc examiner l'historique des comptes, l'antériorité des rapports avec l'entreprise et ses partenaires, les perspectives du secteur par rapport à son environnement, etc.

Tout l'enjeu sera pour vous de rassurer et de convaincre votre banquier de la capacité à faire face à vos nouveaux engagements financiers tout en poursuivant le développement de l'activité. C'est d'autant plus important si ce dé-

veloppement s'accompagne d'effets induits : croissance du besoin en fond de roulement, augmentation des charges de fonctionnement (effets de palier), ...

Pour faciliter la mise en confiance de votre banquier : évoquez le projet avec lui suffisamment en amont, il pourra vous aider à affiner le calibrage de vos besoins, tenez-le régulièrement informé de la situation économique et financière de votre entreprise, recherchez des solutions complémentaires ou alternatives de financement, identifiez clairement la contribution de votre entreprise dans le montage financier, constituez un dossier complet de demande de financement.

### Deux outils de gestion indispensables

**Le budget prévisionnel** est un compte de résultat prévisionnel pour l'année ou les années à venir. Il doit être fourni avec une explication et une justification des hypothèses retenues pour l'établir.

**Le prévisionnel de trésorerie** permet de suivre les pics de trésorerie. Cette démarche permet d'anticiper le recours à des découverts bancaires (ou autres solutions de financement). Grâce à lui, vous pourrez informer votre banquier suffisamment tôt pour envisager les solutions à mettre en œuvre.

La tenue de ces deux outils est le gage d'une gestion suivie et anticipée, qui permet d'installer une relation plus professionnelle avec le banquier. Ils doivent être actualisés régulièrement.

**Structurer votre demande de financement.** La demande de financement auprès de votre banque se concrétisera par le dépôt d'un dossier qui exposera la nature du besoin à financer mais aus-

si l'impact du financement par rapport aux activités de l'entreprise et par rapport à sa situation financière.

Ce dossier devra *a minima* être composé des documents suivants : une

présentation actualisée de l'entreprise (ses activités, son organisation, sa stratégie, ...), les documents juridiques actualisés (statuts, Kbis, composition du CA, pouvoirs, ...), les documents comptables des 3 dernières années (compte de résultat et bilan, annexes éventuelles), un plan de développement exposant le projet notamment sous les angles économiques (opportunité et faisabilité) et financiers (chiffrages comparatifs, ...) et un prévisionnel financier, à 3 ans en principe (comptes de résultats prévisionnels, plan de financement, plan de trésorerie prévisionnel sur la 1ère année, éventuellement programme d'investissement).

Dans le cas contraire, le banquier pourra penser qu'il a en face de lui des interlocuteurs insuffisamment impliqués ou préparés.

**Prévoir les délais.** Une fois le dossier déposé auprès de votre banque, les temps de traitement, et donc de réponse, peuvent varier d'un établissement à l'autre. Ils dépendent de plusieurs facteurs propres à chaque réseau bancaire et notamment de leur schéma délégué.

En effet, selon l'organisation de votre banque d'une part, et selon la durée, le montant du financement demandé, les garanties associées et la qualité de l'emprunteur d'autre part, la décision peut être prise directement par votre interlocuteur ou son supérieur hiérarchique, voire par un comité de crédit.

Il est donc important dans le montage de votre dossier d'anticiper la question du délai de traitement de la demande de financement. Cela nous rappelle donc la nécessité d'informer le ban-

quier de votre besoin suffisamment en amont de la mise en œuvre prévue du projet.

**Anticiper vos difficultés.** Tout d'abord, il faut distinguer les difficultés conjoncturelles des difficultés structurelles. Un incident de paiement, un retard dans le versement d'une subvention, c'est une difficulté conjoncturelle. Une baisse régulière des ressources, un résultat d'exploitation négatif d'année en année et une trésorerie qui se détériore invariablement, ce sont des difficultés structurelles.

Pour comprendre votre situation, vous devrez avoir réalisé une analyse de vos comptes passés, appuyée si c'est nécessaire par une comptabilité analytique pour dé-

terminer de quelle activité provient vos difficultés, ainsi que de deux principaux outils de gestion : le budget prévisionnel et le plan de trésorerie.

