



**Evaluation de la mise en œuvre des 5 mesures prises par la FBF
pour améliorer les relations banques-TPE/PME**

Rapport remis le 25 novembre 2015

à **Michel SAPIN,**

Ministre des Finances et des comptes publics

et **Emmanuel MACRON,**

Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique



Synthèse

En juin 2014, lors de la remise aux Ministres de l'économie et des finances du rapport de l'Observatoire du financement des entreprises consacré aux très petites entreprises (TPE), la Fédération bancaire française (FBF) a proposé 5 mesures pour améliorer les relations entre les banques et les TPE et PME. Un an après, l'Observatoire du financement des entreprises constate, après avoir auditionné les principaux établissements bancaires et les organisations patronales, que la mise en œuvre de ces mesures a conduit à des améliorations que les établissements bancaires vont poursuivre dans le temps.

Les banques, qui étaient en 2014 déjà pleinement conscientes de la nécessité de favoriser la stabilité de leurs chargés de clientèle TPE (mesure 5), ont mis en place plusieurs mesures pour accroître la durée moyenne de poste et favoriser les transitions entre chargés de clientèle. Différents indicateurs permettent de mesurer des progrès réels, et l'appropriation par les directions générales des banques de cette question semble convaincante.

Pour mieux informer les TPE sur les différentes possibilités de financement court terme (découvert, mobilisation des créances commerciales, crédits échéancés), la FBF a très rapidement rédigé, imprimé et diffusé un mini-guide à destination des chefs d'entreprise sur les « *Outils et solutions des TPE pour financer leurs besoins court terme* » (mesure 4). Il est disponible, en consultation et téléchargement gratuit sur le site pédagogique de la FBF (www.lesclesdelabanque.fr) et sur le site de nombreux réseaux bancaires, et les conseillers peuvent souvent l'imprimer à partir de leur intranet. Ces derniers en ont parfois aussi directement sous format papier à leur disposition pour les distribuer.

Les banques ont intégré à leurs lettres de dénonciation et à leurs lettres de refus de crédit la mention d'un possible recours à la Médiation du crédit aux entreprises (mesure 3). Cependant, l'envoi d'une lettre de refus de crédit n'est dans la plupart des réseaux bancaires qu'exceptionnel (le plus souvent à la demande du client). Or, mis à part le cas d'un réseau, les chargés de clientèle TPE-PME n'ont pas la consigne de mentionner l'existence de la Médiation du crédit lors des explications orales de refus de crédit. Pour autant, les banques se sont engagées, dans le cadre du nouvel Accord de Place, « *en cas de refus ou dénonciation de financement ou de garantie, à informer l'entreprise de la possibilité de recourir au médiateur de crédit* » (article 14). En pratique, les dirigeants de TPE-PME à qui un crédit est refusé ne sont donc pas la plupart du temps informés à ce moment-là de la possibilité de recourir à la Médiation.

Par ailleurs, si les réseaux bancaires se sont organisés pour que les dirigeants de TPE-PME à qui un crédit a été refusé puissent bénéficier d'entretiens avec un responsable de la banque (mesure 2), les entrepreneurs ne se trouvent en pratique que très peu informés de cette

possibilité. Le recours à ce type d'entretien, que les réseaux bancaires jugent très utile si la première explication n'est pas comprise, est donc exceptionnel.

S'agissant des délais de réponse à toute demande de financement d'un client TPE-PME (mesure 1), si les réseaux bancaires conviennent de répondre à environ 90% des demandes de crédit¹ en moins de 15 jours ouvrés, 10%² des dossiers de TPE n'ont pas reçu de réponse dans ces délais et cette proportion semble plus élevée pour les PME. Les banques expliquent certains cas où le délai de réponse déroge aux 15 jours ouvrés par le caractère difficile, atypique, risqué de ces dossiers, que ce soit au regard du projet ou de l'entreprise (dossiers atypiques nécessitant souvent deux instructions, présentant souvent des montages complexes, ou nécessitant des intervenants extérieurs en garantie par exemple). A ce stade, les banques ne disposent pas du recul suffisant pour mettre en évidence une évolution de ce nombre de dossiers ne trouvant pas de réponse avant 15 jours ouvrés. Par ailleurs, le ressenti des entrepreneurs sur la durée de réponse peut être biaisé par le fait que le moment où le dossier est jugé complet par la banque n'est pas toujours signifié à l'entrepreneur. Les banques soulignent toutefois que ce point de départ peut évoluer avec l'analyse même du dossier et du projet.

