

Les relations banques - PME : un éclairage théorique sur les stratégies pour les banques françaises

Thierry APOTEKER
Consultant, Professeur associé à l'Université de Rennes-1

La transformation au cours de l'été du dispositif de soutien public au financement des petites et moyennes entreprises a mis en lumière l'incapacité (apparente ?) du système bancaire à répondre de façon optimale aux besoins financiers de ces entreprises. Elle constitue une « sortie hors marché » de la contradiction devenue flagrante au cours de ces derniers mois entre d'une part les exhortations et les critiques publiques à l'encontre des banques, accusées de ne pas assez accompagner les PME françaises, d'être à la fois trop frileuses et trop chères; et d'autre part, les injonctions, toujours publiques mais en provenance cette fois des autorités de tutelle, à cesser la sous-facturation des crédits et en particulier à tarifer plus normalement (c'est à dire plus chèrement) le risque PME.

Cette contradiction dans l'appréciation publique du rôle des banques à l'égard des PME fait écho au dialogue parfois difficile entre ces entreprises, les organisations professionnelles qui les représentent, et le secteur bancaire. Nonobstant les sondages utilisés ici comme en politique pour illustrer et défendre des thèses particulières, l'insatisfaction des PME vis-à-vis de leurs banquiers est forte, en particulier en période d'incertitude sur le déroulement conjoncturel où le banquier est souvent accusé de « tirer le tapis » au plus mauvais moment pour l'entreprise. Symétriquement, la santé des banques reste affectée par la persistance d'un risque PME important et mal rémunéré.

Ce problème spécifique des relations entre banques et PME émerge à un moment où l'ensemble du système bancaire et financier français entre dans une phase de restructuration majeure. Cette coïncidence temporelle n'est pas fortuite: au contraire, au travers des activités de crédit bancaire aux entreprises petites et moyennes se joue une part essentielle des choix stratégiques que doivent aujourd'hui faire les banques. Non seulement parce que la part des crédits aux PME est très importante dans le total des crédits accordés aux entreprises (81% , selon une estimation de la Banque de France¹), mais aussi et surtout parce que la réflexion sur ces activités impose de définir un mode d'opération du métier de banquier, mode opératoire qui structure ensuite l'organisation et les choix d'activités de l'ensemble de la banque.

On se propose d'examiner ici comment la réflexion théorique sur le métier d'intermédiation bancaire permet de mettre en évidence des questions essentielles sur la relation banque-PME.

¹ en retenant comme critère de « grande entreprise » le seuil de FRF 500 mn de chiffre d'affaires, les calculs sont établis à partir des données de la Centrale des Risques de la Banque de France et les données de la Commission Bancaire, cf. [3] [les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article]

L'examen des réponses apportées aujourd'hui à ces questions en France, qui diffèrent sensiblement de ce que l'on observe dans plusieurs grands pays industriels, conduit à éclairer les grandes options stratégiques possibles pour les banques françaises.

Les travaux théoriques récents sur la firme bancaire se sont largement penchés sur les fondements économiques qui expliquent le fonctionnement des banques et justifient leur existence même². Les résultats de ces recherches permettent de mettre en lumière deux grandes fonctions bancaires:

- d'un côté, la gestion et la fourniture de moyens de paiement, et de règlement des transactions réelles et financières; les métiers liés à cette grande fonction sont « protégés » par des barrières à l'entrée réglementaire liées au pouvoir de création monétaire et au risque de système, mais sont également les plus menacés par les innovations technologiques.
- de l'autre, une fonction d'intermédiaire entre des apporteurs de financements disposant de liquidités ou d'épargne excédentaires, et des emprunteurs de fonds engagés dans un processus de production ou de dépenses inter-temporel. Cette fonction peut s'exercer au travers d'un rôle de courtage / prestation de conseil mettant en relation des investisseurs et des émetteurs de titres (métiers de banque d'affaires), au travers de l'intermédiation financière stricto sensu (la banque collecte des fonds sur les marchés de titres et les investit sur ces mêmes marchés: métiers de gestion pour compte propre ou compte de tiers), au travers enfin de l'intermédiation bancaire, qui assure la transformation de dépôts en crédits.