Dans tous les cas et sans attendre, vous devez vous rapprocher de votre banquier et l'informer de la situation. Mais attention à ne pas l'affoler. Tout en étant lucide et transparent sur la situation, vous vous devez d'adopter un discours rassurant. Ainsi, vous pourrez plus facilement obtenir son appui afin de définir un plan de bataille adapté à la situation.

Pour faire face à des difficultés conjoncturelles, votre banquier sera votre principal allié. En effet, outre votre action auprès de vos clients et de vos fournisseurs afin de réguler les décalages de trésorerie relatifs au cycle d'exploitation, il sera dans ce cas le seul partenaire financier en capacité de vous apporter des solutions pour votre trésorerie.

*« N'oubliez pas  
d'anticiper  
la question du délai  
de traitement  
de la demande  
de financement »*

## Ne jamais autofinancer ses investissements !

Pour financer leurs investissements ou renforcer leur assise financière, il est recommandé aux entreprises de ne pas dégrader leur trésorerie en autofinçant leurs investissements. En effet, si une entreprise puise dans ses réserves sans emprunter (ou recourir à une subvention d'investissement), elle risque très rapidement de rencontrer des difficultés de trésorerie.

Mieux vaut donc emprunter à moyen terme plutôt que d'avoir recours par la suite à des concours bancaires court terme très coûteux.

**En résumé**, le crédit repose sur la confiance du créancier en la capacité du débiteur à honorer sa dette selon les termes prévus. Plus le créancier a confiance dans le débiteur, plus il aura tendance à lui accorder des termes avantageux. A l'inverse un débiteur qui n'inspire pas confiance aura beaucoup de mal à obtenir un crédit.

Pour cela, le banquier évalue la qualité d'une demande de financement à l'aune de trois éléments : l'analyse de la situation économique (compte de résultat, budget prévisionnel...) et financière (bilan, plan de trésorerie...) de l'entreprise, et l'évaluation du « comportement » du dirigeant.

Pour conforter la décision de votre banque, le plus sûr est d'avoir un projet convaincant et d'apporter les garanties nécessaires pour palier au niveau de risque de votre dossier.

Et n'oubliez pas, au-delà de son intérêt pour votre projet et du crédit qu'il est capable de vous octroyer, le banquier sera en attente de contreparties telles que l'hébergement d'une partie de vos flux financiers courants, le recours à des services bancaires, etc. En effet, le crédit n'est qu'un produit d'appel pour lui ! Il doit donc comprendre que vous souhaitez travailler avec lui et que vous engagez une relation durable. Assurez-vous alors que le banquier soit remercié de la confiance qu'il vous accorde.

### À FAIRE

- > Travailler votre relationnel avec votre banquier
- > Analyser la situation
- > Informer votre banquier
- > Mettre en place des outils de suivi et de prévision
- > Apporter les garanties nécessaires
- > Construire un plan d'actions à moyen ou long terme (évolution du modèle économique, restructuration financière...)

### À NE PAS FAIRE

- ✗ Autofinancer vos investissements
- ✗ Attendre la présentation des comptes pour se faire une idée de la situation
- ✗ Naviguer à vue
- ✗ Masquer des difficultés pressenties aux banques
- ✗ Rompre la communication avec la banque
- ✗ Bloquer les règlements sociaux et fiscaux



## LA BANQUE ET LA DÉCISION DE FINANCEMENT : L'EXEMPLE DU CRÉDIT MUTUEL

### Que représente le groupe Crédit Mutuel dans le paysage bancaire français ?

Le paysage français est assez atypique en Europe, car depuis plus d'un siècle, le mutualisme s'y est bien implanté. Le Groupe Crédit Mutuel, avec ses enseignes Crédit Mutuel et CIC, fait partie des 3 grandes banques mutualistes qui conservent encore aujourd'hui un maillage serré sur l'ensemble du territoire. Cela explique des parts de marché crédit très représentatives sur les marchés des professionnels et des petites entreprises.

### Comment prenez-vous les décisions de crédit pour l'entreprise ?

La caisse locale de Crédit Mutuel est une entité juridique à part entière, avec son propre conseil d'administration et un duo composé d'un président bénévole élu par les sociétaires et d'un directeur salarié. La caisse est donc autonome pour prendre dans 90% des cas, la décision de prêter. Les agences CIC ont, elles aussi, des délégations de décision très élevées. Au final, peu de demandes de crédit remontent « au siège ». L'objectif est d'apporter un concours bancaire éclairé à l'emprunteur, de répondre à ses besoins, d'être un véritable partenaire et non un fournisseur d'argent.