En conclusion, il apparaît que l'annonce des 5 mesures par la FBF en juin 2014 a conduit à une action des banques en faveur d'une amélioration du dialogue entre les banques et les TPE et PME, ce qui était l'objectif partagé suite au rapport de l'Observatoire du financement des entreprises. Cependant, des marges de progrès existent encore sur certains points :

- Il est nécessaire que les banques poursuivent leurs efforts pour répondre à l'ensemble des demandes de crédit de TPE-PME en moins de 15 jours ouvrés. Cela devrait passer notamment par une amélioration du suivi et de l'analyse des dossiers complets qui ne reçoivent pas de réponses en 15 jours ouvrés, une accélération du traitement des dossiers les plus complexes, et une meilleure information des clients sur le caractère complet de leur dossier et sur ce délai maximal de réponse de 15 jours ouvrés.
- Il serait par ailleurs souhaitable que les banques informent les entrepreneurs lors des entretiens oraux de refus de crédit, lorsqu'une incompréhension est détectée, de la possibilité de s'entretenir avec un responsable de la banque.
- Il est indispensable que les banques informent systématiquement en cas de refus de crédit – par écrit ou oralement – les entrepreneurs de la possibilité de recourir à la

¹ Les TPE représentent 2,7 millions d'entreprises, soit plus de 95% des entreprises françaises. Chaque trimestre, environ 10% des TPE font une demande de crédit de trésorerie ou d'investissement (sources : FCGA et Banque de France), correspondant à environ 1 million de dossiers déposés par an.

² Parmi les 97 entreprises ayant transmis à l'UPA et l'APCMA les délais de réponse à leur demande de crédit, 62 ont obtenu une réponse sous 15 jours ouvrés, et 35 une réponse au-delà des 15 jours ouvrés.

Médiation du crédit aux entreprises afin de respecter pleinement l'article 14 de l'Accord de Place.

- Enfin, il apparaît souhaitable que les efforts engagés en matière d'une plus grande stabilité des chargés de clientèle soient poursuivis.

Par ailleurs, il est important que les différentes fédérations professionnelles et les réseaux consulaires renforcent leur communication autour de la mise en œuvre des 5 mesures, pour que les chefs d'entreprise les connaissent et se les approprient mieux.

Evaluation de la mise en œuvre des 5 mesures prises par la FBF pour améliorer les relations banques-TPE/PME

En juin 2014, l'Observatoire du financement des entreprises a remis aux Ministres de Bercy un rapport sur le financement des TPE. Ce rapport avait fortement souligné et documenté la très grande hétérogénéité de la population des TPE. Il avait montré que l'accès moins facile des TPE au crédit, et notamment aux crédits de trésorerie s'expliquait notamment par le fait qu'une part importante des TPE présentait une structure financière déséquilibrée mais constatait également des marges d'amélioration dans le dialogue entre banques et chefs d'entreprise TPE. L'Observatoire avait ainsi émis cinq recommandations pour améliorer le dialogue banques-TPE, qui avaient conduit les banques, le jour de la remise du rapport à proposer cinq mesures. Les Ministres avaient souhaité qu'un bilan soit fait par l'Observatoire un an après, pour examiner leur bonne mise en œuvre.

A cette fin, l'Observatoire du financement a demandé aux principaux réseaux bancaires des contributions écrites sur les moyens et procédures mis en œuvre et sur les constats objectifs permettant d'attester des résultats. Il a été procédé à l'audition des six grands réseaux bancaires (Banque Populaire et Caisse d'épargne, BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Mutuel-CIC, Société générale), la Banque Postale, le Crédit du Nord et LCL ayant été directement auditionnés par le président de l'Observatoire du financement des entreprises.

