

ET SI VOUS REVISITIEZ VOS RELATIONS AVEC VOS BANQUES ?



LES BONNES PRATIQUES DE
LA RELATION BANQUE ENTREPRISE



Denis MAURE

Vice-président CCI Nantes St-Nazaire

La gestion du financement est au cœur de tout projet entrepreneurial, quel que soit son stade de développement. La qualité des relations avec les banques en fait partie intégrante. Or nous constatons qu'elle est trop souvent malmenée. Mauvaises pratiques et méconnaissance des mécanismes financiers chez les entrepreneurs, mauvaise compréhension de la demande et réponse inadaptée chez les banquiers sont parfois des réalités. Les incompréhensions qui en découlent peuvent avoir de graves conséquences pour l'entreprise.

À la CCI Nantes St-Nazaire, nous pensons qu'il est nécessaire que chacun se remette en cause et progresse pour favoriser la création de valeur et d'emplois sur notre territoire. C'est pourquoi nous engageons une démarche d'information et d'accompagnement sur ce sujet important.



Sébastien CHADOURNE

Président CJD Nantes

L'implication des parties prenantes extérieures à l'entreprise a toujours été un sujet prôné par le CJD Nantes Atlantique. Les établissements financiers, premiers partenaires de l'entreprise, ne doivent pas être exclus de cette idée. Entretien une relation permanente avec ses partenaires bancaires, assurer des échanges réguliers avec eux, leur faire partager les temps forts sont des pratiques à déployer par tout chef d'entreprise.

La vie d'une entreprise est jalonnée de moments d'instabilité. Seule une relation durable avec ses partenaires quels qu'ils soient, permet d'anticiper d'éventuelles difficultés de transformer une menace en opportunité. À nous entrepreneurs d'en prendre conscience.

Ce petit guide co construit avec la CCI Nantes St-Nazaire et la FBF a pour vocation de désacraliser les croyances ancestrales visant, pour un dirigeant, à garder les informations pour soi... et ne divulguer que le strict minimum aux « banquiers ». Au travers de témoignages concrets d'entrepreneurs du territoire dans diverses situations, nous avons souhaité apporter un regard nouveau sur la relation Banque/ Entreprise en intégrant une donnée nécessaire : LA CONFIANCE.



Valérie TAMAGNY

Présidente Comité des Banques FBF Pays de la Loire

Les TPE/PME sont essentielles pour l'économie de notre Région ; elles le sont tout autant pour nous, banques des Pays de la Loire. Or, nous savons bien que les entreprises qui se développent et qui surmontent les caps difficiles ont un point commun : un dialogue réel, vrai et entretenu avec leurs banques. Comment créer et maintenir la confiance réciproque entrepreneurs-conseillers ? Comment mieux se parler ? Comment mieux se comprendre ? Nous avons conscience que, sur ce sujet, nous devons être en recherche constante d'amélioration d'un côté comme de l'autre. Nous souhaitons vivement que ce guide, basé sur des témoignages d'entrepreneurs et de conseillers, y contribue en donnant des pistes efficaces pour mettre en place une relation de confiance.

QUAND J'AI BESOIN
DE LUI, IL N'EST
JAMAIS LÀ !

IL ME RACONTE DES CRAQUES.

SON DOSSIER N'EST
JAMAIS COMPLET.

IL NE ME COMPREND PAS.



LE DIRIGEANT

IL M'APPELLE
TOUJOURS AU
DERNIER MOMENT !



LE BANQUIER

IL NE PREND
JAMAIS DE
RISQUES !

JE DOIS TOUJOURS TOUT JUSTIFIER...

SES PRÉVISIONS
SONT IRRÉALISTES !

IL DEMANDE BEAUCOUP
ET IL NE DONNE RIEN...

ALBAN CONSTANTIN

Gérant de l'entreprise
Tonton et Lulu

Restauration
11 collaborateurs



Après avoir décroché un prêt bancaire (250 k€), suite à un prêt d'honneur (30 k€) du Réseau Entreprendre, j'ai ouvert mon restaurant en 2014. Même si beaucoup m'en dissuadaient, j'ai refait peu après une demande de financement aux banques. Comme l'activité du restaurant excédait le prévisionnel, 4 mois après son démarrage, j'ai obtenu sans difficulté un nouveau prêt (70 k€) pour lancer un Food Truck, en juin 2015, avec 5 emplacements à Nantes.

