

Jeudi 11 mai 2006

El Oued

# Quelques réflexions de bon sens sur les relations banques / entreprises

Pascal Quiry

Co-auteur de l'ouvrage Finance d'entreprise

« Le Vernimmen »

Professeur affilié à HEC Paris

[www.vernimmen.net](http://www.vernimmen.net)



# Un exemple d'actualité plein d'enseignements

---

## Introduction :

Un groupe O se sépare d'une partie de ses activités par scission avec K (10 Md€ de chiffre d'affaires).

K, qui était auparavant financé par O en tant que membre du groupe, prend son indépendance bancaire.

## Action :

1. La banque C, leader mondial du financement bancaire, propose un crédit à Euribor + 0,20 %. La banque B, leader européen, propose un crédit à Euribor + 0,55 %.
2. K choisit la proposition de C. B décide de s'aligner pour garder une relation mais est très sceptique sur la capacité de C à former le syndicat bancaire sur cette base.
3. C échoue dans sa syndication bancaire à cause de la marge perçue comme trop faible.
4. O fait pression sur certains de ces banques (H, A, Ca, ...) pour qu'elles participent à la syndication bancaire de K. Echec.

## Un exemple d'actualité plein d'enseignements

---

### **Conclusion :**

Quelles sont les possibilités pour K :

- Contraindre C à tenir sa parole et garantir la syndication avec une marge de 0,2 %
- Révision de la marge du crédit à la hausse
- Annuler toute l'opération.

### **Choix final :**

- Révision de la marge du crédit à la hausse (0,30 %) pour ne pas apparaître dans le marché de la syndication comme n'ayant convaincu que seulement deux banques (C et B) à prêter.

## Un exemple d'actualité plein d'enseignements

---

### Enseignements :

- Le marché bancaire est loin d'être cartélinisé et même le leader mondial peut faire des erreurs de jugement.
- Certains banques valorisent la relation bancaire sur la durée (B), d'autres moins (H, A, F, ...) ou avec d'autres clients.
- Différence pour l'entreprise entre optimisation à court terme et à moyen / long terme.
- Les coups c'est bien, mais dans la durée, il vaut mieux avoir des amis solides : son banquier par exemple ...

## Quelques idées fausses

---

- Le rôle des banques est de prendre des risques (de crédit).
- Pour se développer, il faut jouer sur l'effet de levier de la dette.
- Plus l'entreprise a de banques, mieux elle se porte.

## Le rôle des banques est de prendre des risques (de crédit)

Non, le fondement d'une banque est de prendre un risque de transformation.  
Le risque de crédit est un mal nécessaire, mais pas la vocation d'une banque.

Historiquement, les banques qui ont pris des risques inconsidérés de crédit ont mal tourné (Crédit Lyonnais, banque japonaise, banques coréennes, banques chinoises) et n'ont été sauvées de la faillite que grâce à l'Etat.

Les banques puissantes aujourd'hui sont réputées pour la qualité de leur politique de crédit (HSBC, BNP Paribas, Standard Chartered, ...).

# Pour se développer, il faut jouer sur l'effet de levier de la dette

---

C'est une autre grande erreur.

Le développement est un stade naturellement risqué et nécessite des capitaux propres importants :

- qui donne de la capacité de résistance aux crises :
  - forte politique d'autofinancement, faibles dividendes
  - mobilisation progressive de l'épargne
  - cf. Etats-Unis et l'Europe de 1800 à 1950
- et une capacité d'endettement qui ne doit jamais être saturée :
  - garder une marge de manœuvre
  - l'effet de levier n'est créateur de valeur que lorsque les taux d'intérêts réels (après inflation) sont négatifs (Europe 1965 – 1975)
- contre exemples : Khalifa, Moulinex, Daewo.

## Plus l'entreprise a de banques, mieux elle se porte

---

Toutes les études statistiques menées montrent qu'au contraire l'entreprise a intérêt à avoir des liens forts de confiance avec un nombre limité de banques (fonction de sa taille).

- la banque n'hésitera pas à investir dans sa croissance de l'entreprise
- ce qui donnera une meilleure capacité à apprécier sérieusement la situation en cas (inévitable) de crise
- l'entreprise pourra avoir l'impression de ne pas minimiser le prix de ses services bancaires. C'est le coût d'une politique d'assurance
- dans une perspective historique, les groupes qui ont réussi ont eu un partenaire bancaire dans la durée. L'Oréal et BNP Paribas, Generali et Mediobanca, Daimler et Deutsche Bank, .....