Par ailleurs, afin de mesurer les effets ressentis de la mise en place de ces mesures par les TPE-PME elles-mêmes, l'Union professionnelle artisanale (UPA) et l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA), le MEDEF et la CGPME ont mené des enquêtes auprès de leurs réseaux respectifs. L'analyse des résultats doit néanmoins prendre en compte un biais de sélection, les entreprises les moins satisfaites de leurs relations avec leurs banques étant sûrement plus particulièrement motivées pour répondre à ces enquêtes.

La suite de ce rapport analyse une par une les différentes mesures prises par les banques. Pour chacune des mesures, sont rappelés les constats qu'avait faits l'Observatoire en 2014 et qui l'avaient conduit à faire ses recommandations, les procédures mises en œuvre par les banques, et les éléments de résultats quantitatifs quand ils sont disponibles. De façon transversale, on notera que les banques ont appliqué de la même façon les différentes mesures pour les entreprises déjà clientes et pour les prospects.

1. Répondre rapidement : donner sous 15 jours ouvrés une réponse à toute demande de financement d'un client TPE-PME, à partir du moment où le dossier est complet.

Dans son rapport sur le financement des TPE de 2014, l'Observatoire notait que les différents réseaux bancaires disaient répondre dans des délais très courts pour les petites demandes, que pour différents types de petits dossiers, la plupart avaient déjà pris des mesures en termes de délais et mis en œuvre des procédures fortement automatisées (ex : délai de 24h pour un crédit d'investissement corporel de moins de 50K). Cependant, il avait constaté également que les délais étaient nettement rallongés quand l'accord devait être donné par le siège et que dans la majorité des réseaux, des délais supérieurs à 15 jours existaient.

Un an après, aucun des réseaux bancaires n'est en mesure d'affirmer que toutes les demandes de crédit qui lui sont adressées par de TPE-PME trouvent réponse dans les 15 jours suivant la remise d'un dossier complet. Une partie des réseaux n'a pas encore terminé de mettre en place des outils permettant de chiffrer le nombre de dossiers pour lesquels ce délai est dépassé. Un seul des réseaux bénéficie d'un suivi statistique précis, lui permettant de mesurer de nombreux indicateurs de délais de réponse.

Pour ceux qui disposent d'outils statistiques, la proportion la plus fréquemment citée est que les délais de réponse inférieurs à 15 jours ouvrés correspondent à 90% des dossiers. Un délai supérieur à 15 jours ouvrés correspond à 10% des dossiers dans le cas des TPE. Ce chiffre doit être interprété prudemment compte tenu du fait qu'une partie des réseaux n'a pas encore terminé de mettre en place des outils permettant de chiffrer le nombre de dossiers pour lesquels ce délai est dépassé.

Cette proportion est souvent plus élevée dans les cas des PME de plus d'1,5 M€ de chiffre d'affaires, pour lesquels les dossiers sont plus souvent complexes. Les réseaux ne disposent donc pas encore d'un historique permettant d'analyser l'évolution de cette proportion par rapport à l'année précédente.

Les délais comptabilisés par les réseaux bancaires le sont souvent à partir du moment où le dossier est créé informatiquement par le chargé de clientèle. Cela peut survenir antérieurement au dépôt par le dirigeant d'entreprise du dossier avec les pièces suffisantes à l'analyse. Inversement, cela ne préjuge pas du fait que le dossier soit définitivement complet, puisque l'analyse d'un dossier complexe peut conduire l'établissement bancaire à demander de nouvelles pièces à un dossier et donc à reporter la date de complétude de ce dernier. Ces choix techniques influencent les statistiques produites en affichant un délai plus long, car il est difficile de traduire de façon certaine pour tous les dossiers la notion de complétude.