Octroyer un crédit est une vraie responsabilité. Le pouvoir de dire oui est nécessairement accompa-

gné, parfois, par le devoir de dire non. Que le banquier soit épaulé dans cette décision par la vision d'un autre professionnel de la création qu'est le réseau d'accompagnement est à mon sens une très bonne chose, à commencer pour le créateur d'entreprise qui bénéficie ainsi d'une double vision de son projet.

### En quoi la mobilisation de garanties institutionnelles facilite le financement du porteur de projet dans de bonnes conditions ?

Il existe une règle pour les banquiers : ne jamais faire un prêt pour la garantie. La garantie doit toujours rester un accessoire du prêt, mais jamais elle ne doit justifier à elle seule l'octroi d'un prêt. Néanmoins, le banquier prêtant l'argent de ses épargnants, il doit être en mesure de sécuriser le remboursement de ces engagements.

Une garantie institutionnelle apparaît alors beaucoup moins aléatoire qu'une garantie personnelle accordée par l'épargnant ou son entourage (caution des parents...). Si les choses tournent mal, et c'est le cas en moyenne pour 3 entrepreneurs sur 10 dans les 3 ans qui suivent la création, le banquier est assuré de recouvrer une partie de sa créance auprès d'un garant institutionnel tels que l'Etat à travers Bpifrance ou une personne morale comme France Active.

### Philippe BAILLY,

Responsable des marchés des professionnels et des petites entreprises – Confédération Nationale du Crédit Mutuel

# PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?



## A. J'adopte les bons réflexes

### N°1 Choisissez la banque adaptée à vos besoins

Vous devez avoir une **vision claire du fonctionnement de votre entreprise, bien connaître vos besoins** pour faire le bon choix. Rencontrez votre futur conseiller, consultez les sites des banques, comprenez leurs offres et les comparez entre elles.

### N°2 Ayez toujours une idée claire de votre situation

**Vous devez suivre votre activité et la gestion de votre entreprise au quotidien en analysant vos comptes, en utilisant** les outils de comptabilité analytique de budget prévisionnel et de plan de trésorerie.

### N°3 Communiquez régulièrement avec votre banquier

**Vous devez alimenter votre banquier régulièrement d'informations à la fois économiques, financières et stratégiques et prospectives.** Profitez de moments clés : lancement d'un nouveau projet, départ à la retraite du dirigeant, crise de croissance, points réguliers, arrêts des comptes, etc.

### N°4 Soyez irréprochable

**Vous devez tenir les engagements pris auprès de votre banque, afin d'être crédible** (autorisations de découverts, remboursement de crédit moyen terme, souscription à certains services bancaires...)

### N°5 Faites-vous accompagner

**Vous pouvez vous faire accompagner sur votre stratégie financière** par un expert-comptable, un organisme d'accompagnement comme France Active...

### N°6 N'autofinancez pas vos investissements et consolidez vos fonds propres

**Vous devez toujours garder des marges de manœuvre de trésorerie pour ne pas fragiliser votre entreprise et** savoir s'endetter lorsqu'il le faut (acquisition de matériel, travaux pour adaptation du bâtiment, ...)

### N°7 Trouvez des garanties alternatives à la caution personnelle

**Vous pouvez vous rapprocher des sociétés de garanties ou des principaux organismes de caution mutuelle comme** Bpifrance, France Active, SIAGI, SOGAMA...

### N°8 Gardez toujours des marges de négociation avec votre banquier

**Vous devez connaître votre poids commercial et ensuite faire des choix dans vos axes de négociation.** Plusieurs astuces existent pour renforcer votre pouvoir de négociation : faire une demande d'autorisation de découvert supérieure à votre besoin, accepter de souscrire à certains services de la banque et qui répondent à vos besoins...