Par opposition à l'image théorique d'un face à face direct entre apporteurs de capitaux et emprunteurs, cette fonction d'intermédiation ne peut se comprendre que par référence à la *transformation* opérée par l'intermédiaire financier entre les caractéristiques des fonds collectés d'un côté, prêtés de l'autre, transformation en termes d'échéances et surtout de risque.

En matière d'échéances, la liquidité des marchés joue, du point de vue de l'intermédiation financière, un rôle parallèle à celui de la transformation classique de dépôts à court terme en crédits à termes plus longs pour l'intermédiation bancaire. La différence fondamentale tient ici au fait que le risque de marché paraît jusqu'à aujourd'hui plus important que celui d'illiquidité des banques.

Mais c'est bien autour de la transformation du risque que repose, pour l'essentiel, l'intermédiation bancaire traditionnelle. Rappel sans doute trivial aux yeux de nombre de praticiens bancaires, mais qui souligne que l'existence même de l'activité de crédit tient à cette capacité spécifique des banques de transformer des ressources réputées de risque faible en financements grevés par l'incertitude sur le déroulement futur des projets ainsi financés.

Dans cette optique, il est facile de comprendre la « désintermédiation » massive qui a frappé les relations entre les banques et les grandes entreprises: celles-ci peuvent en effet utiliser plus facilement les circuits de finance directe (émission de titres) puisque le risque pour un

² voir bibliographie, notamment [1] et [2]

investisseur est identique, voire meilleur, que celui d'une banque, comme en témoignent à leur manière les notations des agences de rating.

L'intermédiation bancaire doit donc en toute logique se concentrer sur des emprunteurs de taille plus petite, ménages d'un côté, entreprises moyennes et petites de l'autre. C'est donc là que la transformation du risque, c'est-à-dire son appréhension, sa gestion, et in fine sa réduction pour le déposant, justifient le plus fondamentalement l'intervention des banques.

De ce point de vue, la décision de créer la Banque de Développement des PME (BDPME) en juillet dernier correspond bien à l'idée d'un soutien financier public destiné à réduire le risque de crédit sur les PME, au travers du partage des financements entre CEPME et banques et des mécanismes d'assurance SOFARIS.

Le point le plus sensible de l'analyse du métier de crédit bancaire aux entreprises porte donc sur les différentes modalités possibles de cette transformation du risque PME. Là encore, l'analyse théorique fournit un cadre très pertinent pour clarifier les enjeux de la relation banque - PME.

En s'appuyant sur les notions d'incertitude et de risque, cette analyse permet de distinguer deux types « extrêmes » de relations entre la banque et l'entreprise moyenne ou petite, chacun associé à une modalité spécifique de transformation du risque³:

- une relation « à l'acte », dans laquelle chaque opération de crédit constitue un acte « indépendant » de la banque vis-à-vis de son emprunteur: on s'appuie ici sur le principe de l'assurance et sur la loi des grands nombres. L'appréhension du risque se fait au travers d'analyses standardisées permettant de comparer la performance de l'entreprise à celle de populations de référence dont on a observé le risque statistique. Sa gestion se fait au travers de conditions contractuelles contraignantes permettant une « sortie » de la banque en cas de détérioration de la situation financière de l'entreprise (les *covenants*), et la réduction du risque pour le déposant repose sur la diversification du portefeuille de crédits et la mutualisation des risques de défaut des emprunteurs. Le succès de la banque dépend de la qualité de ses outils de mesure du risque, de la taille et la diversification de son portefeuille, et de la faiblesse des coûts opératoires. Le résultat découle de l'adéquation des marges à des dotations aux provisions très volatiles. L'image la plus souvent utilisée pour illustrer ce mode de relation est celle du système bancaire américain.
- une relation « à l'engagement », dans laquelle la relation avec l'entreprise se définit dans la durée et au travers d'un partenariat financier. Le risque de la PME est considéré ici comme non-probabilisable, car entaché de spécificités irréductibles à une classe donnée d'emprunteurs. L'appréhension du risque impose une connaissance approfondie de l'entreprise, et donc un partage d'informations qui va bien au-delà des éléments comptables publics. La gestion du risque par la banque passe à la fois par l'intervention forte en cas de difficultés de l'entreprise, et par un couple marge d'intérêt / cycle de provisions qui permet précisément la gestion « longue » du risque. Enfin, la réduction du risque pour le déposant repose sur le suivi et le contrôle exercé par la banque, et sur la réduction de l'asymétrie d'information et de l'aléa de moralité que permet la relation de confiance entre le banquier et la PME emprunteuse. Le résultat de la banque dépend alors avant tout du lissage des