Les banques considèrent que ces demandes de complément de pièces d'information constituent une partie des dossiers dont les réponses interviennent après un délai de 15

jours. Les autres dossiers pour lesquels ce délai n'est pas respecté seraient notamment les demandes de financement complexes (dont les LBO) et les dossiers s'accompagnant d'une demande d'intervention d'organismes tiers de cautionnement (de type SIAGI ou Bpifrance) ou de services financiers spécialisés (crédit-bail, affacturage...) ou encore les dossiers à risques élevés (les cotations de la Banque de France montrent que 10 % des TPE-PME hors entrepreneurs individuels ont une situation financière très déséquilibrée et les données de l'INSEE que 16 % des TPE ont des fonds propres négatifs). Les banques citent par ailleurs d'autres éléments susceptibles de conduire au traitement de dossiers en plus de 15 jours ouvrés : l'existence de dossiers dont le risque est plus élevé, l'afflux exceptionnel de dossiers, les incidents sur le compte, et enfin les renouvellements de financement qui ne posent aucune difficulté et qui peuvent être utilisés comme variable d'ajustement quand tous les dossiers ne peuvent être traités rapidement.

Les enquêtes menées par les organisations professionnelles et les réseaux consulaires montrent que les chefs d'entreprises qui n'ont pas obtenu de réponse dans les 15 jours ouvrés suivant le dépôt de leur dossier complet avaient pour l'essentiel demandé un crédit de trésorerie ou un crédit d'investissement (hors immobilier).

Les moyens et procédures mis en œuvre pour le respect de cette mesure diffèrent fortement selon les établissements : *reportings* sur les délais tenus, sensibilisation des chargés de clientèle, élargissement des délégations agences pour diminuer le nombre de dossiers devant remonter au siège, poursuite du processus de dématérialisation pour les petits crédits, communication sur une charte d'engagement pour préciser le délai de réponse au client, sensibilisation des commerciaux.

Dans certains réseaux, les chargés de clientèle informent systématiquement le dirigeant quand son dossier est complet à ce stade. Dans un des réseaux, c'est uniquement lorsque le dossier n'est pas complexe qu'on signale au dirigeant que son dossier est complet, l'analyse de dossiers complexes étant toujours susceptible de requérir des échanges et informations supplémentaires. Dans quelques cas, les réseaux informent de l'existence de ce délai maximal de 15 jours ouvrés au moment du dépôt du dossier. Dans d'autres cas néanmoins, les clients sont informés d'un délai de principe auquel il convient de s'attendre.

Les trois enquêtes menées par les organisations professionnelles et les réseaux consulaires ont mis en exergue un taux relativement important d'entreprises qui n'ont pas obtenu sous 15 jours ouvrés de réponse à leur demande de financement. Ainsi, parmi les 97 entreprises ayant transmis à l'UPA et l'APCMA les délais de réponse à leur demande de crédit, 62 ont obtenu une réponse sous 15 jours ouvrés et 35 une réponse au-delà des 15 jours ouvrés.

Par ailleurs, le Médiateur national du crédit a recueilli des témoignages lors d'un récent déplacement en Guadeloupe et en Martinique montrant que les délais de réponses sur le marché des professionnels y étaient très variables et pouvaient dépasser les 15 jours ouvrés.

2. Expliquer le refus de crédit au client TPE-PME :

a. Donner systématiquement une explication orale en cas de refus d'accorder un crédit, assurée par l'interlocuteur habituel du client dans la banque.

b. Si un client qui s'est vu refuser un crédit le demande, prévoir la possibilité d'un entretien avec un responsable de la banque.

Dans son rapport de 2014, l'Observatoire notait que les refus de crédit étaient souvent mal vécus par les chefs d'entreprises. Ces derniers pouvaient avoir du mal à accepter le refus de la banque, à bien en comprendre les motivations. L'Observatoire indiquait qu'il était impératif de prendre le temps de leur expliquer ces motivations. Il notait que les différents réseaux bancaires avaient déjà fait des efforts importants pour la formation des chargés de clientèle TPE et pour accroître leur pouvoir de décision. Il notait cependant que les chargés de clientèle ne pouvaient pas prendre seuls l'ensemble des décisions de crédit, et que la capacité à bien expliquer les refus dépendait fortement du degré d'appropriation des décisions, ce qui pouvait rendre utile la possibilité que le dirigeant se fasse expliquer les raisons du refus du crédit par un responsable de la banque s'il le souhaitait.

Tous les réseaux disent donner systématiquement des explications orales (physiques ou par téléphone) en cas de refus de crédit, à une exception près. Ces mêmes réseaux disent également avoir prévu la possibilité d'un entretien avec un supérieur hiérarchique si le client en fait la demande.