Mais, les choses se sont compliquées en 2016. Pour diverses raisons (installation proche de concurrents, réorganisation interne, année moyenne du Food Truck...), j'ai eu une trésorerie

négative. Aussi, quand j'ai voulu ouvrir un 2nd restaurant sur l'île de Nantes, aucune des 5 banques sollicitées début 2017 ne m'a prêté les 450 k€, dont j'avais besoin. Ce qui m'a irrité d'abord, car les conditions me semblaient réunies, puis m'a permis finalement de « grandir ». Pour améliorer mes relations avec les banques, je me suis formé sur les aspects financiers. Dans cette situation, il est crucial de saisir pourquoi le banquier a dit non, de redimensionner son projet et de trouver d'autres opportunités pour rentabiliser la structure. Avec 30 % de croissance, en collaboration avec une autre société, je peux envisager aujourd'hui l'ouverture d'un autre restaurant en 2019.



LE REGARD DU BANQUIER

Le banquier a besoin de visibilité et de perspectives. Avant de s'engager dans un nouveau projet.

La trésorerie négative n'est pas une raison première de refus de financement. Il convient de comprendre la cause : s'agit-il d'un problème de rentabilité ou de financement du cycle d'exploitation (décalage des 2 postes clients - fournisseurs).

Dans le cas d'un restaurant, et plus largement dans le cas d'un commerce non saisonnier, les clients payant comptant, une trésorerie négative est souvent signe d'autres difficultés (perte, autofinancement d'un investissement...).

La banque peut accompagner des entreprises avec une trésorerie structurellement négative. Selon les activités, il existe de multiples solutions de financement de l'exploitation (découvert, affacturage, Daily, escompte, crédit de campagne...).



LES BONNES PRATIQUES

Après un refus de financement :

- Interroger son banquier et se faire expliquer les raisons du refus.
- Ne pas s'entêter : accepter de redimensionner son projet, et de faire autrement.
- Échanger avec d'autres dirigeants d'entreprise.

VIANNEY COPLEUTRE

Dirigeant de l'entreprise Kraft Workwear

Vente en ligne de vêtements de travail et d'équipements de protection individuelle
4 collaborateurs



Lorsque nous avons créé Kraft Workwear en 2016, il y avait une offre existante et déjà de nombreux acteurs sur le marché du vêtement de travail. Nous devons donc trouver des financements importants - environ 300 k€ - pour créer une marque forte et constituer une équipe, capable de la porter sur internet. Sachant qu'une banque ne finance que de l'actif, nous nous sommes directement tournés vers d'autres investisseurs. Après l'obtention de prêts d'honneur (30 k€), via Initiative Anjou et le Réseau Entreprendre Maine-et-Loire, nous avons sollicité les business angels ABAB et signé, en juin 2017, une levée de fonds (270 k€).

Avant cela, de 2016 à 2017, il nous a fallu gérer diverses diffi-

cultés. Trouver le bon interlocuteur en a été une. Au départ, nous avons perdu du temps en rencontrant des investisseurs inadaptés à notre projet. Nous avons ensuite affûté nos arguments, durant 6 mois, pour convaincre l'ensemble des ABAB de la pertinence de nos choix. Or ce délai, pendant lequel nous n'engagions pas les développements prévus, pouvait être fatal pour une petite entreprise comme la nôtre. Cela n'a heureusement pas été le cas. Aujourd'hui, portés par une croissance mensuelle de +20%, nous avons investi dans un nouveau bâtiment à Juigné-sur-Loire. Et notre banque nous a accompagnés dans ce projet.

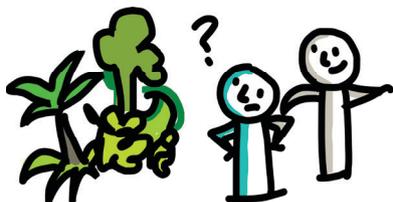


LE REGARD DU BANQUIER

Dans le lancement d'un projet le facteur temps est souvent clef. C'est avant la phase de lancement qu'il faut s'appuyer sur les réseaux (Initiative, Réseau Entreprise, CCI, CJD..) afin d'identifier les différents leviers financiers. Par exemple sur les investisseurs le panel public et privé est large avec des critères d'intervention très différents (montant, stade de vie de l'entreprise, objet..).

À ce stade de la vie de l'entreprise (pré-amorçage) lorsqu'il n'y a pas encore de chiffres d'affaires : il est difficile pour une banque d'intervenir : un crédit doit se rembourser, un prêt n'est qu'une anticipation de résultat.

La première étape est le prêt d'honneur qui permet sans se diluer de renforcer les fonds propres. Dans un deuxième temps si les besoins sont significatifs la réponse est auprès d'investisseurs. Dans ce cas de figure, la présence d'un accompagnement bancaire devient possible et conforte la décision de l'investisseur. Et vice-versa.