³ pour une description plus détaillée de ces modalités théoriques, voir par exemple [4] et [5]

provisions et de leur faiblesse moyenne. Les exemples concrets les plus proches de cette description sont les systèmes bancaires allemands et japonais.

Comment situer le système bancaire français, et donc le mode de relation entre PME et banques, par rapport à ce cadre théorique ? Il ne s'agit pas ici d'apporter une réponse définitive à cette question, car on ne dispose pas d'enquêtes ou d'analyses de terrain qui aient été spécifiquement construites autour de ces concepts théoriques. Mais un premier rassemblement d'informations disparates permet de suggérer qu'à un niveau global, une des difficultés du système bancaire français tient précisément à une certaine confusion entre ces deux modalités de relations: l'adéquation entre les moyens mis en oeuvre (au travers des grands réseaux notamment), les marges d'intérêt, et le service rendu à la clientèle de PME paraît mal assurée et reflète les difficultés à adopter de façon plus claire l'une ou l'autre de ces stratégies bancaires à l'égard des PME.

Rappelons tout d'abord très brièvement quelques traits dominants de la logique financière des PME françaises telle qu'elle a été décrite dans la période récente:

- une très forte hétérogénéité des recours à l'endettement et des performances financières, non seulement en fonction de la taille et des secteurs d'activité, mais également -et sans doute de façon plus intéressante- en fonction des « localisations » dans les filières de production et des rapports avec fournisseurs et clients.
- dans l'industrie, et pour les entreprises de plus de 20 salariés, une autonomie financière plus faible pour les PME que pour les grandes entreprises, avec symétriquement un effet de levier plus élevé, destiné à couvrir un effort de renouvellement et d'adaptation du capital productif plus soutenu.
- en dehors des services, un poids important du crédit interentreprises, plus lourd que dans plusieurs grands pays européens et plus pénalisant pour les entreprises moyennes que pour les grandes ou les très petites entreprises.
- enfin, une logique de comportement de l'actionnaire-dirigeant de la PME (à contrôle souvent familial) sensiblement différente de celle du dirigeant salarié de la grande entreprise, notamment en raison des questions de contrôle et d'indépendance qui constituent pour le premier des déterminants majeurs.

Au total, le besoin de financements externes est considérable pour les PME, résultat des préoccupations d'indépendance des chefs d'entreprises, d'une rotation rapide des équipements productifs, et d'un rapport défavorable avec les clients-fournisseurs.

QUELQUES CARACTERISTIQUES DU FINANCEMENT DES PME

	GE >500 salariés	PME 20-500 salariés
capitaux propres / total bilan (%)		
ensemble ³	31.5	23.5
industrie ²	36.0	32.1
effet de levier ^{1,2,4}	1.32	1.45
valeur ajoutée / capitaux engagés (%) ^{1,3}	53.0	71.4
investissement / capital productif (%) ^{1,3}	13.5	15.0
solde crédit interentreprises ^{2,5} (en jours de chiffre d'affaires)		
industrie, BTP	28.7	29.8
commerce	-12.7	-0.5
transport	28.0	34.7

¹ industrie seulement ² 1992 ³ 1991

⁴ total des capitaux engagés (capitaux propres, réserves, total des dettes financières) rapporté aux fonds propres

⁵ un solde positif dénote des délais clients supérieurs aux délais fournisseurs

Sources: TAC d'après [6], [7]

Dans ce cadre très grossièrement défini, la « confusion des genres » en matière de relation bancaire apparaît tant du point de vue des PME que de celui des banques.