### Se faire accompagner par le Dispositif Local d'Accompagnement pour consolider votre projet

Pour consolider votre projet et maximiser vos chances de vous faire financer par la banque, sollicitez le dispositif local d'accompagnement (DLA). Il permet à toutes les associations ayant au moins un salarié, de bénéficier d'un accompagnement gratuit sur toutes les thématiques qui touchent à la stratégie, au projet social mais aussi à l'organisation interne par exemple. Depuis 2003, plus de 60 000 entreprises de l'ESS ont été accompagnées, consolidant 870 000 emplois.

Pour en savoir plus : <https://www.info-dla.fr/>

## B. Je me rapproche des principales sociétés de garanties...

Une garantie a pour but de couvrir une partie de la perte finale d'un établissement prêteur en cas de défaillance de l'emprunteur, moyennant une commission payée directement par la banque ou par l'emprunteur.

Intérêt pour la banque : une partie significative du risque associé au financement est transférée sur l'organisme de garantie, ce qui a pour effet de faciliter sa décision.

Intérêt pour vous : la garantie ainsi apportée limite en général la demande de garanties personnelles et peut protéger votre résidence principale.

### Les garanties proposées par Bpifrance.

Avec l'intervention en garantie de Bpifrance, la banque finance les entreprises TPE (Très Petites Entreprises) et PME (Petites et Moyennes Entreprises) dans les phases les plus risquées de leur vie et réduit significativement son risque, en règle générale de 40 % à 70 %.

Bpifrance propose aux banques de bénéficier de ses garanties pour une partie de leur perte finale éventuelle sur des opérations de crédit.

Néanmoins, la politique constante de Bpifrance est aussi de limiter les garanties à apporter par l'entrepreneur à la banque : la caution personnelle, si elle est retenue, sera limitée à 50 % maximum de l'encours

du crédit et il n'y aura pas la possibilité d'hypothéquer la résidence principale de l'entrepreneur.

Par exemple, si à la liquidation judiciaire de l'entreprise, la créance due à la banque s'élève à 80 000 euros, la banque pourra solliciter la caution à hauteur de 40 000 euros.

Pour en bénéficier, sachez que les banques peuvent directement actionner la garantie Bpifrance, pour les demandes de financement de moins de 200 000 euros en faveur de TPE et PME.

Pour plus d'informations, consulter le site de [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

« Une garantie a pour but de couvrir une partie de la perte finale en cas de défaillance de l'emprunteur »

**Les garanties proposées par France-Active.** France Active a lancé en mars 2018 sa nouvelle gamme de garanties. Objectif : faire plus et mieux pour les créateurs les plus éloignés des dynamiques économiques et les entrepreneurs les plus engagés dont les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. Garant engagé, France Active vise avant tout à permettre l'accès à la banque dans de bonnes conditions et mobilise la garantie comme levier d'une relation bancaire de qualité.

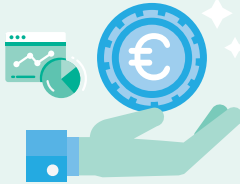
Pour bénéficier de la garantie France Active et vous faire accompagner par ses équipes, vous pouvez les contacter sur le site : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)



## 1 | Quoi ?

*La garantie d'emprunt bancaire vise à rapprocher les entrepreneurs et les banques.*

En couvrant une partie du risque financier pris par la banque et en apportant son expertise sur le projet, France Active sécurise la banque et facilite l'obtention du prêt bancaire par l'entrepreneur.



### Le plus

Pour accélérer la réussite des entrepreneurs, la garantie France Active s'inscrit toujours dans une offre plus globale intégrant du conseil en financement et un appui dans la relation à la banque.

La garantie France Active est avant tout au service de l'entrepreneur afin qu'il mène son projet dans les meilleures conditions.

## 2 | Pour qui ?

*Les garanties France Active s'adressent à tous les entrepreneurs engagés et peuvent être mobilisées pour la création ou le développement d'entreprises avec un fort impact positif.*



Les nouvelles garanties ont été conçues pour mieux servir les publics prioritaires, au cœur de l'action de France Active :

- > Les créateurs les plus éloignés des dynamiques économiques : femmes éloignées de l'emploi, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de minima sociaux, entrepreneurs en situation de handicap...
- > Les entrepreneurs investis dans les territoires fragiles : quartiers prioritaires et zones de revitalisation rurale ;
- > Les entrepreneurs du champ de l'insertion et du handicap, dont le projet est centré sur la recherche d'utilité sociale.