LES BONNES PRATIQUES

- Bien préparer les phases de création et de lancement.
- Pour le prévisionnel, retenir le scénario prudent ; l'expérience montre malheureusement que les prévisionnels d'amorçage sont rarement respectés.
- En période de lancement, les sources de financement sont multiples et il faut les combiner : consulter le site entreprisespaysdelaloire.fr pour les identifier.
- Afin de ne pas perdre de temps, s'appuyer sur un réseau pour comprendre la jungle des investisseurs.

INNOVATION

J'ENVISAGE UN PIVOT STRATÉGIQUE QUI NÉCESSITE DES FINANCEMENTS IMPORTANTS, COMMENT JE M'Y PRENDS ? COMMENT REBATER LA CONFIANCE RAPIDEMENT AVEC UN NOUVEL INTERLOCUTEUR BANCAIRE ?

GILLES MAHE

Directeur général
de l'entreprise Noroit

Conception d'appareils de protection
contre les risques biologiques
16 collaborateurs



À l'origine, nous concevions des machines spéciales pour les clients. Mais en 2010, nous avons décidé d'opérer une mutation stratégique, en développant une gamme complète d'équipements. Pour la jeune entreprise que nous étions, c'était un pari audacieux. De la conception à la mise sur le marché, chaque équipement nécessite un développement long et coûteux. Les prêts, dont nous avions bénéficiés à la création n'étaient plus suffisants. Nous avons dû chercher des financements complémentaires auprès de nos banques. Nos interlocuteurs d'alors, orientés commerçants et TPE, ne connaissaient pas bien les besoins d'une future PME innovante. Nous avons dû en changer.

En 2012, alors que le taux d'endettement devenait élevé, nous avons dû également recapitaliser Noroit. Nous avons alors

rencontré le fonds d'investissement Sequoia, avec lequel le courant est vite passé. Fin 2013, nous avons ainsi obtenu une lettre d'intention pour une 1^{ère} levée de fonds (360 k€) conjointe avec le fonds IDEE mais, du côté des banques, les choses se sont compliquées... Un nouvel interlocuteur bancaire a repris le dossier à ce moment difficile. Par manque de connaissance de l'entreprise, la confiance a été perdue dès le début. Si Sequoia n'avait pas couvert nos besoins financiers, Noroit n'existerait plus ! Aujourd'hui, nous avons retrouvé une trésorerie saine et tiré les leçons de cette expérience.

Outre l'importance de choisir une banque adaptée à ses projets, il faut savoir communiquer très régulièrement avec ses partenaires bancaires. Et leur donner toutes les clés de compréhension nécessaires.



LE REGARD DU BANQUIER

Les entreprises innovantes ont des besoins spécifiques : chaque banque a sa propre organisation. Il est donc nécessaire d'interroger son banquier sur l'accompagnement de la banque en la matière et si besoin, l'inviter à faire évoluer la relation. Dans ce type de cas, le chargé d'affaires de la banque doit être un généraliste, chef d'orchestre qui s'appuie sur des spécialistes internes ou externes (innovation, Bpifrance, capital investissement...).

En cas de pertes, rajouter du financement bancaire au financement bancaire n'est pas la solution. Un mix basé sur une levée de fonds (capital, obligations convertibles, comptes courants...) est plus adapté, mais doit être anticipé. Lever des fonds est toujours un processus long (6 à 9 mois) et complexe (documentation, stratégie, Business Plan, pacte d'actionnaires...). Une démarche qui nécessite dès le départ de se faire accompagner d'un avocat et d'un expert-comptable.

LES BONNES PRATIQUES

- S'appuyer sur ses partenaires (réseaux d'accompagnement, avocat, expert-comptable...) pour identifier les bons niveaux d'interlocuteurs bancaires.
- Pour garder la confiance de ses banques, éviter les prévisionnels enjolivés et surtout si cela se répète.
- Savoir communiquer avec ses banques notamment et plus particulièrement en cas de pivot stratégique.

VINCENT GALZIN

Gérant du groupe SNM

Vente, location et maintenance
d'engins de manutention
45 collaborateurs



Avoir plusieurs partenaires bancaires et communiquer régulièrement avec eux. Ce sont les clés pour l'obtention de financements. Chaque mois, j'échange ainsi avec mes banquiers sur l'évolution des marchés, nos résultats, les projets de l'entreprise, etc.

Cette relation transparente et soutenue nous a permis, en 2010, de racheter l'entreprise SNM par LBO. Il fallait réussir à lever une dette importante, tout en anticipant le développement derrière. Pour cette reprise (1,5 M€), nous recherchions 650 k€, ce qui était une somme conséquente pour un seul financeur. Les 3 banques sollicitées ont accepté, à condition de porter ensemble le risque. Ce fut le cas aussi en 2013, lors de

la création de SNM Loc', une société de location. La constitution du parc locatif nous coûte depuis 1,5 M€ par an, d'où l'importance du pluralisme bancaire. Si nous avions souhaité tout assurer avec une seule banque, elle aurait refusé.