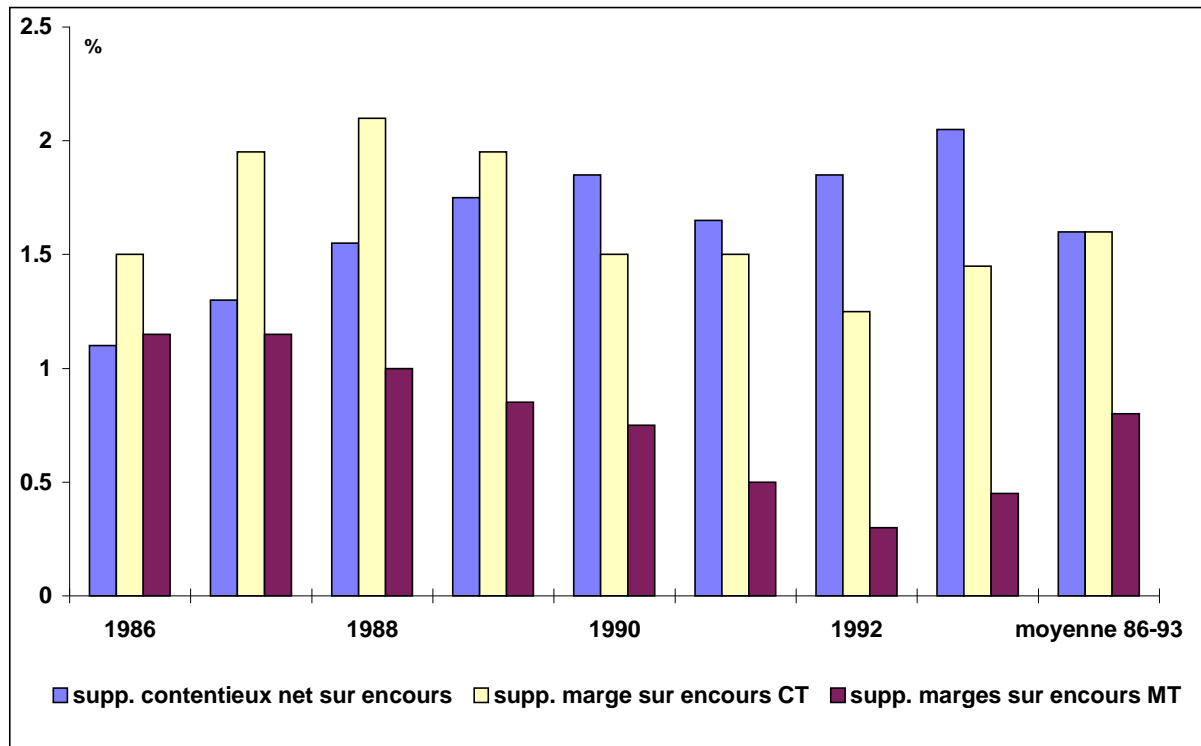
La densité des grands réseaux bancaires, la tradition de relation commerciale entretenue par les chargés d'affaires, et plus encore les modalités concrètes d'analyse et de sélection des risques PME témoignent, du point de vue des banques, d'une vision non probabilisable du risque et d'une relation plutôt « à l'engagement ». Une enquête qualitative menée par le Conseil National du Crédit en 1995 auprès de onze établissements de crédit⁴ indiquait qu'aucun d'entre eux n'utilisait de méthode de scoring dans l'attribution de crédits aux entreprises, et deux seulement avait un système formalisé (de type système expert) de mesure du risque. De même, un examen qualitatif de dossiers de PME défailtantes montrait⁵ que les banques ne choisissaient pas de « sortir » du financement de la PME aux premiers signes comptables de difficultés (il fallait attendre le premier défaut), ce qui aurait été caractéristique d'une relation « à l'acte ».