» Pour eux, les garanties France Active vont plus loin en s'adaptant à leurs besoins et à la diversité de leurs projets. «

## 3 | Comment ?

*Pour les créateurs les plus éloignés des dynamiques économiques et les entrepreneurs les plus engagés, la garantie France Active a été renforcée :*



**Elle couvre jusqu'à 80 % du montant du prêt bancaire** pour constituer un levier fort de mobilisation d'un financement.

**Elle protège l'entrepreneur :** sécurisée par la garantie France Active, la banque ne prend pas de cautions personnelles.



### À savoir



Pour accompagner la diversité des projets et des besoins, les plafonds des garanties ont été réhaussés :

- 50 000 € pour les projets de création,
- 100 000 € pour les projets de développement,
- Et, jusqu'à 200 000 € pour les structures de l'insertion et du handicap.

## 4 | Avec qui ?



*Avec tous les partenaires bancaires de France Active qui ont accueilli très favorablement les nouvelles garanties et les ont référencées dans leur systèmes d'information.*

### Chaque année,

près de **7 300 garanties d'emprunt bancaire** octroyées par France Active Garantie

plus de **250 M€ de prêts bancaires** mobilisés

## C. ... et de caution mutuelle

Les sociétés de caution mutuelle (SCM) sont des établissements de crédit constitués en sociétés coopératives. Leur objet est d'apporter une garantie bancaire à leurs membres de deux manières possibles, soit en garantissant directement l'emprunteur auprès de la banque, soit en contre-garantissant la banque qui prend le risque.

Créée en 1966 par les Chambres de Métiers et de l'Artisanat, **la SIAGI** a pour ambition de faciliter l'accès au crédit des petites entreprises artisanales. Pour cela, elle garantit les opérations de financements liées à la création ou à la reprise d'une activité (acquisition d'un fonds de commerce, de parts sociales...). Elle peut également répondre à des besoins de garantie concernant le financement du besoin en fonds de roulement, la restructuration de dettes, etc. Son intervention offre une diminution, voire une suppression totale des garanties personnelles que doivent fournir les porteurs de projet.

D'autres interviennent exclusivement auprès d'un réseau bancaire spécifique, comme **la SOCAMA** qui cautionne les prêts des artisans, commerçants et professions libérales, clients de la Banque Populaire, pour financer des projets de création, de développement et de reprise d'entreprise.

Certains ont un ciblage sectoriel, comme le **l'IFICIC (Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles)** qui apporte une garantie jusqu'à 70% du montant du crédit. Elle s'applique à tous types de crédits bancaires : moyen ou long terme, court terme, crédits-bails, crédits de trésorerie, etc. Les emprunts garantis se destinent au financement de la plupart des besoins des entreprises et associations culturelles, à tous les stades de leur développement.

Il existe également **la SOGAMA**, créée en 1977 par une cinquantaine d'associations, congrégations et fondations, avec comme objectif de doter les organismes à but non lucratif d'un outil financier facilitant leur accès au crédit bancaire. Elle propose des garanties d'emprunt bancaire permettant de couvrir des besoins très longs (maximum 32 ans) et des montants conséquents (maximum 4,6 M€). En outre, elle permet de garantir des crédits liés au besoin en fonds de roulement.

Ces dispositifs sont actionnés la plupart du temps par les banques qui le souhaitent. Vous pouvez également vous rapprocher des organismes gestionnaires de ces fonds pour vérifier l'éligibilité de votre demande et faire vous-même la mise en contact.

## D. Je me fais appuyer par un organisme de microfinance

Si l'ensemble des recours ont été épuisés, et que vous n'avez pas accès au crédit bancaire (voire si vous êtes fiché à la Banque de France), l'une des solutions peut être le microcrédit. Le principal organisme en France est **l'Adie** (Association pour le Droit à l'Initiative Économique), qui est habilitée à

délivrer des prêts pouvant aller jusqu'à 10 000 euros aux créateurs et aux chefs d'entreprise, pour tous types de besoins, et qui leur propose des conseils adaptés tout au long de leur parcours à travers un accompagnement individualisé.