Il y a 3 ans, nous avons intégré Bpifrance dans la boucle. Alors que nous nous dotions d'un nouvel outil de travail (1,7 M€), la Banque publique d'investissement a contribué pour 50% au financement du bâtiment. Puis elle nous a aidés, lors d'opérations de croissance externe en 2016. Si j'avais à refaire ces investissements, je recourrais sans doute davantage aux financements externes. Car de nombreuses solutions existent...



LE REGARD DU BANQUIER

Quand il y a une reprise de société avec développement futur il convient d'avoir plusieurs partenaires bancaires. Le « Oui » d'une banque amène souvent celui des autres.

Pour un banquier un dossier de LBO cumule les facteurs de risque : nouveau dirigeant, nouvelle stratégie et double dette. C'est aussi également l'opportunité pour une banque de rentrer dans une entreprise et de l'accompagner à un moment charnière de son développement. La reprise est le seul moment de la vie de l'entreprise où toutes les cartes sont rebalayées en terme de banques partenaires.

LES BONNES PRATIQUES

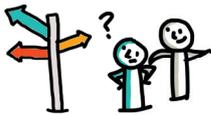
- Avoir plusieurs partenaires bancaires.
- Le « Oui » d'une 1^{ère} banque facilite souvent celui des autres.



L'ESSENTIEL DES

À RETENIR

LE BANQUIER NE PRÊTE PAS SON ARGENT
MAIS CELUI DE SES CLIENTS



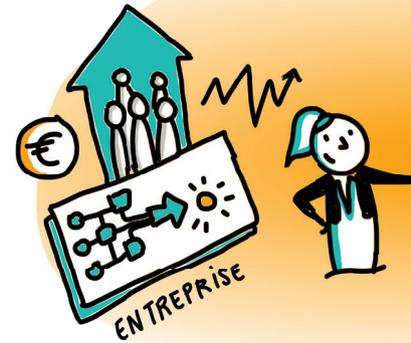
S'APPUYER SUR SES PARTENAIRES POUR CHOISIR LA BANQUE
ADAPTÉE À SES BESOINS ET IDENTIFIER LES BONS INTERLOCUTEURS

EN PÉRIODE DE LANCEMENT: MULTIPLIER ET
COMBINER LES SOURCES DE FINANCEMENT



DOSSIER INCOMPRIS PAR LE BANQUIER ?

→ ÉCHANGER POUR REVOIR LE CONTENU ET LA PRÉSENTATION:
QUAND UN BANQUIER DIT NON, IL EST IMPORTANT DE
COMPRENDRE POURQUOI.



QUAND TOUT VA BIEN

AVOIR DES CONTACTS
RÉGULIERS AVEC
SES BANQUES



ANTICIPER LES
BESOINS DE TRÉSORERIE
LIÉS À LA CROISSANCE



DIFFUSER DES
INFORMATIONS
ET UN MESSAGE
IDENTIQUES
À TOUTES
LES BANQUES



DÉVELOPPER
UNE RELATION
ÉQUILIBRÉE
DANS LA DURÉE



BONNES PRATIQUES

ERREURS À ÉVITER



MENTIR, Y COMPRIS PAR OMISSION

FAIRE L'AUTRUCHE



FAIRE DES PRÉVISIONNELS ENJOLIVÉS

À PARTIR DE L'ANNÉE PROCHAINE,
L'ENTREPRISE PASSE DANS LE VERT

ÊTRE APPROXIMATIF : QUAND UN BANQUIER
NE COMPREND PAS, IL NE FAIT PAS.



S'ENTÊTER → IL FAUT PARFOIS ACCEPTER
DE FAIRE AUTREMENT ET DE REDIMENSIONNER SON PROJET

VOULOIR TOUT AVTOFINANCER
→ ATTENTION À LA TRÉSORERIE, PENSER À L'AVENIR

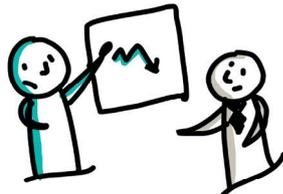


CONSTRUIRE
ET ACTUALISER
CHAQUE ANNÉE
LE DOSSIER DE
PRÉSENTATION



EN PÉRIODE DÉLICATE

INFORMER SON
BANQUIER PLUS
RÉGULIÈREMENT



COMMENCER PAR
RESSERRER LA
GESTION INTERNE



RELANCE
DES FACTURES

PLAN DE
TRÉSORERIE



EN CAS DE BLOCAGE,
PENSER AU
MANDAT AD HOC



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

TENSIONS DE TRÉSORERIE PONCTUELLE : COMMENT NE PAS SE LAISSER SURPRENDRE ?

