

ISABELLE MAQUE*Université de La Rochelle***CHRISTOPHE GODOWSKI***IAE université de Toulouse 1*

L'intégration de la dimension qualitative dans l'évaluation du risque crédit des PME

Cet article cherche à établir les conséquences des progrès en matière d'évaluation du risque de crédit sur la relation banque/PME. La fiabilité des approches quantitatives sous-tend ainsi le développement du modèle relationnel. Quatre études de cas auprès de PME mettent en évidence des axes de progrès pour optimiser la relation banque/PME. Le rôle des banques vis-à-vis de la méconnaissance ou de l'incompréhension des dirigeants de PME des offres bancaires est l'un de ces axes.

Pendant de longues années, la banque était une institution plus qu'une entreprise. Les banques dégageaient alors d'importants profits résultant d'une rente de situation et ne leur imposant pas de prendre des risques importants. L'accroissement de la concurrence découlant de la libéralisation du secteur a contribué à l'émergence de l'entreprise bancaire et à l'accroissement des risques bancaires. Des techniques de gestion du risque de crédit ont été progressivement mises en place au sein des établissements. Les banques ont ainsi introduit le calcul statistique pour évaluer le risque de crédit en ayant recours à des méthodes, comme le RAROC¹, qui se généralisent aujourd'hui sous l'impulsion de la mise en œuvre de la réglementation prudentielle Bâle II. S'il s'agit d'un progrès dans l'approche du risque de crédit pour les banques, ces méthodes restent fortement tributaires d'une approche qualitative de recueil d'une information fiable et pertinente. Cette complémentarité entre approche quantitative et qualitative du risque constitue un plaidoyer pour le développement d'une relation à l'engagement entre banque et PME. Cependant, l'étude des relations banque/PME met en évidence que cette approche du risque développée par les établissements de crédit demeure méconnue des dirigeants de PME. Cette méconnaissance, parfois cette incompréhension, constitue un obstacle à l'existence d'une relation équilibrée entre banque et PME et des voies d'optimisation semblent donc exister. Après avoir présenté de façon simplifiée les nouvelles approches quantitatives de mesure du risque de crédit, la

deuxième partie s'intéresse à la perception, par les dirigeants de PME, de « l'évaluation du risque » par les établissements de crédit. Face au constat de méconnaissance ou d'incompréhension, la troisième partie dresse un état des lieux du modèle relationnel et le propose comme axe d'optimisation en prenant appui sur les dernières préconisations de la Fédération bancaire française (FBF); les limites de cette optimisation sont évoquées.

I – LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ D'UNE ÉVALUATION QUANTITATIVE DU RISQUE DE CRÉDIT

Le passage d'institution à entreprise à part entière a contribué à l'émergence d'une nouvelle forme de gestion bancaire. Définie comme un ensemble d'outils et de modes de management adaptés au contexte spécifique de la banque, la gestion bancaire se fait depuis sous l'influence de trois contraintes lourdes : risques, réglementation et information (Lamarque, 2003, p. 63). La contrainte risques est particulièrement importante dans la mesure où elle est inhérente à l'activité bancaire et le carburant de son développement. Face à la relation risques/profits, les grandes banques ont été contraintes de développer des techniques de gestion du risque de crédit prenant appui sur le calcul statistique. En partie sous l'impulsion du nouveau dispositif prudentiel, ces techniques de gestion du risque de crédit sont en plein développement au sein des établissements attestant d'un réel progrès dans la maîtrise

1. *Risk Adjusted Return on Capital.*

du risque de crédit des PME. Cependant, ces approches quantitatives se doivent d'être complétées par des approches qualitatives comme le *monitoring* pour accroître leur fiabilité.

1. La banque : un portefeuille de risques à évaluer

Au travers de leur théorie de l'intermédiation financière, J. Gurley et E. Shaw (1960) ont mis en évidence le rôle d'intermédiaire financier de la banque. Ce rôle consiste à produire de la liquidité par la transformation d'actifs financiers. Cette activité de transformation est source de risque dans la mesure où les banques financent principalement des emplois longs par des ressources à plus courte échéance. Cette prise de risque s'avère être nécessaire au développement des banques. D. Plihon (1998, p. 120) qualifie la relation profits/risques d'ambivalente dans la mesure où « d'un côté, c'est en prenant des risques que le banquier réalise des profits, les profits des banques sont la rémunération des risques que celles-ci assument. D'un autre côté, la réalisation des profits est indispensable pour permettre aux banques de supporter les risques, le provisionnement de ces derniers et l'accumulation des fonds propres sont financés sur les résultats dégagés par les banques ». *A contrario*, une prise de risque non maîtrisée augmente comptablement le coût du risque, pouvant se traduire par des pertes et une altération des fonds propres. Eu égard à la réglementation prudentielle imposant un niveau minimum de fonds propres en fonction des risques, la banque se trouve alors limitée dans la production nouvelle et donc dans le développement de son fonds de commerce. L'importance de la contrainte risque dans la gestion bancaire contribue à

justifier la représentation de la banque comme un portefeuille de risques (Lamarque, 2003, p. 65) l'obligeant à se comporter comme un gestionnaire de portefeuille. Au travers de sa théorie de l'intermédiation bancaire, R. Merton (1995) va dans ce sens en distinguant trois types d'intermédiation :