Mais a contrario, la même enquête révélait à quel point l'information était peu partagée entre la PME en difficulté et ses banquiers. Les changements d'opinion des banques sur l'entreprise interviennent très tard, le plus souvent lors d'un dépassement de découvert: la relation informationnelle que ceci décrit est très différente de la relation de confiance que suppose le véritable « engagement ». Plus important encore, la marge d'intérêt sur les crédits aux PME est insuffisante pour compenser le cycle de provisions caractéristique de cette même relation « à l'engagement ». L'illustration sur la période 1986-1993, à partir d'une analyse comparative des marges d'intérêt et des taux de défaillance pour les PME d'un côté, les grandes entreprises de l'autre, est désormais bien connue:

⁴ voir [8]

⁵ voir [9]

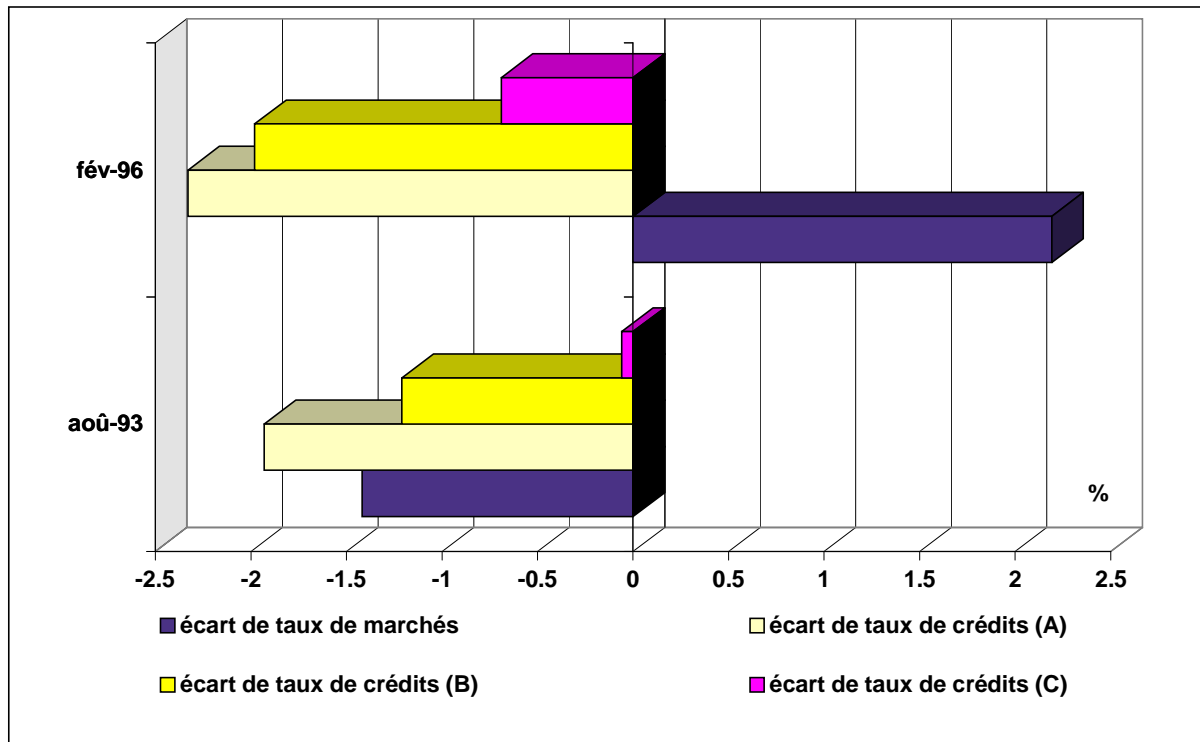
SUPPLEMENTS DE MARGES SUR ENCOURS
POUR COUVRIR LE RISQUE PME ADDITIONNEL,
PAR RAPPORT AUX GRANDES ENTREPRISES



Source: [10]

Toutes échéances confondues, il y a clairement insuffisance de marges; cette inadéquation est plus marquée en fin de période, et elle caractérise avant tout les engagements à moyen terme. Or, c'est précisément la durée qui fonde la relation bancaire « à l'engagement », durée qui correspond du point de vue de l'entreprise à une assurance de liquidités qui doit être rémunérée. De ce point de vue, on ne peut qu'être frappé de constater une hiérarchie des taux d'intérêt sur les crédits bancaires *inversée*, c'est-à-dire qu'il est moins coûteux de s'endetter à long terme qu'à courte échéance. Cette inadéquation entre durée de l'engagement et sa rémunération est d'autant plus marquée que les crédits sont de petite taille; enfin, elle est en profonde contradiction avec la courbe de taux observée sur les marchés, dont on peut estimer qu'elle fournit une indication correcte de la hiérarchie des taux affectant les passifs bancaires.