PATRICE BERTHE

Dirigeant de l'entreprise
ABC Pliage

Cisaillage, poinçonnage, pliage
et soudure sur acier revêtu,
aluminium et inox
18 collaborateurs



À l'été 2017, l'entreprise s'est trouvée dans une situation de trésorerie difficile. Pour anticiper nos besoins sur une période de fermeture pour congés d'une partie de nos fournisseurs, et procéder au changement d'un équipement entraînant une diminution des capacités de production, nous avons accru fortement le stock matière (150 k€). Seulement, nous devions aussi faire face à d'autres dépenses : liquidation de l'IS en juillet, versement de l'intéressement aux salariés, acompte (75 k€) pour l'acquisition d'une cisaille... Et ce, alors que le recouvrement des créances s'avère plus ardu en été.

De ces facteurs a résulté une trésorerie très tendue. Pour continuer à produire sereinement, il nous fallait garantir rapidement

le financement du BFR. Aussi, dès que j'ai identifié les difficultés à venir, j'ai prévenu nos 3 partenaires bancaires de la situation conjoncturelle de la société et de l'utilisation des facilités de caisse (50 k€/banque). J'ai pris aussi, auprès d'eux, des engagements pour améliorer la situation (relances clients sur les factures impayées, envoi régulier du plan de trésorerie mis à jour...). Parce que nous nous rencontrons régulièrement dans l'année, et que nous avons anticipé les difficultés, les banques nous ont fait confiance. ABC Pliage a alors pu se consacrer à l'opérationnel jusqu'au retour de l'embellie.



LE REGARD DU BANQUIER

Bonne anticipation du dirigeant qui informe en amont ses banques et met en place les outils adéquats pour piloter le passage délicat !

En complément de l'accompagnement bancaire le dirigeant a aussi pris des dispositions pour optimiser ses délais de paiement. Une des premières richesses de l'entreprise est son poste client. C'est un moyen d'optimisation naturel et efficace de la trésorerie : solutions internes (relance client, ...) et externes (banques).

Le dirigeant est proactif, il propose un outil à ses banquiers : envoi régulier du plan de trésorerie mis à jour. À moment exceptionnel, communication exceptionnelle.

Le fait que plusieurs banques soient autour de la table, rend la mise en place d'une ligne complémentaire partagée plus simple. La position de la première banque emporte souvent la prise de décision des autres.

LES BONNES PRATIQUES

- Actualiser régulièrement ses prévisions de trésorerie.
- Choisir ses partenaires bancaires et parmi eux une relation privilégiée.
- Avoir des contacts réguliers avec ses banques même quand tout va bien.
- Anticiper et communiquer.
- En période délicate proposer une information plus fréquente.

XAVIER GAUDEFROY

Dirigeant de l'entreprise Synoxis

Conception et fabrication de solutions plastiques
35 collaborateurs



Autofinancer son développement : l'erreur à éviter ! Quand l'entreprise se porte bien, mieux vaut s'endetter et renforcer plutôt sa trésorerie. Ce que je n'ai pas fait. En 2015, alors que Synoxis était en croissance continue, nous avons financé seuls le développement de 2 innovations. Soit 300 k€ dépensés sur 3 ans. À cette époque, nous avons décidé de bâtir un nouveau bâtiment et une des banques, qui nous avait aidés, était prête, au printemps 2016, à accorder 200 k€ supplémentaires.

Or notre marché historique s'est tassé. Pour la 1^{ère} fois, fin septembre 2016, nous avons connu une perte sur l'exercice et... la friolité des financeurs. Ainsi, quand nous avons dû emprunter 100 k€ début 2017 pour la création d'une

nouvelle société, les banques ont accepté de suivre à condition de ne pas être seules. Après, lorsqu'il a fallu d'autres financements pour des aménagements liés au déménagement, deux ont passé leur tour. Y compris celle, qui souhaitait nous prêter 200 k€ quelques mois avant. C'est mon partenaire bancaire historique, à qui j'ai expliqué la situation avec transparence, qui a finalement accepté de prêter 70 k€ pour absorber nos dépenses.

Après s'être serré la ceinture durant 6 mois, nous avons récupéré les bons ratios économiques d'il y a 4 ans. Espérons désormais que les banques soient plus confiantes.



