

# Financements et relations bancaires

## > Connexions

La newsletter du réseau Crowe Horwath

Dans ce numéro **2**

Édito ..... p2

Les clés pour obtenir son financement ..... p3

Réussir un LBO ..... p4

Savez-vous parler banquier ? ..... p5

Rencontre avec Bruno Perin, cofondateur de YooFly ..... p6

Rencontre avec Bernard Pattin, consultant en relations bancaires ..... p7

Actualité ..... p8

**Le chiffre > 807** milliards d'euros  
d'encours de crédits mobilisés

Part des PME

dans cet encours : **44%**

(source Banque de France)

“ Donner les principales clés pour approcher son banquier dans les meilleures conditions ”



Par Marc de Prémare  
Associé Crowe Horwath HAF Audit & Conseil  
International Liaison Partner

### Il est urgent de cultiver ses relations avec ses banquiers

Il est de plus en plus difficile d'obtenir un crédit bancaire, spécialement pour les PME. Est-ce la faute des banques ? Là n'est pas la véritable question car si le crédit aux PME donne aujourd'hui des signes de faiblesse, c'est aussi en raison de la faiblesse de la demande de crédit.

En revanche, obtenir un crédit devient chaque jour plus difficile car toutes les nouvelles réglementations bancaires, principalement l'entrée en vigueur progressive de Bâle III, vont forcer les banques à être encore beaucoup plus restrictives. C'est d'autant plus problématique que les banques ont

un rôle clé en Europe dans le financement de l'économie, trois fois supérieur en proportion au rôle des banques aux États-Unis.

La relative faiblesse de la demande de crédit actuelle est un paradoxe car la règle n°1 de la gestion d'entreprise n'a pas changé depuis des siècles : « don't run out of cash\* ». Il est donc urgent de cultiver vos relations avec vos banquiers et de mettre en place immédiatement l'ensemble des financements dont vous aurez besoin à moyen terme. Ne tardez pas ou il sera trop tard ! C'est pourquoi, Crowe

Horwath a décidé de consacrer ce numéro de Connexions aux financements bancaires.

Notre objectif est de vous donner les principales clés pour approcher votre banquier dans les meilleures conditions. En tant qu'expert-comptable et entrepreneurs, nous avons une expérience et un rôle clé pour accompagner les entrepreneurs dans ces processus.

Nous espérons que vous les retrouverez dans ces pages. Nos équipes se tiennent prêtes pour accompagner vos projets. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

\* ne manquez pas de liquidités

> Edito



## Les clés pour obtenir son financement

Par Arnaud Courtois  
Associé Crowe Horwath Prieur



Arnaud Courtois

**Obtenir un crédit peut être complexe. Les règles du jeu, souvent mal connues, diffèrent d'une banque à l'autre, voire d'un conseiller à l'autre. Comment s'y prendre pour obtenir son financement ?**

### Le banquier, un partenaire atypique

Il a, en effet, la particularité d'accepter - ou de refuser - de travailler avec son client. De la même façon, il peut cesser ou non de le faire. Les interlocuteurs au sein d'un même établissement changent, leur niveau de connaissance d'un secteur d'activité est variable, tout comme leur perception d'une activité

ou d'une entreprise.

Conséquence : leur vision du risque est évolutive et pas toujours partagée, la personne prenant la décision n'étant pas forcément l'interlocuteur de l'entreprise.

### Anticiper, la règle d'or

Dans ce contexte, anticiper est fondamental. Cela s'impose dans le cas d'opérations

stratégiques nécessitant des financements à moyen et long terme, tels que les investissements ou les opérations de croissance externe. Mais aussi en cas de financement à court terme pour couvrir un besoin immédiat, comme la défaillance d'un client. Les entreprises ne doivent pas négliger ce point. Un banquier qui n'est pas prévenu assez tôt aura une mauvaise perception du risque. En outre, les processus internes pour l'obtention de crédits ne sont pas adaptés aux prises de décisions hâtives.