- l'intermédiation de la liquidité, qui a été évoquée précédemment avec la référence à J. Gurley et E. Shaw (1960) selon laquelle la banque reçoit des dépôts et, en contrepartie, octroie des prêts diversifiés ;
- l'intermédiation de l'information, face à l'existence d'une asymétrie d'information entre l'entreprise propriétaire de projets et les financeurs pouvant inciter l'entrepreneur à dissimuler ou à minimiser les gains réels provenant du projet, la banque doit exercer un rôle de surveillance active (*monitoring*) selon D. Diamond (1984). Cette action de *monitoring* consistant à suivre régulièrement la valeur du projet peut dissuader l'entreprise de sous-estimer les cash-flows ;
- l'intermédiation du risque, selon laquelle un établissement de crédit a le choix entre deux comportements face à un risque : soit accepter de porter et gérer le risque elle-même par diversification et surveillance des emprunteurs, soit le transférer c'est-à-dire le recéder à un tiers (de Servigny et Zelenko, 2003, p. 34).

Le développement croissant et conjoint de la titrisation et des dérivés de crédit, à la fin des années 1990, a offert de nouvelles opportunités de transfert des risques aux banques réduisant le rôle de certaines à un rôle commercialisation (*broker*) différent du rôle classique d'*asset transformer* résultant d'un portage et d'une gestion du risque (de Servigny et Zelenko, 2003). Face à un

tel choix de gestion active du portefeuille de prêts et conformément à la théorie du portefeuille, les banques sont dans l'obligation d'évaluer au préalable les risques auxquels elles sont soumises. À l'image de ce qui se faisait pour le risque de marché, les banques ont introduit le calcul statistique pour quantifier le risque de crédit. Les établissements bancaires ont eu recours à une modélisation visant à déterminer la distribution des pertes potentielles dans le cadre de l'implantation de méthodologies de mesure de la performance ajustée du risque (dont la plus connue porte le nom de RAROC pour *Risk Adjusted Return on Capital*). Il s'agit notamment pour les banques utilisant ces approches de définir la valeur que le risque pourrait prendre avec un certain seuil de confiance. Comme le révèle F. Desmicht (2004, p. 243), « c'est donc l'incertitude sur le montant du risque qui est minimisée et [...] non d'être sûr à 100 % que le risque est nul ou s'établit à 40 % du montant de l'opération ». Les calculs effectués visent alors à établir soit par des analyses historiques, soit par tirages aléatoires, la perte moyenne ainsi que la perte maximum. Le principe est alors de couvrir la perte moyenne par une politique de provisionnement facturée au client. Quant à la perte exceptionnelle (différence entre la perte maximale et la perte moyenne), elle doit être couverte par les fonds propres. Il s'agit alors de mesurer un capital économique se définissant comme le montant des fonds propres économiques que l'établissement estime nécessaire pour couvrir ses risques. Il s'agit d'une démarche structurée et structurante pour la banque comme le révèle Mikdashi (1998, p. 191) au travers de l'identification des

quatre étapes pour mettre en place la méthode RAROC :

- « classer les actifs bancaires dans des catégories de risque homogène ;
- établir la distribution des probabilités de pertes pour raison de défaillance, les pertes attendues et la variance de telle perte ;
- déterminer les fonds propres économiques nécessaires à couvrir les pertes inattendues, en combinant un niveau spécifique de tolérance de risque ;
- fixer le tarif de chaque catégorie d'actifs de telle façon que la rentabilité dépasse le minimum du taux de rendement exigé au capital alloué au portefeuille en question ».