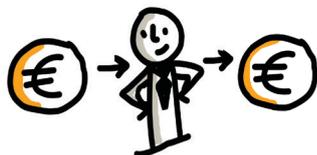
LE REGARD DU BANQUIER

Ne pas se laisser griser par une période faste. Plus qu'hier, une entreprise même bien gérée peut connaître un retournement brutal de situation (contrat pluriannuel non renouvelé, défaut d'un fournisseur, concurrence nouvelle, évolution des métiers..).

Il est donc impératif que l'entreprise préserve sa trésorerie.

Un accord de financement est lié à un objet spécifique : une création d'activité ne se finance pas comme un bâtiment.

Avec une rentabilité différente, le regard des banques sera différent. Le chef d'entreprise comprend mal ces changements de position. Un prêt n'est qu'une anticipation de résultat : un accord de financement est toujours donné sur une période courte et peut être révisé en fonction des résultats financiers.



LES BONNES PRATIQUES

- Ne pas baisser la garde quand tout va bien.
- Communiquer avec votre banquier même quand tout va bien.
- Sur l'innovation, dès l'origine du projet rencontrer Bpifrance.
- Erreur à éviter : tout autofinancer.
- Avoir plusieurs banques facilite les passages difficiles. Les banques conditionnent souvent leur accompagnement à l'accord des autres.

CARINE CHESNEAU

PDG de l'entreprise Lambert-Manufil

Tréfilerie et négoce de clôtures
60 collaborateurs



En mai 2017, nous avons repris Koch en Ile-de-France. Nous n'avions jamais eu recours à la croissance externe jusqu'alors mais, l'opportunité s'est présentée. En août 2016, les actionnaires de la société ont ainsi pris contact avec nous. Et l'idée a pris forme. Pour cette étape cruciale, permettant d'élargir notre rayon géographique, j'ai sollicité 3 banques qui se sont toutes montrées attentives au projet. Je leur ai adressé un dossier, montrant comment ce rachat s'inscrivait dans la stratégie de Lambert Clôtures. J'en ai finalement retenu une pour l'absence de demande de garantie, le taux d'intérêt très compétitif et sa réactivité. Attendant la publication de nos comptes 2016, une des banques contactées n'avait pas répondu avant la prise de décision.

L'établissement bancaire retenu, qui nous connaît bien, a été partant pour financer entièrement ce rachat de plusieurs centaines de milliers d'euros. Membres du même réseau de distribution, nous exerçons avec Koch la même activité de négoce de clôtures métalliques auprès des paysagistes. Avec un CA de 17 M€, nous étions de plus, en croissance sur cette activité, qui s'est fortement développée. Au vu de cette situation financière saine et du risque donc faible, mon expert-comptable m'a alors conseillé d'emprunter la quasi totalité de la somme. Seuls les frais de transaction, soit 10 % du montant, ont été ainsi autofinancés.



LE REGARD DU BANQUIER

Un projet de croissance externe est forcément un projet plus compliqué qu'un simple investissement, avec des impacts humains, financiers.

Pour gagner du temps et être plus efficace pour les deux parties, il est recommandé d'adresser le dossier en amont du rendez-vous avec ses banques. Cela permet au chargé d'affaires de la banque d'échanger avec les décideurs (directeur d'agence, comité d'engagement) sur le montage et d'arriver en rendez-vous avec une orientation.

Le financement des croissances externes est plus souvent un partage entre plusieurs banques. Le positionnement de chaque établissement sur l'opération peut différer selon sa stratégie commerciale.

LES BONNES PRATIQUES

- Adresser le dossier en amont.
- Le dossier présenté aux banques doit comprendre les éléments suivants : la stratégie (intérêt de l'opération, synergies, mémo sur la cible), un prévisionnel d'activité et de trésorerie, plan de financement, et le compromis de cession.
- Négocier avec ses banques : se faire expliquer la tarification et les garanties.

CEDRIC BRUN

Président de l'entreprise Obeo

Édition de logiciels de modélisation
47 collaborateurs



Fin 2017, nous avons ouvert une filiale à Vancouver. Cela faisait plusieurs années qu'Obeo avait des clients à l'étranger mais c'est l'installation au Canada de notre associé, qui nous a permis de le faire sereinement.

Pour le démarrage de la filiale, nous avons évalué le budget prévisionnel à 600 k€ sur 3 ans. En décembre, pour obtenir des financements, nous avons contacté 3 banques, qui nous ont transmis leurs offres respectives en moins d'un mois. Nous avons choisi le partenaire dont la proposition mettait en avant les dispositifs « Avance Prospection » et « Assurance Prospection », portés par Bpifrance. Pour étudier notre dossier, la banque publique d'investissement a

réagi aussi rapidement et donné le feu vert début février pour un montant global de 300 k€.