### Formater sa demande

Ce qui emportera la décision du banquier est la certitude que les sommes prêtées seront remboursées. C'est pourquoi les documents nécessaires pour appuyer le dossier auprès des personnes prenant la décision finale doivent être lisibles et intelligibles. Ils prennent généralement la forme d'un business plan, présenté lors du rendez-vous. Parlant le même langage que le banquier, l'expert-comptable peut « défendre » le dossier et s'assurer qu'aucune zone d'ombre ne persiste.

## Le business plan

Il n'y a pas de demande de financement sans présentation d'un business plan. Plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise, c'est un document indispensable qui permet de formaliser les actions et les moyens que l'entreprise compte mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs visés et montrer, in fine, sa capacité à rembourser. Un bon business plan doit présenter, dans une première partie, des hypothèses de croissance claires et définies montrant l'équilibre économique du projet. La deuxième partie, purement financière, formalise les prévisions d'exploitation et de trésorerie à partir des hypothèses retenues. L'objectif étant de convaincre que le projet est sans risque, sa validation par un expert-comptable est un atout aux yeux du banquier.



## Réussir un LBO : Regards croisés d'un expert-comptable et d'un banquier

Par Guillaume Saby, Associé Crowe Horwath Becouze  
et Erwan Ruellan, Directeur Angers Entreprises au CIC OUEST



Guillaume Saby

### Comment a évolué le marché du LBO en 2012 ?

**Erwan Ruellan :** L'année 2012 a enregistré une baisse du nombre de LBO qui s'accroît sur les premiers mois de l'année 2013.

**Guillaume Saby :** Nous avons effectivement perçu une diminution du nombre des opérations ou un retard dans leur mise en œuvre. Le marché de la transmission d'entreprise a subi un véritable coup de frein en 2012.

### Quelle est la place de l'expert-comptable dans le montage d'une opération de LBO ?

**GS :** Les parties prenantes au tour de table d'un montage LBO peuvent être des entrepreneurs, des actionnaires historiques, le management de l'entreprise mais aussi des investisseurs en capital ou plus rarement des acteurs industriels. L'expert-comptable est le plus fréquemment aux côtés de l'entrepreneur ou d'un pool de managers en phase de reprise. Nous décryptons les enjeux au regard des intérêts de nos clients mais avons surtout un rôle de facilitateur.

### Quelles sont les attentes du banquier vis-à-vis de l'expert-comptable dans le cadre d'un LBO ?

**ER :** Nous apportons le financement (emprunts classiques ou structurés), nos objectifs de prêteur sont intimement liés à ceux des futurs associés de l'entreprise.

Nous attendons de l'expert-comptable qu'il traduise auprès de ses clients le rôle et les enjeux de chacune des parties prenantes à l'opération. Les conseils de l'expert-comptable apportent de la fluidité et de la clarté dans les discussions en amont du closing.

### Quelles sont les diligences clés pour la réussite de l'opération ?

**GS :** Le montage de l'opération correspond à la recherche d'un point d'équilibre. Ceci implique de travailler en amont sur le business plan puis sur l'évaluation de l'entreprise. La construction du business plan est une collaboration entre les managers et l'expert-comptable. La valorisation de l'entreprise nécessite

de mettre en œuvre des techniques financières puis de simuler l'impact sur les grands équilibres du financement de l'opération. Nous permettons aux managers de comprendre les mécanismes et d'acquiescer les concepts qui favorisent les échanges avec les investisseurs en capital et les banquiers.

**ER :** Nous travaillons de notre côté à partir du dossier coproduit par le management et son expert-comptable. La qualité et la fiabilité des informations qui nous sont transmises favorisent notre compréhension du dossier et facilitent les échanges pour l'obtention des accords de financement. Les managers accompagnés de leur expert-comptable ont une vision claire des grands équilibres de l'opération (pourcentage de détention, apports financiers en capital, niveau de dette acceptable et nature des covenants). Nous gagnons ainsi du temps et évitons les déceptions.