2. La généralisation des approches quantitatives de mesure du risque de crédit

Ces approches quantitatives de mesure du risque de crédit tendent aujourd'hui à se généraliser à l'ensemble des établissements avec des niveaux d'affinement plus ou moins importants. Cette généralisation est en partie imputable à la mise en œuvre du nouveau dispositif prudentiel Bâle II. En effet, ce cadre prudentiel laisse aux établissements le choix entre deux approches pour déterminer l'exigence de fonds propres au titre du risque de crédit. La première approche qualifiée d'approche standard révisée consiste à prendre appui sur des notations externes fournies par des organismes externes d'évaluation du crédit (OEEC) eux-mêmes reconnus par les organes de tutelle de chaque système bancaire. La seconde approche nommée notations internes (*Internal Rates Based*) consiste pour les établissements à produire eux-mêmes une notation interne à partir d'informations internes et externes utili-

sées par leurs propres modèles validés par la Commission bancaire. Seule cette dernière approche correspond à une approche quantitative du risque de crédit. Cette notation interne permet, en effet, de déterminer le niveau de fonds propres réglementaires nécessaires pour qu'un établissement ne fasse pas défaut sur un type de crédit à un horizon de temps fixé avec un intervalle de confiance déterminé. Elle est donc comparable dans ses principes aux méthodologies de mesure de la performance ajustée du risque comme le RAROC. En effet, après avoir rattaché le client à une classe de risque, la notation interne est obtenue en évaluant des paramètres clés représentatifs du risque de crédit comme la probabilité de défaut (PD pour *Probability Default*), la perte en cas de défaut (LGD pour *Loss Given Default*), l'exposition en risque (EAD pour *Exposure At Default*) et l'échéance effective (M pour *Maturity*) des expositions de leurs portefeuilles. Ces paramètres quantitatifs servent alors d'intrants dans des fonctions de pondération réglementaires pour calculer les exigences en fonds propres. L'adoption des notations internes et des outils du type RAROC représentent donc un réel progrès dans la mesure où « le risque est défini par le biais du capital économique et non de la variance qui correspond à une vision simplifiée et erronée du risque en matière de crédit » (de Servigny et Zelenko, 2003, p. 213). Il s'agit sans ambiguïté d'un approfondissement de la démarche de notation utilisée depuis longtemps par les banques et cela témoigne d'une volonté de maîtrise toujours plus importante du risque de crédit même si les méthodes demeurent encore perfectibles.

3. La complémentarité d'une approche qualitative

Au-delà des problèmes de modélisation qui peuvent se poser lors de la construction et de l'implantation d'une approche quantitative de mesure du risque de crédit, la fiabilité de cette approche est dépendante de la disponibilité de données fiables et pertinentes en relation avec l'estimation des pertes attendues et des pertes inattendues (Kao et Kalberg, 1994). Afin de mettre correctement en œuvre des approches de type RAROC, il convient de collecter de l'information de qualité auprès des clients. Un nombre substantiel de données doit être saisi ou mises à jour sur le profil client, ce qui contribue à modifier l'approche client pour le chargé d'affaires. Il en résulte donc que l'utilisation de méthodes quantitatives d'évaluation du risque de crédit nécessite en parallèle une activité qualitative de surveillance (*monitoring*) pour capturer de l'information et alimenter le dispositif quantitatif. En effet, la relation banque/PME est loin d'être efficiente en termes d'informations; elle se caractérise par une importante asymétrie de l'information. Pour capturer une part des gains générés par un projet d'investissement, le représentant d'une PME peut être encouragé à dissimuler ou minimiser les gains réels provenant d'un projet. Il est donc impératif pour la banque, par l'intermédiaire de son chargé de clientèle, de s'astreindre à un travail de surveillance active au travers d'une recherche régulière d'informations auprès du client (Leland et Pyle, 1997). Cette activité de *monitoring* permettra notamment « de mieux exprimer la dynamique des anticipations relatives à chaque entreprise, fondées sur des critères stratégiques, le carac-

tère cyclique des marchés, les mutations de compétitivité et l'évolution des produits » (de Servigny et Zelenko, 2003, p. 49). Le chargé d'affaires contribuera ainsi à la production d'un savoir interne à la fois objectif (données concernant la dette antérieure comme le volume, les conditions et le respect des engagés, etc.) et subjectif (lié à la relation de confiance) comme le souligne M. Guille (1994).

II – LA PERCEPTION DES PME SUR LA GESTION DU RISQUE PAR LA BANQUE

Les banques représentent la source majeure de financement extérieur des PME. Les relations qu'une PME entretient avec sa ou

ses banques s'avèrent alors essentielles ou même incontournables. Cependant, pour l'entreprise, méfiance, crainte, incompréhension, risque est souvent le vocabulaire qui revient à l'évocation des banques et des banquiers (Maque, 2007)... le dirigeant de PME a ainsi souvent l'impression de n'être perçu que comme un « risque » finançable ou pas (Bikourane *et al.*, 2005). Face au perfectionnement des outils de mesure et de gestion du risque développés par les banques, pour évaluer plus finement leurs expositions aux risques, il est apparu intéressant d'appréhender la perception que la PME a de « l'évaluation du risque » par les banques. Pour ce faire, la contribution s'appuie sur quatre études de cas (cf. encadré méthodologique ci-après).