**Comment ça marche ?** Par téléphone, un conseiller de l'Adie répond et analyse votre situation. Selon l'état d'avancement de votre projet, il vous proposera un rendez-vous à l'antenne la plus proche, afin de l'étudier plus en détail et de déterminer vos besoins en termes de financement et d'accompagnement.

Si le projet n'est pas suffisamment mûr, il vous proposera de suivre un atelier gratuit ou vous orientera vers l'un des partenaires locaux de l'Adie à

même de vous aider à formaliser votre projet. Une fois le projet clairement déterminé, vous pourrez finaliser votre demande de financement.

**Comment prendre contact ?** Pour prendre contact avec l'Adie et faire une demande de microcrédit, il vous suffit d'appeler le 0 969 328 110 (appel non surtaxé, ouvert de 8h à 18h) ou de prendre RDV en ligne sur Adie Connect, le site dédié aux créateurs d'entreprise.

### Le Fichier National des Incidents de remboursement des Crédits aux Particuliers (FICP)

Ce fichier recense les incidents de paiement caractérisés sur des crédits accordés aux particuliers pour des besoins non professionnels et les informations relatives aux mesures de traitement des situations de surendettement.

Si vous êtes en retard dans le remboursement d'un crédit, l'établissement de crédit doit vous avertir de l'incident de paiement. Si vous ne régularisez pas votre situation dans les 30 jours, l'établissement demandera à la Banque de France votre inscription au FICP.

Seule la banque qui a demandé l'inscription peut demander la levée du fichage à la Banque de France.

### Le Fichier Central des Chèques (FCC)

Si vous émettez un chèque sans provision et ne payez pas votre dû, vous serez interdit bancaire, c'est-à-dire que vous aurez l'interdiction bancaire d'émettre des chèques. Vous serez alors inscrit au FCC pendant 5 ans, à défaut de régularisation des incidents. Vous pourrez conserver votre compte bancaire, mais vous devrez rendre tous vos chéquiers, toutes banques confondues. En cas de régularisation effective ou de preuve d'un motif d'annulation (une erreur de la banque, par exemple), votre banque est tenue de demander à la Banque de France votre défichage du FCC dans les dix jours ouvrés. Vous pourrez ensuite émettre des chèques à nouveau.

Le FCC recense également les retraits de carte bancaire pour usage abusif. Dans ce cas, votre banque peut confisquer votre carte ou l'invalider et demander votre fichage au FCC. La durée de l'inscription au FCC est de 2 ans. Cette inscription ne vous interdit pas d'obtenir une nouvelle carte bancaire ou d'autres moyens de paiement, mais elle est consultable par les établissements bancaires.

Pour en savoir plus, consultez le site de la banque de France :

<https://particuliers.banque-france.fr/>

## LA BANQUE, PARTENAIRE DES ACTEURS DE LA COHESION : L'EXEMPLE DE BNP PARIBAS.

### Que représente le Groupe BNP Paribas dans le paysage bancaire français ?

En 2018, BNP Paribas représentait environ 7,5 % du marché français sur le segment des entreprises de moins de 50M€ de chiffre d'affaires et de moins de 250 salariés.

Notre ambition est de promouvoir l'entrepreneuriat sous toutes ses formes : innovant, féminin, à impact social et en faveur des territoires fragiles. Compte tenu de son impact positif sur la société, l'Entrepreneuriat Social fait notamment l'objet d'une attention particulière de la part de BNP Paribas qui a lancé, sous sa récente bannière « Act For Impact », un dispositif dédié au développement de l'entrepreneuriat social, avec notamment le déploiement, sur toute la France, de chargés d'affaires entreprises en capacité de proposer des solutions adaptées à toutes les étapes du cycle de vie des entrepreneurs, en synergie avec ses partenaires.

### Comment est né le partenariat entre BNP Paribas et l'ADIE, et quel est sa finalité ?

Le partenariat entre l'Adie et BNP Paribas a commencé en 1993 afin de contribuer à la création d'entreprises par des publics difficiles à appréhender par les moyens bancaires classiques. En 2006, BNP Paribas décide de créer son programme « Projet Banlieue », dont un des objectifs consiste à favoriser l'accès à l'emploi, via les microcrédits de l'ADIE, des

jeunes faiblement ou non diplômés, ou encore exclus du système bancaire.