**ECARTS ENTRE TAUX A LONG TERME ET TAUX A COURT TERME :
MARCHES FINANCIERS ET CONCOURS BANCAIRES AUX ENTREPRISES**



taux de marchés: TME-TIOP 3 mois

taux de crédits: moyen terme - découverts

Source: TAC d'après Banque de France

Montant des crédits : (A) compris entre 100-300 K FRF

(B) compris entre 300-500 K FRF

(C) taux moyens toutes tailles

Là encore, ces hiérarchies de taux infirment l'hypothèse d'une relation à « l'engagement » entre banques et PME, et illustrent davantage une intervention très centrée sur le court terme, plus caractéristique de la relation à « l'acte ».

Ce mélange confus des caractéristiques propres à chacune des modalités de la relation banque-PME se lit également dans les contradictions que les enquêtes auprès de ces PME permettent de souligner. Une analyse détaillée, mais malheureusement ancienne, fournit des indications précieuses en la matière.

Ainsi, lorsque les PME définissent les caractéristiques de la banque « idéale », on y trouve clairement l'attente d'un soutien durable et compétent. Mais ce sont également sur ces mêmes critères que l'insatisfaction des PME est la plus forte, telle qu'elle est appréhendée au travers de l'écart entre le jugement porté sur leur banque principale et la perception de la banque idéale. La comparaison avec l'Allemagne est ici édifiante, compte tenu de la caractéristique « à l'engagement » de la relation bancaire allemande. On note que globalement, les PME allemandes sont beaucoup plus satisfaites de leur banque principale et, élément très sensible pour les banques françaises, qu'elles sont satisfaites des conditions tarifaires qui leur sont faites bien que l'on sache que le coût du crédit est sensiblement plus élevé en Allemagne qu'en France pour les PME.

APPRECIATION DES ENTREPRISES MOYENNES¹ SUR LEURS BANQUES

	Profil de la banque idéale ²	écart entre banque principale et banque idéale	même écart, pour les PME allemandes
fidélité	8.8	-0.9	+0.1
qualité du service	8.7	-0.9	-0.3
compétence	8.5	-1.1	-0.3
conditions tirées	8.5	-0.8	+0.1
délais	8.3	-0.5	-0.2
relations personnelles	8.1	-0.3	-0.1
capacité à conseiller	7.3	-0.4	-0.2
connaissance secteur professionnel	7.1	-0.5	-0.2
amabilité personnel	7.1	+0.3	+0.6
diversité produits	7.0	-0.1	+0.4
notoriété	6.5	+0.5	+1.0
connaissance environnement régional	6.2	+0.3	+0.3
proximité	6.2	+0.5	+1

¹ Chiffre d'affaires compris entre 150-300 mn FRF

² par ordre décroissant d'importance

Les critères sont notés de 0 (critère sans importance) à 10 (critère fondamental); les critères majeurs ont une note supérieure à 8, les critères secondaires une note inférieure à 6.5