MÉTHODOLOGIE

Le choix de l'étude de cas : l'étude présentée ici utilise les données de quatre études de cas. Ce sont des données secondaires. Ces études de cas ont été menées dans le cadre d'une recherche doctorale ayant pour objectif d'étudier le fonctionnement et l'organisation des relations banque(s)/entreprise du point de vue de l'entreprise (PME).

Recueil et traitement des données : quatre études de cas ont été menées en parallèle auprès de quatre PME françaises d'une même région choisies sur 5 critères principaux (tirés de la littérature et de discussions avec des banquiers) : le chiffre d'affaires (supérieur à trois millions d'euros), le secteur d'activité (secteur industriel, par nature plus demandeur de financement et donc ayant *a priori* une relation bancaire davantage « nourrie »), le nombre de salariés (supérieur à vingt), la durée de la relation² (supérieure à cinq ans) et la diversité des situations (trésorerie tendue, situation permanente de bonne trésorerie, difficultés financières par le passé, etc.).

Les entretiens qualitatifs en profondeur ont été menés auprès de chacun des chefs d'entreprise et du comptable sur une période longue, environ deux ans, de façon régulière et suivie, pour étudier le fonctionnement des entreprises avec leurs banques mais aussi pour bien comprendre le contexte au sens large de ces entreprises. Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. L'analyse de contenu a été réalisée à partir du logiciel Nudist (N6).

2. Les entreprises ont été sélectionnées avec l'aide d'une des banques de chaque entreprise. L'objectif étant d'avoir des relations bancaires de long terme à étudier.

Tableau 1 – Analyse des relations bancaires de quatre PME

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3	1,5	2,5	13
Nombre de banques	3	3 (2 pendant très longtemps)	1 (4 pendant très longtemps)	4 banques et appel ponctuel à des organismes financiers
Contexte de l'activité	Activité en forte croissance. Bonne rentabilité	Équilibre financier précaire	Activité fortement concurrentielle (sujet à délocalisations) Rentabilité faible	Rentabilité faible de l'activité et du secteur d'activité (fortes pressions concurrentielles)
Faits marquants	Entreprise créée par le père du dirigeant actuel. Dépôt de bilan en 1983 et reprise de l'activité	Chiffre d'affaires divisé par deux il y a 2 ans, après une très forte et rapide progression (perte d'un gros client)	Entreprise en difficulté (redressement judiciaire de la société historique, conséquence de la liquidation d'une société reprise récemment)	Entreprise créée par le grand-père du dirigeant actuel et transmise par son père. Situation assainie depuis 4 ans après des années difficiles sur le plan de l'équilibre financier suite à un mauvais investissement
Nature et fréquence du besoin de financement	Besoin annuel. Financement de long terme pour renouvellement de l'appareil productif	Besoin constant. Financement de court-terme (trésorerie)	Besoin constant. Financement de court-terme (trésorerie)	Besoin annuel. Financement de long et moyen terme pour renouvellement et amélioration de l'appareil productif

Ces quatre études de cas reposent sur une analyse approfondie des relations bancaires de quatre PME dont un bref descriptif est proposé dans le tableau 1.

1. Une méconnaissance de « l'évaluation du risque » réalisée par la banque

Les dirigeants et comptables des entreprises étudiées abordent peu « l'évaluation du

risque » telle que définie dans la première partie. Il existe une méconnaissance du risque du point de vue de l'entreprise. La notion de risque apparaît cependant à travers la notation de la Banque de France : l'entreprise est bien ou mal notée, et les acteurs de l'entreprise en perçoivent l'importance dans l'obtention facilitée ou rendue plus difficile d'un accord pour les

financements ou produits dont ils ont besoin. Là se situe la définition du risque du point de vue de l'entreprise : obtenir, ou non, les produits dont l'entreprise a besoin. L'accord et davantage le non accord ou le non suivi des banques lors de phases critiques de la vie de ces entreprises ont ancré et amplifié l'importance de ce risque sans le clarifier pour les dirigeants des quatre PME étudiées. Ce risque est d'autant plus flou que le comportement des banques a pu s'avérer contradictoire lors de ces phases critiques. Ainsi, l'entreprise A raconte qu'après avoir accepté de financer une machine, une banque s'est déditée (pour des problèmes techniques, le financement n'a du être débloqué que deux ans après l'accord initial) alors qu'une autre banque de l'entreprise a accepté. L'entreprise B explique leur fort besoin de trésorerie et l'importance des lignes accordées et la situation récente où une des banques leur a signifié la réduction de certaines lignes tandis que leur autre banque continuait de leur accorder les mêmes montants qu'auparavant. L'entreprise C raconte n'avoir cherché activement une autre banque qu'à l'annonce par sa banque historique, du jour au lendemain, de sa volonté de se désengager. Seul le dirigeant de l'entreprise D explique le soutien continu de ses banques même dans les moments critiques.