Le soutien de BNP Paribas se traduit par sa participation au refinancement de l'activité de crédit, à la couverture d'une partie du risque de l'Adie, et par sa contribution à la création de nouvelles antennes en quartier. BNP Paribas a également mis en place un fonds dédié permettant à l'épargne des salariés de s'orienter vers des associations ou des entreprises solidaires telle que l'Adie. BNP Paribas apporte également un soutien humain en bénévolat, mécénat de compétences et en formation d'accompagnement des managers de l'ADIE sur des thématiques de gestion des risques et de recouvrement.

### Quels sont les résultats de ce partenariat ?

Ce partenariat historique entre l'ADIE et BNP Paribas et sa fondation a permis la création de 16 antennes sur un total de 103 en France (chiffres de 2019) et de contribuer, entre 2015 et 2017, à la création de 6 000 entreprises et de 8 000 emplois.

Le soutien apporté par ce programme permet de lever les préjugés sur les qualités requises pour entreprendre et insuffler de la confiance en soi aux futurs entrepreneurs. En leur faisant bénéficier d'un accompagnement adapté, les entrepreneurs peuvent également entreprendre dans les meilleures conditions, tout en bénéficiant de moyens financiers pour créer leur propre emploi.

### Madjid AGAG,

Directeur de projets BNP Paribas - Programme «Projets Banlieues»



## CONCLUSION

Nous espérons que vous l'aurez compris au fil de la lecture de ce guide, il n'y a pas d'échappatoire pour un dirigeant d'entreprise qu'elle soit associative ou non : il faut savoir travailler avec son banquier !

En effet, la banque peut être considérée comme un partenaire « à vie » de l'entreprise. Elle est présente et active à ses côtés à la fois dans son quotidien mais aussi à chaque moment clé de son existence. Elle vous accompagnera à la création de l'entreprise avec la mise en place des premiers services liés à ses besoins, dans la gestion courante avec le traitement des flux financiers issus de l'activité, au moment des projets de l'entreprise avec des demandes de crédit d'investissement, et même en cas de difficultés pour favoriser la restructuration financière de l'entreprise et permettre le maintien de ses marges de manœuvre à court terme (maintien du découvert, par exemple).

Ce partenariat étant déterminant pour l'entreprise, il est donc vital d'être bien accompagné. Il s'agit alors de choisir

avec soin son partenaire bancaire, puis de s'investir dans cette relation pour l'entretenir et la faire progresser. Pour cela, il convient d'instaurer une relation de confiance et transparente avec son partenaire bancaire.

Pour construire cette relation et comprendre les décisions de son interlocuteur bancaire, il est important de bien cerner les modalités de son fonctionnement. En effet, le conseiller clientèle doit concilier ses obligations en matière d'application des procédures et de contrôle des risques, avec des objectifs de développement de son activité commerciale et de rentabilité de son portefeuille.

Restez donc dans le cadre d'une négociation gagnant-gagnant et demandez-vous toujours si vous êtes rentable pour lui, en mettant en rapport le potentiel commercial que vous représentez et le niveau de risque acceptable pour lui. De cette façon, vous pourrez toujours compter sur votre banquier en cas de besoin.



## LIENS UTILES

### Bibliographie

- *Guide pratique des relations banque-entreprise*, **Jean-Marc Tariant**, 2011, Eyrolles
- Collection des mini-guides de la **Fédération bancaire française**
- Collection des guides du **CR DLA Financement, France Active**
- *Comment établir de bonnes relations avec sa banque ?* **Associations mode d'emploi n°135**
- *Emprunter pour se développer : une utopie pour les petites associations ?* **CR DLA-Financement**
- *Recherche finances désespérément*, **Juris associations n°413**
- *Prévenir les difficultés... et jouer la solidarité ?*, **Juris associations n°428**

### Sites utiles

- Le site de la Fédération Bancaire Française : **www.fbf.fr** ; **www.lesclesdelabanque.com**
- Le site de France Active : **www.franceactive.org**
- Le site de la médiation du crédit : **www.mediateur-ducredit.fr**
- Le site de bpifrance : **www.bpifrance.fr**
- Le site de l'ADIE : **www.adie.org**



# LEXIQUE

**Affacturation.** L'affacturation (ou « factoring ») permet de recevoir immédiatement sur votre compte le montant des factures que vous émettez en les cédant à un établissement financier spécialisé, partenaire de votre banque, appelé « factor ». C'est lui qui se chargera du recouvrement auprès de vos clients.