## Savez-vous parler « banquier » ?

Par Cécile Maestri  
Associée Crowe Horwath Fiderex

**Un chef d'entreprise a besoin d'une banque de manière continue, qu'il s'agisse de financer des opérations courantes ou des opérations plus exceptionnelles (financement, restructuration, développement..). Or, les réponses d'une banque ne sont pas toujours celles attendues par les dirigeants. Comprendre leur fonctionnement permet de mieux communiquer avec elles.**



Cécile Maestri

### Une organisation de plus en plus commerciale

Pour les banques, les revenus issus de la gestion des flux et des prestations de services liés sont désormais aussi importants que ceux issus des crédits. Une nouvelle sectorisation et de nouvelles stratégies ont émergé, avec des règles prudentielles plus contraignantes. Ainsi, le pôle « entreprises », dédié aux entreprises réalisant plus de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires (700 K€ dans certaines banques) est parfois mêlé avec le pôle « professionnel ». Les conseillers, moins bien formés en matière comptable et financière qu'auparavant, gèrent plusieurs centaines de clients.

### Le rôle prépondérant de la cotation

Les notations sont un élément déterminant dans la relation bancaire. La société et son dirigeant font l'objet de cotations (Banque de France et Mac Donough) permettant au banquier d'évaluer son risque en fonction d'indicateurs (voir encadré). Dans un dossier de financement, ces notations sont les premières informations que le conseiller prend en compte.

### Quelle attitude adopter vis-à-vis de la banque ?

- Privilégier les relations avec les pôles « entreprises ».
- Connaître sa cotation Mac Donough et son conseiller clientèle.
- Avoir deux banques partenaires pour partager les risques et négocier.
- Doser les demandes entre les prêts à long terme, plus risqués, et les financements plus court terme, moins risqués.
- Rédiger des dossiers complets : présentation de la société, des hommes, du projet, les données financières et les garanties proposées.
- Négocier : proposer un apport de flux générateur de commissions pour obtenir un financement, proposer les garanties avec les organismes externes (type OSEO...).

## La cotation bancaire en clair

- La cotation Banque de France de la société va de 3++ à 9. 3 ou 4 : la cote est bonne. A partir de 5, les banques ont des difficultés à se refinancer sur les marchés, l'accès au financement est plus cher voire impossible.
- La cotation Banque de France du dirigeant va de 000 à 060. 000 : pas de remarque. 040 : attention. 050 : forte attention. 060 : attention très forte. La cotation 040 est attribuée à un dirigeant ayant déposé le bilan et la 050 pour une liquidation judiciaire. L'indicateur 40 est en cours de suppression.
- La cotation Mac Donough est attribuée en fonction de 4 critères : fonctionnement des comptes, cotation Banque de France, bilan, éléments administratifs.

# Rencontre



## Bruno Perin, champion du monde de parachutisme et cofondateur de YooFly

Après un tour de table réussi, YooFly, le plus grand simulateur de chute libre au monde, ouvrira ses portes fin 2013 au cœur de la métropole lilloise

**Evelyne Defonte**  
Associée Crowe  
Horwath Cogefis



« Ce projet a suscité beaucoup d'enthousiasme mais aussi beaucoup de travail ! Il a mobilisé trois personnes au sein du cabinet pendant un an. Plus de 15 rendez-vous ont été nécessaires pour obtenir l'accord des banques, chacun très bien préparé pour être en mesure de répondre à toutes les objections ».

### Comment est venue l'idée de YooFly ?

Mes trois associés et moi souhaitons rendre accessible la plus extrême des disciplines, la chute libre, notre passion commune. Il n'y a que 8 simulateurs de vol libre dans le monde, YooFly sera le 9<sup>ème</sup>. Il accueillera un public venu de toute l'Europe, des professionnels comme des particuliers qui pourront, dès 8 ans, s'initier en toute sécurité aux joies du « vol humain », encadrés par des champions.