La perception du risque par l'entreprise et ses acteurs repose alors grandement sur le représentant de la banque dans l'entreprise, le chargé d'affaires. Celui-ci est également perçu comme le représentant de l'entreprise dans la banque. Il est alors l'homme clé de la relation bancaire et ses propos, réactions, demandes et les interprétations qui en sont faites modèlent la relation banque/entreprise. La relation banque/PME découle bien

d'avantage de la vie de l'entreprise et de l'ensemble des échanges induits que d'une réflexion raisonnée.

Les entreprises étudiées souhaitent donc avoir accès aux produits et services bancaires chaque fois que nécessaire ; obtenir le financement (rapidement) des besoins de trésorerie ou des investissements projetés ou inattendus est ainsi déterminant.

Chaque entreprise cherche alors à créer et entretenir une relation de confiance et de partenariat avec ses banques. Les échanges relationnels sont privilégiés.

C'est ainsi que la quasi-totalité des relations bancaires sont de long terme (exception de la dernière relation bancaire de l'entreprise C), les plus récentes ont plus de cinq ans, la plupart a plus de dix ans. La longévité des relations est recherchée.

La gestion des relations bancaires fait apparaître la multibancarité, la solidarité, la flexibilité et l'échange extensif d'informations :

- la multibancarité, si elle n'a pas été recherchée *a priori*, est justifiée *a posteriori*. Elle est notamment un outil de diversification du risque de perte d'une relation bancaire (si une banque souhaite se retirer, d'autres relations sont déjà en place) ou du risque de refus face à un besoin (maximisation des chances qu'une des banques de l'entreprise donne son accord) ;
- la solidarité s'exprime dans la multibancarité : les entreprises partagent ainsi volontairement les flux et les financements d'investissements entre leurs banques en tenant compte des demandes de celles-ci ; le dirigeant de l'entreprise D affirme également avoir fait des financements avec certaines de ses banques alors qu'un taux plus attractif lui était proposé (organisme financier extérieur) notamment en raison du soutien financier passé de ses banques ;

la recherche du taux le plus bas n'est pas forcément systématique ;

– la flexibilité s'exprime également dans la multibancarité : les entreprises choisissent ainsi la banque avec laquelle certaines opérations seront faites en fonction du degré de souplesse perçu chez chacune des banques. De même, les entreprises modifient parfois leur fonctionnement pendant les périodes de vacances des chargés d'affaires, périodes peu propices à la résolution de problèmes du fait de l'absence de l'interlocuteur privilégié. Les entreprises cherchent à éviter tout conflit potentiel.

– les dirigeants communiquent également énormément avec leurs banques, quantitativement et qualitativement : le dirigeant de l'entreprise D affirme ainsi que les relations bancaires sont « une affaire d'hommes », le rôle du chargé d'affaires est essentiel ; la communication est régulière tout au long de l'année avec un moment fort au moment de la clôture des comptes et de la présentation des investissements et de l'activité de l'année à venir.

III – L'IMPACT DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DU RISQUE SUR LA RELATION BANQUE/PME

L'étude, par l'entreprise, de « l'évaluation du risque » faite par la banque corrobore le code des relations entre les banques et les TPE/PME³ récemment élaboré par la Fédération bancaire française (FBF) dont l'objectif est « de contribuer à la promotion de bonnes relations entre les banques et les

TPE/PME, en renforçant la compréhension réciproque des rôles et responsabilités de chacun et en contribuant à la promotion de meilleures pratiques ». Le code détaille quatre séries de mesures que les banques s'engagent à adopter ; le comportement souhaité de l'entreprise y est aussi développé (Maque, 2007) ; deux des séries de mesures⁴ illustrent parfaitement comment la gestion relationnelle des relations bancaires peut améliorer l'évaluation du risque pour les deux partenaires :

– « La banque informe clairement la TPE/PME des conditions qui régissent leurs relations. Un dialogue ouvert est essentiel au développement d'une relation solide, durable et équilibrée. Parallèlement, la TPE/PME communique régulièrement à la banque les informations nécessaires au suivi de la vie de l'entreprise » ;

– rendre les modalités d'octroi de tous les types de crédits compréhensibles et transparentes (« transparence du processus » et « transparence des conditions ») : la TPE/PME doit elle aussi fournir toutes les informations pertinentes dans le cadre du dossier de crédit. L'accent est également mis sur le ratio de solvabilité européen et les nouvelles normes comptables qui « ne seront pas sans conséquences sur l'accès au crédit de la TPE/PME et ses conditions tarifaires » : « Le dialogue entre le chef d'entreprise et son chargé de clientèle devra être renforcé ».