**Agios.** Les agios, souvent assimilés aux seuls intérêts, désignent en fait un ensemble de frais composés des intérêts et des commissions que la banque perçoit à l'occasion d'opérations en découvert, notamment.

**Banque mutualiste.** Une banque mutualiste a comme actionnaires ses propres clients.

**Capacité d'autofinancement (CAF).** La CAF désigne la richesse créée par l'entreprise, car elle est calculée en ne prenant en compte que les flux financiers réels, elle exclue donc les éléments non financiers comme la dotation aux amortissements, par exemple.

**Concours bancaires.** Il s'agit de l'ensemble des crédits accordés par une banque à une entreprise.

## **Crédit court terme / moyen terme / long terme**

- Court Terme : sa durée ne dépasse pas un an.
- Moyen Terme : sa durée est comprise entre un an et sept ans.
- Long Terme : sa durée est supérieure à sept ans.

**Crédit-bail et leasing.** Le crédit-bail est une location d'un bien mobilier ou immobilier avec une option d'achat à l'issue de la période locative à destination des entreprises professionnelles.

Le leasing est une location financière d'un bien mobilier ou immobilier à destination des particuliers et professionnels. Il existe 2 différences principales entre ces formes de financement :

- le leasing s'adresse à toute personne physique ou morale alors que le crédit-bail s'adresse uniquement aux professionnels ;
- le crédit-bail inclut toujours une option d'acquisition alors que le leasing n'inclut pas automatiquement cette faculté.

**Crédit de campagne.** Il s'agit d'un crédit accordé pour une durée limitée pour financer son cycle d'exploitation (dépenses liées à la production, stocks, etc.), lorsque l'activité est saisonnière.

**Dailly.** Il s'agit d'une convention en vertu de laquelle une entreprise peut céder une créance (paiement à recevoir) à un établissement de crédit : la banque devient propriétaire de la créance et sera donc réglée par le débiteur et effectue une avance partielle de trésorerie à l'association. La cession de créances en Dailly est très utilisée pour les subventions par le secteur associatif.

**Découvert autorisé.** Le découvert bancaire est une autorisation donnée par la banque pour permettre le fonctionnement d'un compte avec un solde débiteur dans une limite convenue et pour une durée définie. La banque facture des agios calculés sur le montant du débit et le nombre de jours utilisés. C'est la forme de crédit bancaire dont le taux d'intérêt est le plus élevé.

**Escompte.** L'escompte consiste pour la banque à consentir une avance de trésorerie à un de ses clients, du montant de la traite cédée moins les intérêts et commissions évalués. Il existe généralement une ligne d'escompte (un plafond) autorisée par la banque à son client pour ce type d'opérations.

**Facilité de caisse.** La facilité de caisse est une autorisation donnée par la banque pour permettre de faire face à des besoins de trésorerie ponctuels par le fonctionnement d'un compte avec un solde débiteur dans une limite convenue avec une durée d'utilisation qui ne doit pas dépasser 15 jours dans le mois. Le calcul des agios est similaire au découvert autorisé.

**Location Longue Durée.** La location longue durée (LLD) est une formule qui consiste à louer un bien sur une période donnée en contrepartie du versement d'un loyer mensuel. La LLD peut durer de 12 à 72 mois. A la fin de cette période, le locataire du bien est tenu de le restituer. Il s'agit donc d'une location simple sans possibilité pour le locataire de devenir propriétaire à l'issue du contrat.

Principalement employée pour la location de véhicules par les particuliers, cette formule peut être également utilisée par les entreprises pour d'autres biens d'équipement : chariot élévateur, machine-outil, etc.

**Taux d'intérêt.** Il s'agit du pourcentage du capital que rapporte une somme placée ou que coûte une somme empruntée

**Taux d'usure.** Il s'agit du taux d'intérêt maximum qu'un prêteur a le droit de pratiquer. Ce taux est défini par la loi et fixé trimestriellement par la Banque de France. Il est publié au Journal Officiel.

Retrouvez toutes nos publications sur :  
[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)



*Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020*