En revanche, l'information du dirigeant sur la possibilité de ce type d'entretien semble globalement faible. La plupart du temps, les réseaux n'informent pas le dirigeant de cette possibilité. La question est en effet délicate pour les réseaux car cette possibilité d'entretien ne peut constituer un appel de la décision de crédit et ne doit pas non plus dévaloriser l'interlocuteur habituel (et sa parole) du client. Cette possibilité de rencontre est pertinente pour le client lorsqu'une incompréhension est détectée avec le client par le conseiller lors de l'explication du refus. En effet, le directeur d'agence ne peut devenir l'interlocuteur unique pour l'ensemble des clients d'une agence, alors que, dans le même temps, il est demandé aux conseillers d'expliquer systématiquement un éventuel refus de crédit. Les banques souhaitent ne pas décrédibiliser le rôle et la responsabilité des conseillers. Une banque inscrit cette possibilité dans la lettre de refus de crédit, mais cette lettre de refus de crédit n'est envoyée que sur demande du dirigeant, ce qui nécessite donc une double démarche de sa part. Un des réseaux considère que la pratique de son établissement est que les situations délicates soient traitées par le responsable, ce qui le conduit à estimer que les dirigeants auront le réflexe naturel de demander un entretien avec le directeur d'agence. Seul un réseau semble avoir fait une campagne massive d'information de cette possibilité, en en faisant un argument de communication presse.

Les banques ne disposent par ailleurs d'aucun élément quantitatif sur le nombre ou la fréquence d'entretiens avec des responsables d'agence qui ont eu lieu. Pour celles qui ont des indications qualitatives, le nombre de demandes d'entretiens est considéré comme très faible. Quand il a eu lieu, le plus souvent à la demande de l'entreprise, elles jugent ce type d'entretien très utile pour les cas concernés car cela permet tout en répondant à une attente exprimée de l'entrepreneur, de conforter les explications données et la relation avec le dirigeant d'entreprise.

Il est à noter que les dénonciations de financement, dont la loi impose qu'elles donnent lieu à l'envoi d'une lettre, ne font pas toujours l'objet d'entretiens oraux préalables visant à expliquer les raisons de la dénonciation. Dans les cas où un entretien a eu lieu en amont, la lettre de dénonciation vient formaliser une décision attendue, même si cela peut rester un moment difficile pour tout dirigeant. Il est essentiel que les banques délivrent cette information orale en amont lorsque les raisons de la dénonciation ne sont pas expliquées dans la lettre de dénonciation.

3. Indiquer les recours existants : indiquer dans les lettres de refus de crédit et de dénonciation les recours possibles, internes et externes, et notamment signaler l'existence de la Médiation du crédit aux entreprises.

L'Observatoire notait dans son rapport de 2014 que les refus de crédit pouvaient mettre gravement en difficulté les entreprises, que la Médiation du crédit avait précisément été créée pour ne pas laisser les chefs d'entreprises seuls face à leurs difficultés de financement, mais qu'elle n'était pas connue de toutes les entreprises, et notamment de toutes celles qui pouvaient être en situation d'y recourir.

Les réseaux ont mis à jour leurs lettres de dénonciation et leurs lettres de refus pour y mentionner les recours possibles, et notamment l'existence de la Médiation du crédit aux entreprises. Certaines améliorations sont néanmoins envisageables dans ces mentions écrites. Dans certains cas, l'adresse du site internet, seule façon de saisir la Médiation du crédit, n'est pas donnée. Par ailleurs, souvent, il n'apparaît pas clairement que la Médiation du crédit est un service extérieur à la banque ; comme, dans certains établissements, il existe des médiations internes aux banques, le dirigeant n'imagine probablement pas que la Médiation du crédit qu'il voit citée soit, elle, un service extérieur à l'établissement.

Il apparaît par ailleurs clairement que, lors de refus de crédits, l'envoi de lettres de refus n'est pas systématique. Plusieurs réseaux ne le font que sur demande du client. D'autres le font dans certaines régions seulement. La pratique est ainsi hétérogène d'un réseau à l'autre, et au sein des réseaux, mais dans la plupart des réseaux, l'envoi de lettres de refus est très peu fréquent.