Plusieurs éléments sont ainsi mis en avant :

1) La banque doit éduquer son client et faire preuve de transparence.

3. Le code des relations banques/TPE-PME a été édité en mai 2006 et ses règles se sont imposées aux établissements bancaires à l'automne 2006.

4. Les deux autres séries de mesures sont : 1) soutenir l'esprit d'entreprise en favorisant la création ou la reprise d'entreprises et 2) permettre aux PME et aux TPE de bénéficier de la procédure du droit au compte.

2) La communication régulière, à l'initiative de l'entreprise, des informations pertinentes pour la compréhension de la vie de l'entreprise et des dossiers en cours d'évaluation.

3) L'importance de l'interaction continue, notamment par la communication, entre les deux partenaires, la banque et l'entreprise.

L'analyse des relations bancaires des quatre PME met en évidence que les dirigeants de PME ont bien compris la nécessité d'engager une communication régulière et continue avec leurs banques. *A contrario*, la perception, des dirigeants des PME étudiées, de leurs relations avec leurs banques, montre qu'il existe une marge de progrès pour les banques en matière de transparence et d'éducation des clients. Le modèle relationnel semble donc pouvoir être optimisé.

1. Une communication proactive et la longévité des relations

Les dirigeants des entreprises étudiées, ont bien compris l'importance d'une communication régulière bilatérale et de l'interaction continue (éléments forts d'une gestion relationnelle des échanges bancaires); leur communication est proactive comme le démontrent les citations ci-après.

– Le dirigeant de l'entreprise A dit ainsi que la banque doit avoir confiance dans l'entreprise: « Mais pour moi ce qui est important c'est que, eux, aient confiance dans l'entreprise pour pouvoir être présents, sans états d'âme, quand on en a besoin ». Le dirigeant communique pour cela aux chargés d'affaires toutes les informations d'importance concernant la situation de l'entreprise. « Cela fait partie de la relation de confiance qu'ils peuvent, eux, avoir avec l'entreprise s'ils se rendent compte qu'on les tient réellement au courant de ce qui se passe ».

La longévité des relations est également pour le dirigeant un élément amenant à la confiance: « Ce n'est pas facile de démarrer avec une nouvelle (banque) parce que le temps que la confiance s'établisse, qu'ils commencent à nous connaître, voir les spécificités de notre activité où on a quand même une saisonnalité non négligeable, ça prend du temps. »

Le dirigeant raconte encore au sujet d'un événement climatique qui a stoppé la forte croissance de l'entreprise: « J'ai préféré prendre les devants parce qu'il me semble que, pour eux, c'est plus sain, enfin c'est plus rassurant de savoir au jour le jour ce qui se passe, d'être prévenus plutôt que d'être mis devant le fait accompli. De ce point de vue là il me semblait intéressant et logique de les tenir au courant, d'avoir une relation de confiance avec eux. »

– Le dirigeant de l'entreprise C dit aussi: « c'est important qu'ils viennent à deux pour faire le passage du relais; la qualité de la relation est très importante, la communication est très importante avant même le facteur professionnel ».

– La comptable de l'entreprise B dit du dirigeant: « Monsieur B a toujours été très transparent: on a un problème, on appelle les banques, on essaye d'anticiper et puis de résoudre le problème, ils ne sont pas pris au dépourvu, on essaye au maximum de jouer le partenariat. »

– Le dirigeant de l'entreprise D dit que c'est évident qu'« il y a besoin » de communiquer sur l'entreprise pour qu'« ... ils nous connaissent mieux, qu'ils continuent à nous suivre correctement, qu'ils connaissent les problèmes de l'entreprise au jour J qui ne sont pas les mêmes que demain, pas les mêmes qu'hier, qu'ils soient tenus informés, moi c'est ce qui me paraît important

dans la relation, qu'ils soient tenus informés des bons et des mauvais moments de l'entreprise, ce qui leur permet de continuer à l'accompagner, s'il n'y avait qu'une réunion une fois par an pour faire le point... »

Le dirigeant sait aussi accentuer ou déclencher la communication lorsqu'il l'estime nécessaire.