Ce montage nous permet d'avoir une avance de 80 k€ et de garantir les frais de prospection à Vancouver à hauteur de 65 % et cela dans l'hypothèse où le développement commercial serait plus long que prévu. En parallèle, sur ses fonds propres, la maison mère soutient aussi l'investissement à Vancouver.

Le plus compliqué, pour démarrer l'activité, ce sont les démarches juridiques. Heureusement, une de nos banques nous a mis en contact avec des experts locaux, qui nous ont orientés vers des avocats. Nous avons aussi bénéficié des retours d'expérience d'entrepreneurs installés au Canada.



LE REGARD DU BANQUIER

Échanger en amont avec ses banquiers facilite la mise en œuvre de nouveaux projets. À l'international la banque n'apporte pas que du financement elle peut également apporter son réseau d'affaires local et des conseils. Toutes les banques ne sont pas dans la même position à l'international. Certaines peuvent s'appuyer sur des filiales locales, des bureaux de représentation ou des partenariats. Il est important de se rapprocher de son chargé d'affaires pour savoir sur quels pays la banque est performante.

Une des clés de réussite est de valider le potentiel de marché (étude de marché, prévisionnels...), même s'il faut savoir être opportuniste. Une implantation à l'étranger est souvent plus longue que prévue et parsemée d'embûches. Il existe des dispositifs d'accompagnement (assurance...) qui permettent de se sécuriser et préserver la structure française.

LES BONNES PRATIQUES

- Sur l'international bien quantifier ses besoins est primordial.
- Dans la durée, savoir être attentif aux dérives : le retour sur investissement est souvent plus long que prévu.
- Faire appel aux organisations compétentes (Business France, Chambres de Commerce et d'Industrie, Bpifrance...) pour appuyer votre demande.



ALEXANDRE LOISY

Créateur de Néholys

Accompagnement pour l'amélioration de la qualité de vie et de la santé au travail
14 collaborateurs



Début 2016, notre marché s'est ouvert et les commandes ont afflué. Pour les absorber, j'ai dû tripler mes effectifs car faire appel à des prestataires n'était plus rentable. Cette forte croissance, bénéfique pour l'activité, a pourtant mis l'entreprise en difficulté. Avec davantage de salaires à verser, alors même que les délais de paiement de nos clients étaient à 60 jours en moyenne, j'ai vu la trésorerie fondre. Si je n'avais pas trouvé rapidement une solution, il m'aurait fallu licencier les talents que j'avais recrutés !

Un conseiller de la CCI m'a alors parlé du Prêt Vendée Croissance. Visant à soutenir l'entreprise durant une phase de fort développement, le prêt Vendée

Croissance qui m'a été accordé (60 k€) m'a permis de consolider la trésorerie et de rémunérer donc sereinement mes collaborateurs. Et cela, d'autant plus que la CCI et ma banque ont parfaitement coordonné leurs soutiens : la seconde a ainsi doublé l'autorisation de découvert de Néholys.

Toujours en 2016, après passage à la CCI devant un comité de sélection, j'ai obtenu également un Prêt Innovation (70 k€) en 3 à 4 mois seulement. En prenant en charge une partie des salaires de 2 collaborateurs dédiés R&D, ce nouveau coup de pouce financier nous a permis de continuer à innover. Et de profiter des évolutions porteuses de notre marché.



LE REGARD DU BANQUIER

Une crise de croissance est aussi dangereuse qu'une baisse d'activité. Il est important de travailler en amont avec son banquier et son expert-comptable afin d'anticiper et quantifier les besoins futurs. Ceux-ci ne se limitent pas aux seuls investissements matériels mais aussi aux besoins de trésorerie générés par la hausse de la masse salariale, l'augmentation des stocks ...

Plusieurs solutions de financement existent et se complètent : le financement du poste client, du stock, prêt moyen terme (prêt de fonds de roulement).

Pour un prêt de fonds de roulement il peut être pertinent de mixer le prêt bancaire avec une solution de financement alternative (prêt CCI Innovation, Bpifrance, prêt Croissance Initiative, etc...). Le dirigeant et la banque ont tous deux intérêt à garder une marge de manœuvre pour l'avenir.

LES BONNES PRATIQUES

- Anticiper les besoins de trésorerie liés à la croissance.
- Garder des marges de manœuvre avec son banquier en pensant à des besoins futurs.
- Penser aux financements alternatifs.