### Quelle est la structure de votre investissement ?

Nous avons fait appel à un pool bancaire qui a cru au projet ! Nous avons bouclé le tour de table grâce à des prêts directs de la Caisse d'Épargne et du Crédit Agricole de Lille, contre-garantis par Oséo, ce qui a permis de limiter la prise de risque. La société de capital risque Nord Capital est également

intervenue, en complément de nos apports en fonds propres. Et nous avons bénéficié d'un bail à construction puisque YooFly sera construit sur un terrain mis à disposition par Décathlon dans le village Oxyane.

### Quelle est la clé de cette réussite ?

Plusieurs éléments se sont conjugués : nous connaissions très bien notre activité, nos apports en fonds propres ont traduit notre engagement, notre business plan est solide. Construit avec notre expert-comptable (Crowe Horwath Cogefis), il s'appuie sur une étude de marché très fouillée. Nous avons pu chiffrer précisément des données telles que le nombre d'heures de vol facturables, les tarifs applicables, la consommation d'électricité etc. ce qui a permis de viabiliser les hypothèses de rentabilité.

Nous avons aussi établi un tableau de trésorerie mensuelle sur les douze premiers mois de la création de l'entreprise, au cours desquels il n'y a pas encore d'activité. Cela nous a permis d'évaluer le besoin de financement avant d'encaisser les premières recettes... prévues pour la fin de cette année puisque des heures de vol sont déjà réservées !

« Évaluer le besoin de financement avant d'encaisser les premières recettes »

# Rencontre



## Quelle est la panoplie actuelle des produits de financements disponibles ?

Toutes les banques ont dans leurs livres une large panoplie de produits destinés au financement de la trésorerie ou d'investissements à moyen et long terme : lignes d'escompte, d'avance sur facture « factoring », de découvert pour le financement de la trésorerie, crédits à moyen et long terme pour financer l'acquisition de matériels ou des investissements lourds comme l'immobilier. Via leurs filiales dédiées, les banques peuvent octroyer des financements sous forme de leasing avec ou sans option d'achat au terme du contrat, et des opérations de lease-back (procédé qui permet à une entreprise de se faire racheter temporairement un bien immobilier en devenant

le locataire, se « refaire » ainsi en trésorerie, avec possibilité de le racheter de nouveau à terme). Il est aussi possible de recourir à des crédits spécifiques octroyés par des organismes tels que la BPI (ex OSEO), les fonds régionaux de garantie ou solliciter les sociétés de « capital risque ». Elles interviennent en haut de bilan par prise de participation au capital ou sous forme de prêts participatifs ou obligataires.

## Comment choisir le meilleur mode de financement ?

La possibilité de prêter d'un banquier varie en fonction de ratios de solvabilité. Un banquier est un commerçant soumis à une contrainte spécifique : il doit réaliser un profit avec un argent qui ne lui appartient pas. Il fera donc attention à couvrir ses risques de remboursement

et d'immobilisation de capitaux sur des durées longues, tout en répondant à des règles professionnelles telles que Bâle II, (un dispositif prudentiel qui impose à une banque de détenir suffisamment de fonds propres par rapport à l'ensemble de ses engagements de crédit).

## Comment optimiser ses chances de réussite ?

En fonction de la nature du financement recherché, il faut s'adresser à plusieurs établissements. La marge de la banque sur un crédit étant de plus en plus réduite, lui confier la gestion de tout ou partie de ses activités est également un atout. Enfin, il faut offrir des garanties. Le chef d'entreprise pourra apporter une garantie réelle (sur un bien), s'engager à titre personnel et/ou faire appel à un organisme de cautionnement.