Il dit ainsi être « fier entre guillemets », au moment où la société avait des difficultés, d'avoir changé quatre fois d'interlocuteur dans la même année, sur les trois banques principales (trois banques à ce moment-là) et d'avoir conservé « les mêmes contacts » et que ses banques aient continué de le soutenir de la même manière. Le dirigeant s'était demandé comment faire pour que ça se passe bien : il a décidé d'inviter séparément chacun des nouveaux chargés d'affaires au restaurant pour « ...connaître les hommes, accélérer, échanger un bon coup ». Il dit : « Je pense que c'est une méthode qui a été payante parce que tout s'est très bien passé... j'étais content de moi ! »

Une récente étude qualitative, de J. S. Sargent et L. Veran (2008, p. 17-18) auprès de chargés d'affaires de quatre banques françaises, confirme la perception des dirigeants des bienfaits d'une relation d'engagement : « Les agents interviewés confirment le rôle d'une relation longue comme facteur de création de confiance et de facilitation de l'accumulation d'une connaissance utilisée dans la fonction de production du crédit. » Ce positionnement de la banque pour une communication régulière et continue se comprend d'autant plus que la fiabilité de l'estimation statistique du risque, et par voie de conséquence l'augmentation du taux de rendement net des crédits, sont for-

tement tributaires de la masse et de la qualité du savoir bancaire.

2. L'éducation du client et la transparence pour intensifier la relation

Si la volonté des banques est d'optimiser la mise en œuvre du modèle relationnel, une marge de progression existe dans ses facultés d'éducation du client et de transparence. L'analyse des relations bancaires des PME étudiées montre de trop nombreux exemples d'incompréhension et/ou de non connaissance du client. Le dirigeant de l'entreprise D raconte ainsi qu'un banquier l'a appelé pour lui dire : « Comment ça se fait que vous arrêtiez, que vous fermiez mon compte ? » et qu'il lui a répondu : « On ne travaille pas avec vous et puis vous nous aviez refusé un financement il y a deux ans » (l'entreprise D a quatre banques, quatre relations bancaires de long terme et fait appel à d'autres organismes financiers lorsque ses besoins de financement sont très importants et le chant des sirènes attractif (taux compétitifs)); argument auquel le banquier a répondu : « Oui mais ce que vous ne savez pas c'est que je finance derrière, la Banque G est un des financiers avec lequel on travaille. Vous savez, je partage le risque avec eux chaque fois mais vous ne le savez pas » ; le dirigeant lui a finalement répondu : « Comment voulez-vous que je le sache si vous ne me le dites pas ! »

Le dirigeant de l'entreprise A, au sujet du taux d'intérêt d'un investissement, exprime son incompréhension : « Apparemment ils ont fait du 2,90, il y a quelques mois » avant d'ajouter « Même à 3 (le taux d'intérêt du financement a été de 3 %) ... Je me pose des questions quand à l'intérêt pour eux de financer à des taux pareils... ils doivent bien gagner un peu quelque chose ! »

Ces citations témoignent du fait que de nombreux dirigeants de PME ignorent le fonctionnement d'un établissement de crédit et les principes régissant les conditions tarifaires qui leur sont proposées. Les dirigeants de PME méconnaissent également les contraintes réglementaires pesant sur la production bancaire. Face à ces sources d'incompréhension, des mécanismes conduisant à une offre de prêt, les banques se doivent d'être plus transparentes. Chaque banque doit faire l'effort d'explicitier ses contraintes de fonctionnement, d'exposer clairement les processus de décision et de présenter explicitement le modèle d'estimation du risque pour justifier des conditions de prêt. Dans cette perspective, l'approche transactionnelle de la méthode RAROC peut constituer une source d'amélioration. En effet, l'indicateur RAROC permet au chargé d'affaires de structurer plus facilement l'offre de crédit en identifiant logiquement et clairement les leviers d'action pour que l'offre de crédit soit compréhensible avec les contraintes de fonctionnement de l'établissement (notamment les liens entre taux, garanties et risques). Avec cet acte pédagogique, la relation banque/PME devrait s'équilibrer (Brule et Blin, 1996), le dirigeant n'ayant plus un sentiment d'infériorité; se sentant sur un pied d'égalité, aura tendance à plus se livrer pour accroître le savoir bancaire subjectif.

3. Des limites et réflexions à l'encontre du modèle relationnel

Si le modèle relationnel semble devoir s'imposer pour fiabiliser le système de mesure du risque de crédit, plusieurs limites ou réflexions doivent cependant être évoquées à l'encontre du modèle relationnel :

– La mise en place d'un modèle relationnel optimisé peut dans un premier temps détériorer les courbes de profits bancaires. Dans une perspective de *court-termisme*, le modèle transactionnel s'avère être plus rémunérateur qu'une relation à l'engagement. En effet, faire preuve de pédagogie auprès des clients pour éviter les incompréhensions et capturer un maximum d'informations fiables et pertinentes pour alimenter le système quantitatif de mesure du risque sont deux activités particulièrement chronophages. Toutes choses restant égales par ailleurs, le temps commercial des chargés d'affaires peut s'en trouver diminué, ne leur permettant plus d'atteindre les objectifs commerciaux liés à des campagnes produits spécifiques. Face à ce risque, les chargés d'affaires peuvent être incités à faire perdurer la relation à l'acte et/ou à galvauder le travail de recueil de l'information. Il en résulterait une réduction de la qualité de l'information et une perte concomitante de la précision des approches quantitatives. Afin d'éviter cet écueil, il est impératif que les directions de banque parviennent à promouvoir une véritable culture collective du risque au sein de leurs forces de vente. Une solution peut être la valorisation du travail de recherche d'informations et de *monitoring* effectués auprès des clients.