SYLVAIN CADOT

Onorm

Aménagements extérieurs
et entretien d'espaces verts
70 collaborateurs



Depuis 5 à 6 ans, nous rencontrons des difficultés de trésorerie. Et même si nous parvenions à payer nos fournisseurs dans les temps, la situation était à chaque fois tendue. En 2015, 2016 et 2017, nous nous sommes d'abord tournés vers nos 3 banques, qui ont accepté de mettre en place des facilités de caisse. Mais l'augmentation du CA (8 M€ prévus en 2018 contre 6 M€ l'an passé) – la plus forte progression qu'Onorm ait connue ! – allait générer un BFR plus élevé. Nous devions trouver une autre solution.

Début 2018, j'ai donc exposé la problématique d'Onorm à notre conseiller CCI, qui m'a alors présenté les actions pouvant être menées, et puis donné un contact pour chacune d'elles. J'ai ainsi obtenu de Bpifrance un préfinancement du CICE (140 k€), puis nous avons sollicité la CCSF (*) pour un échelonnement de l'en-

semble de nos dettes fiscales et sociales. Le paiement de 120 k€ de cotisations (Urssaf, contributions assurance-chômage, etc.) a été ainsi échelonné sur 18 mois.

Parmi les actions menées, nous avons également pris contact avec des banques spécialisées dans l'affacturage ; avec la volonté de mettre ce système en place dès le mois suivant. Notre objectif est de mettre ce système en place dès le mois prochain, pour remédier aux délais de paiement.

Enfin, nous avons retravaillé sur nos process internes pour être plus rigoureux, par exemple, dans l'envoi des factures en temps et en heure. Un mois et demi après la mise en place de ces actions, les effets positifs sur la trésorerie se font déjà ressentir...

LE REGARD
DU BANQUIER

En cas de premières difficultés il faut commencer par resserrer la gestion interne : plan de trésorerie, relance factures, gestion active du poste client et de son financement, en s'appuyant sur la compétence de son expert-comptable.

Si une entreprise bénéficie de crédits d'impôt, il est possible de les refinancer (CICE, CIR..) en se rapprochant de Bpifrance.

En cas de période durablement compliquée, négocier en amont un moratoire avec ses créanciers majeurs publics (Urssaf, CCSF, ..) et privés (fournisseurs, banques..) apporte en cas de succès une aide vitale. Une bonne anticipation permettra de conserver une relation saine et de confiance avec ses créanciers, dont les banques.

En cas de blocage, passer par un mandat est souvent efficace et apporte un cadre utile (mandat ad hoc).

Dans ce cas le regard d'un tiers (CCI) a été important. Savoir se tourner vers un regard neutre (ses pairs, les réseaux) est souvent clef en cas de difficulté.

LES BONNES PRATIQUES

- Commencer par resserrer la gestion interne (relance facture, gestion active du poste client et de son financement, plan de trésorerie).
- Ne pas faire l'autruche, dialoguer en confiance avec son banquier, s'ouvrir à ses pairs et se rapprocher des réseaux.
- En cas de lourdes difficultés et de blocage, penser au mandat ad hoc.

(*) Commission des chefs de services financiers

ILS ONT PARTICIPÉ À CE GUIDE



ALBAN CONSTANTIN
TONTON ET LULU



VIANNEY COPLEUTRE
KRAFT WORKWEAR



GILLES MAHE
NOROIT



VINCENT GALZIN
SNM



PATRICE BERTHE
ABC PLAGIE



XAVIER GAUDEFROY
SYNOXIS



CARINE CHESNEAU
LAMBERT-MANUFIL



CEDRIC BRUN
OBEO



ALEXANDRE LOISY
NEHOLYS



SYLVAIN CADOT
ONORM

MERCI ÉGALEMENT, POUR LEUR CONTRIBUTION, À :

COMMISSION FINANCEMENT CCI : Denis MAURE, vice-président de la CCI Nantes St-Nazaire • Anne BLANCHE, élue CCI Nantes St-Nazaire • Catherine QUERARD, élue CCI Nantes St-Nazaire • Christophe DESARTHE, élu CCI Nantes St-Nazaire • Gaëlle SAINT-DRENANT, pôle Financement CCI Nantes St-Nazaire / CCI Pays de la Loire

COMITÉ DES BANQUES FRF PAYS DE LA LOIRE : Valérie TAMAGNY, Présidente - Directrice Régionale BNP PARIBAS • Jean-Charles DOUET, Délégué Régional • Fabrice GUIHEUX, Chargé d'Affaires Entreprises CRÉDIT MUTUEL • Erwan RUELLAN, Directeur Nantes-Ouest Entreprises CIC OUEST • Sandrine TRIQUET, Directrice Adjointe Centre d'Affaires SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

CJD NANTES ATLANTIQUE : Sébastien CHADOURNE, Président