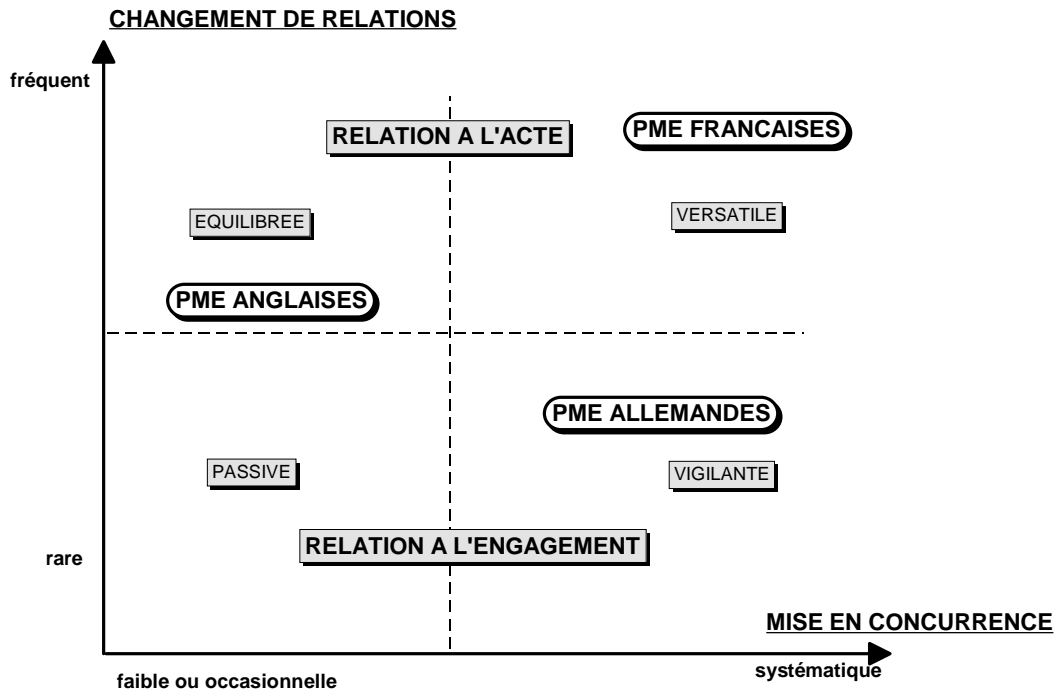
En grisé : les écarts les plus significatifs (<=-0.5)

Source: [11]

Autrement dit, les PME françaises semblent vouloir le meilleur des deux mondes: une fidélité « à l'engagement », mais des conditions « à l'acte » !

Cette confusion se lit également, dans la même enquête, au comportement de mise en concurrence et de changements de relations bancaires. Les réponses à des questions portant sur le nombre d'entrée en relation et de rupture, et sur l'intensité de mise en concurrence des banques illustrent clairement une relation « à l'acte ». Un graphique comparant très schématiquement les comportements des PME anglaises, allemandes et françaises sur ces deux grands critères met en lumière la spécificité française:

PRATIQUE DE LA RELATION BANQUE - PME



Source: TAC d'après [11]

En conclusion, que peut-on tirer de ce constat en termes stratégiques pour les banques ?

Trois considérations majeures peuvent être avancées:

- **Le problème de financement bancaire des PME françaises n'est pas une question de coût, mais d'adéquation des conditions de crédit au mode opératoire et au degré d'engagement de la banque.**

L'analyse macro-financière des PME montre clairement qu'elles sont capables de supporter des marges sur crédits plus élevées. D'une part, les enquêtes auprès des entreprises indiquent que les taux d'intérêt ne jouent qu'un rôle très modérément dissuasif sur les intentions d'investir. D'autre part, la rentabilité globale des capitaux nécessaires au fonctionnement des PME reflète bien un couple rendement / risque sensiblement supérieur à celui des grandes entreprises, avec un écart beaucoup plus important que celui qu'on constate sur le coût du crédit.

ECART DE RENDEMENT DES CAPITAUX ENTRE PME ET GRANDES ENTREPRISES

(moyenne 1986-1992)	rentabilité financière brute ¹	coût du crédit ²
écart PME-GE en %	2.00	1.39

¹ marge brute d'autofinancement / total des capitaux engagés (fonds propres et dettes)

² moyenne pondérée des écarts sur concours CT et MT

Source: TAC d'après [6], [10]

Mais la rémunération des concours bancaires ne peut redevenir « normale » que si ceux-ci sont fournis avec les services et les caractéristiques correspondant au mode de relation choisi: rapidité, tarification concurrentielle, qualité du service, multiplication et spécialisation des relations bancaires s'il s'agit d'un modèle « à l'acte »; fidélité, compétence, relations personnelles, établissement d'un partenariat financier s'il s'agit d'un modèle à « l'engagement ».