La question de l'explicitation écrite systématique des raisons motivant le refus de crédit avait été discutée par l'Observatoire lors de la rédaction du rapport sur le financement des TPE, et il avait clairement été écarté l'idée d'inciter les banques à davantage motiver par écrit les raisons des refus.

Pour autant, un seul réseau a donné l'instruction aux chargés de clientèle de mentionner l'existence de la Médiation du crédit dans les entretiens de refus de crédit. Les établissements de crédit s'étaient pourtant engagés à informer l'entreprise de la possibilité de recourir au Médiateur du crédit dès l'Accord du 4 avril 2011 régissant le fonctionnement de la Médiation du crédit qui a été renouvelé en 2013 et 2015³. De façon plus générale, un

³ L'Accord de Place du 4 avril 2011 prévoyait dans son article 14 : « *les établissements de crédit s'engagent, en cas de rupture bancaire, à informer l'entreprise de la possibilité de recourir au Médiateur du crédit* ». Dans sa nouvelle rédaction du 28 avril 2015, l'article 14 précise que « *les établissements s'engagent, en cas de refus ou dénonciation de financement ou de garantie, à informer l'entreprise de la possibilité de recourir au médiateur du crédit* ».

principe courant en médiation est de préciser au client, lors d'un refus de faire droit à sa demande, l'existence du médiateur compétent⁴.

En pratique, donc, si tous les dirigeants se trouvent informés de la possibilité de recours à la Médiation du crédit en cas de dénonciation de crédit, très rares sont ceux qui se trouvent informés de cette possibilité par leur banque lors d'un refus de crédit. Ce constat est partagé par la Médiation du crédit : très peu d'entreprises entrant en médiation ont été informées de la possibilité d'y recourir par leur établissement bancaire au moment du refus, d'après les informations recueillies par la Médiation du crédit.

⁴ L'Ordonnance n° 2015-1033 du 20 août 2015 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation a ainsi introduit dans le code de la consommation l'article L. 156-1 : *Tout professionnel communique au consommateur, selon des modalités fixées par décret pris en Conseil d'Etat, les coordonnées du ou des médiateurs compétents dont il relève. Le professionnel est également tenu de fournir cette même information au consommateur, dès lors qu'un litige n'a pas pu être réglé dans le cadre d'une réclamation préalable directement introduite auprès de ses services.*

4. Développer une meilleure information sur le financement de la trésorerie et du court terme : un guide pédagogique sur les « Outils et les solutions des TPE pour financer leurs besoins court terme » sera rédigé et diffusé à l’initiative de la profession bancaire pour améliorer la compréhension des produits de financement existants auprès des entreprises visées.

L’Observatoire du financement des entreprises avait relevé dans son rapport sur le financement des TPE que les modes de fonctionnement des TPE étant relativement différents de ceux des entreprises plus grandes, les produits de financements bancaires qui leur convenaient n’étaient pas les mêmes. En particulier, il notait que le découvert et l’affacturage qui étaient fréquemment proposés aux TPE ne s’avèreraient pas toujours être les solutions les plus adaptées ou les plus économes pour celles-ci.

Le Fédération bancaire française a rédigé, imprimé et largement diffusé un mini-guide pédagogique dans les semaines qui ont suivi la prise de cette mesure. Il est disponible, en consultation et téléchargement gratuit sur le site pédagogique de la FBF (www.lesclesdelabanque.fr) et sur le site de nombreux réseaux bancaires, et les conseillers peuvent souvent l’imprimer à partir de leur intranet. Ils en ont parfois aussi directement sous format papier à leur disposition pour les distribuer.

Pour autant, l’UPA et l’APCMA montrent que ces outils pédagogiques sont très mal connus des professionnels. Ainsi 90 % à 95 % des entreprises de l’artisanat ne connaîtraient pas le site www.lesclesdelabanque.fr ou les mini-guides pédagogiques.