– Enfin, si le système d'évaluation des risques s'affine chaque jour davantage et si la transparence du système bancaire, vis-à-vis du client, est poussée à l'extrême, alors la disparition d'éléments de différenciation des banques peut être redoutée (toutes les banques assurent les mêmes tâches du point de vue du client)... À l'exception de l'élément humain qui demeure ainsi l'élément différenciant. La question devient alors : Comment former un chargé

d'affaires ? Quelle formation lui donner en termes de risque ?

Sous l'influence de trois contraintes lourdes, risques, réglementation et information, la gestion bancaire évolue fortement : la relation risques/profits, les évolutions récentes de la réglementation et l'importance de l'information ont amené et amènent les banques à développer et généraliser les approches quantitatives de mesure du risque de crédit. La fiabilité de ces approches est dépendante de la disponibilité de données fiables et pertinentes : une activité qualitative de surveillance (*monitoring*) pour capturer de l'information et alimenter le dispositif quantitatif est nécessaire, notamment pour les PME caractérisées par une importante asymétrie d'information ; les

approches quantitatives et qualitatives sont fortement complémentaires.

L'étude de PME est alors riche d'enseignements : si la méconnaissance ou l'incompréhension de « l'évaluation du risque » du point de vue de l'entreprise est un fait, les entreprises étudiées ont bien compris l'importance de développer une relation à l'engagement avec leurs banques.

La fiabilité des approches quantitatives sous-tend ainsi le développement du modèle relationnel... Et des axes de progrès pour optimiser la relation banque/PME apparaissent : le rôle des banques vis-à-vis de la méconnaissance ou de l'incompréhension des dirigeants de PME des offres bancaires et conjointement le développement d'échanges relationnels par l'entreprise sont deux axes prometteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Bikourane S., Lamarque É., Maque I., « La relation banque-entreprise : état des lieux et perspectives », *Management de la banque*, coord. Lamarque É., chapitre 4, octobre 2005, p. 111-131.
- Bodt E. (de), Lobe F., Statnik J., "Credit rationing, customer relationship and the number of banks: an empirical analysis", *European Financial Management*, Vol. XI, 2004, p. 195-228.
- Brule G., Blin F., « Les enjeux d'une négociation équilibrée des conditions bancaires : vers une nouvelle forme des relations banque-entreprise », *Cahiers de recherche*, n° 37, Cerefia, université de Rennes, 1996.
- Dao D., Kalberg J., "Strategies for Measuring and Managing Risk Concentrations in Loan Portfolios", *The Journal of Commercial Lending*, janvier 1994, p. 18-27.
- Delarue M.-L., « Risque de crédit, les principes acquis et les discussions en cours », *Banquemagazine*, n° 632, janvier 2002, p. 20-23.
- Desmicht F., *Pratique de l'activité bancaire*, Dunod, Paris, 2004.
- Diamond D., "Financial Intermediation and Delegated monitoring", *Review of Economic Studies*, 51, 1984, p. 393-414.
- Guille M., « Savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière », *Économie appliquée*, tome XLVI, n° 4, 1994, p. 49-77.
- Gurley J., Shaw E., *Money in a Theory of Finance*, Brookings Institute, New York, 1960.

- Lamarque É., *Gestion bancaire*, Pearson Education, Paris, 2003
- Leland H., Pyle D., "Informational asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation", *Journal of Finance*, vol. 32, 1997, p. 371-387.
- Maque I., Les relations bancaires d'une entreprise: fonctionnement et organisation – Une application à la PME, thèse de doctorat, université Bordeaux IV, 2007.
- Merton R., "A Functional Perspective of Financial Intermediation", *Financial Management*, 24, 1995.
- Mikdashi Z., *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Economica, Lausanne, 1998.
- N6, Getting started in N6, 2004, www.qsrinternational.com
- Plihon D., *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Les études de la documentation française, Paris, 1998.
- Richards L., *Using N6 in qualitative research*, Edition 1, March 2002.
- Servigny A. (de), Zelenko I., *Le risque de crédit, nouveaux enjeux bancaires*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003.
- Tiesset M., Troussard P., « Capital réglementaire et capital économique », *Revue de stabilité financière*, n° 7, novembre 2005, p. 63-79.
- Veran L., Sergent J.-S., « Délégation de la décision et connaissance décentralisée. Réflexions sur un panel bancaire », *Actes du 29^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, mai 2008.

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.