- **L'adoption d'un mode de relation « à l'acte » conduit à centrer la réflexion stratégique sur la distribution des crédits et la compression des coûts opératoires.**

L'équilibre du métier de crédit fondé sur une relation banque - PME « à l'acte » suppose une diversification du portefeuille qui rend essentielle la capacité de distribution des crédits aux emprunteurs potentiels. La possibilité d'appliquer une tarification statistique du risque de défaut dépend de l'efficacité des instruments de mesure et de la rapidité de réaction vis-à-vis de la clientèle. Le traitement quasi « anonyme » des dossiers de crédit rend l'exercice du métier plus sensible à la désintermédiation bancaire, comme par exemple lors de l'ouverture de marchés boursiers spécifiquement dédiés aux petites entreprises qui peut inciter les « meilleures » PME à désertir le crédit bancaire. Simultanément, il permet de multiplier les formes concrètes de financement et/ou de gestion du risque, au travers, par exemple, du développement de l'affacturage, de l'assurance crédit ou de la titrisation.

- **Une relation « à l'engagement » conduit à redéfinir le contenu temporel de la relation avec les PME et sa facturation.**

Dans l'hypothèse d'un partenariat financier entre la banque et la PME, l'accompagnement qu'assure la banque à son client doit être rémunéré de façon à permettre la compensation globale d'un cycle de provisions lissé. Il s'agit donc ici de pouvoir définir une relation de confiance à long terme, accompagnée d'un très large partage d'informations et soutenue par une capacité d'expertise technico-financière forte de la banque. En moyenne, le rendement supérieur des fonds investis, correspondant au risque supplémentaire de la PME, doit être équitablement partagé entre les apporteurs de capitaux. Ce ne sont pas tant les conditions de crédit ou la rapidité de réaction de la banque, que l'assurance d'un accès aux financements plus facile et plus durable, et une véritable compréhension mutuelle, qui peuvent fonder une telle stratégie.

Ce n'est que par une clarification de ces grandes options stratégiques et une mise en application plus systématique des modalités adéquates de relation avec les PME que le coeur du métier d'intermédiation bancaire peut redevenir en France une activité à la fois efficiente et rentable.

Références bibliographiques et sources utilisées:

- [1] T. Chevallier-Farat, « Pourquoi des banques ? », Revue d'Economie Politique, septembre-octobre 1992
- [2] A. Santomero, « Modelling the banking firm: a survey », Journal of Money, Credit and Banking, novembre 1984
- [3] D. Laboureix, A. Laurin, « Le risque PME », Bulletin de la Banque de France, Supplément Etudes, 4ème trimestre 1994
- [4] D. Rivaud-Danset, « La relation banque-entreprise et le risque », colloque EFMA, Paris, mars 1993
- [5] D. Rivaud-Danset, « Les contrats de crédit dans une relation de long terme: de la main invisible à la poignée de main », Revue Economique, juillet 1996
- [6] B. Paraque, H. Jullien « Les fonds propres: ressources non nécessaires mais obligatoires », XIèmes Journées Internationales d'Economie Monétaire et Bancaire, Nice, juin 1994
- [7] E. Kremp, D. Boissonade, « Le crédit interentreprises reste une charge pour les PME malgré la diminution des délais de paiement », Economie et Statistiques n°271-272, 1994
- [8] Rapport du Conseil National du Crédit, « Risque de Crédit », septembre 1995
- [9] L. Bloch, J. Bourdieu, B. Colin-Sedillot, G. Longueville, « Du défaut de paiement au dépôt de bilan: les banquiers face aux PME en difficulté », Revue d'Economie Financière, printemps 1995
- [10] B. Larrera de Morel, « Risque et financement bancaire des PME » document pour le Conseil National du Crédit, juin 1994
- [11] P. de Saint-Louvent, « Analyse de la perception de l'offre bancaire par les PME en Grande-Bretagne, Allemagne et France », rapport de Bossard Consultants au Conseil National du Crédit, mai 1991