Certains réseaux ont, en outre, créé des plaquettes à destination de leurs conseillers ou de leurs clients expliquant l’ensemble de leur offre de crédit. D’autres réseaux ont organisé des opérations commerciales sur le financement de la trésorerie ou de l’investissement. D’autres enfin diffusent des *newsletters* pour leurs clients entreprises abordant notamment ces sujets.

Les efforts ont aussi été tournés vers les chargés de clientèle : certains réseaux ont des modules de formations sur la réponse aux besoins de financement court terme. Ces formations insistent particulièrement sur la mobilisation du poste client. Dans un réseau, une plateforme téléphonique dédiée aux chargés de clientèle a été mise en œuvre sur ce sujet.

L’enquête menée par l’UPA et l’APCMA confirme que lorsque les banquiers parlent d’au moins un financement à leurs clients professionnels, il s’agit le plus souvent de découvert et d’affacturage. En revanche, elle montre qu’ils n’évoquent que très rarement les possibilités de crédits de campagne. Les banques soulignent que ce mode de financement est effectivement réservé aux entreprises saisonnières quand leur dossier le permet.

5. Favoriser une plus grande stabilité des conseillers TPE dans leurs fonctions.

Le rapport de l'Observatoire sur le financement des TPE notait que les chefs d'entreprise vivaient souvent très mal le départ de leurs conseillers clientèle et leur remplacement par un nouveau chargé de compte, qui ne connaissait pas aussi bien leur dossier. Il constatait également que du fait notamment de l'ouverture de nouvelles agences, de la volonté des chargés d'affaire d'évoluer et de la concurrence entre réseaux bancaires pour employer les meilleurs chargés d'affaire TPE, le *turnover* de cette population pouvait, dans certains territoires, ou pour certains réseaux, être élevé.

L'enjeu de cette question est aujourd'hui extrêmement bien perçu par les banques, qui ont toutes, sans exception, intégré l'intérêt qu'elles avaient à réussir à stabiliser leur main d'œuvre, à la fois en termes d'image, et aussi en termes d'efficacité des équipes.

De nombreux réseaux se sont donné l'objectif de durées de postes standards de 4 ans. Dans certains réseaux, il s'agit de fourchettes, dans un réseau, l'objectif est de 3, dans un autre de 5. Certains réseaux ont également instauré des durées de poste minimales par poste, souvent de 3 ou 4 ans. Plusieurs réseaux signalent que des entorses à ces principes de base doivent être tolérées pour conserver les bons collaborateurs, peu enclins à rester trop longtemps sur le même poste.

La durée moyenne de poste, pour les réseaux bancaires qui peuvent la calculer, semble varier de moins de 3 ans à plus de 4 ans. Il s'agit cependant de durées moyennes aux réseaux et ceux-ci confirment que leurs difficultés sont souvent concentrées sur des territoires spécifiques.

L'UPA et l'APCMA indiquent que les entrepreneurs ont le sentiment que la rotation des chargés de clientèle est encore élevée. Dans la plupart des cas signalés à l'UPA et l'APCMA, les chefs d'entreprise n'ont pas été informés du départ du chargé de clientèle.

Une partie des réseaux a pu illustrer de façon quantitative les progrès accomplis en termes de stabilisation des chargés de clientèle.

Les actions menées sont notamment : l'inscription de la durée minimale de la fonction sur la fiche de poste lors des recrutements, la nécessité d'avoir au minimum 3 ans d'expérience sur un même poste pour accéder à certaines fonctions, la mise en place de formations pour évoluer dans le poste, la création d'un statut « cadre » après 3 ans dans le poste, la systématisation d'un deuxième poste de chargé de clientèle TPE, ou une incitation financière à rester en poste.

Certains réseaux notent par ailleurs que la pyramide des âges de leurs effectifs va leur poser moins de problèmes de mobilité dans les années à venir que dans les années passées, avec notamment moins de départs en retraite.

Dans les bonnes pratiques pour favoriser la transition entre deux chargés clientèle, on note que certains réseaux essaient d'organiser un entretien du dirigeant avec les deux chargés de clientèle même si celui-ci n'est pas toujours possible, de valoriser le rôle du chef d'agence comme lien et comme témoin, et de développer et enrichir l'historique des relations client dans les systèmes d'information.