## Bon à savoir

Quatre clés pour optimiser ses chances de financement :

- Un business plan fiable et réaliste.
- Un projet porté par la conviction de l'entrepreneur ou des co-entrepreneurs.
- La prise en compte du besoin en fond de roulement et des conséquences du financement de l'investissement sur la trésorerie de l'entreprise. La mise en place d'un plan de trésorerie mensuelle pour l'année qui suit l'investissement est plus que conseillée. Il permettra de faire apparaître les éventuels besoins de trésorerie et donc de solliciter la ou les lignes de trésorerie utiles ou nécessaires.
- Même si l'on s'adresse à plusieurs banques, la qualité des relations humaines fait bien souvent la différence. Mieux vaut donc connaître son ou ses banquiers avant de solliciter un financement.

“ Les banques ont dans leurs livres une large panoplie de produits destinés au financement de la trésorerie ou d'investissements ”

## Comment utiliser le crédit d'impôt compétitivité emploi – CICE ?

Par Arnaud Courtois, Associé Crowe Horwath Prieur

La créance constatée n'est normalement utilisable qu'au moment du paiement de l'impôt sur les sociétés ou sur le revenu, soit dans un délai pouvant aller jusqu'à deux ans. Il est possible cependant de raccourcir ce délai et ainsi d'améliorer votre trésorerie.

### Les conditions nécessaires à la constatation d'une créance utilisable

Deux cas peuvent se présenter :

- La créance n'existe pas, elle est en « germe » c'est-à-dire calculée sur les rémunérations de l'année en cours.
- La créance existe et l'impôt dû est insuffisant à son imputation totale :
  - elle est remboursable immédiatement si l'entreprise respecte certaines conditions.

- elle n'est pas remboursable dans les autres cas.

### L'utilisation de la créance comme moyen de financement

- La créance « en germe » est cessible ou peut faire l'objet d'un nantissement dans le cadre du dispositif de préfinancement. Si ce préfinancement est organisé auprès d'Oséo l'expert-comptable devra établir une attestation sur l'existence de cette créance.
- Les autres créances sont mobilisables ou mises en garantie auprès d'établissements de crédit pendant leur durée d'imputation soit trois ans.

**3 questions à** Jonathan Burnett,  
Directeur général Crowe Horwath Global Risk Consulting

## Crowe Horwath Global Risk Consulting s'installe en France

### Qu'est-ce que Crowe Horwath Global Risk Consulting ?

Nous sommes un cabinet de conseil qui aide les entreprises à adapter leur gouvernance en intégrant le risque dans la prise de décision et en définissant un dispositif de conformité efficient. Toute activité économique entraîne des risques que les dirigeants doivent identifier, évaluer et gérer. Dans un monde de plus en plus complexe donc incertain, un processus de gestion des risques est un outil de bonne gestion, permettant aux entreprises de sécuriser leur développement notamment international. On le prend en compte dès l'élaboration de la stratégie, c'est pourquoi il est mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction générale et les

responsables de la gestion des risques et du contrôle interne de l'entreprise.

### Les PME sont-elles concernées par la gestion des risques ?

Prenons un exemple : lorsqu'une PME est confrontée à la croissance et à la décentralisation, comment être certain de protéger ses actifs et de s'assurer de la bonne conduite de salariés et de prestataires très éloignés du centre de décision ? Autre exemple : lorsqu'une PME externalise la gestion de son système d'information, que fait-elle le jour où le système tombe en panne ? Comment s'assure-t-elle de la sécurité de ses données lorsque celles-ci sont dématérialisées ? Nous aidons les entreprises à mettre en place des

indicateurs prédictifs des problèmes futurs et à transformer leur organisation pour fiabiliser leur activité.

### Quels sont vos projets à venir ?

Nous avons lancé notre activité début 2013 en France et sommes déjà 8 consultants, tous spécialisés dans la pratique du risque consulting et du contrôle interne, et travaillons en lien avec les 500 autres experts de l'activité risque consulting du réseau international. D'ici à la fin de cette année, nous organiserons avec l'IFACI\* les 3<sup>èmes</sup> Trophées de la maîtrise des risques et dévoileront les résultats d'une grande enquête sur la gestion des risques.

\* Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

“ Aider les entreprises à sécuriser leur croissance ”



Jonathan Burnett