

Communication

Pour renouveler le dialogue banques/PME

AU-DELÀ DU DISCOURS institutionnel, qu'ils maîtrisent plutôt bien, les banquiers savent-ils communiquer ? Poser la question, c'est déjà suggérer la réponse. Si le dialogue entre les banques et leurs clients « particuliers » a gagné en qualité, il reste beaucoup à faire vis-à-vis de la clientèle des entreprises, singulièrement des PME. Car les banques parlent beaucoup des entreprises, mais rarement aux entreprises. Leur discours est

constant depuis deux décennies : « *Les PME sont une composante essentielle et vitale de notre fonds de commerce, même si elles présentent des risques spécifiques qu'il convient de gérer avec prudence et discernement* ». C'est trop général et trop convenu pour être tout à fait crédible.

Alors que l'on découvre le niveau des pertes ou de l'endettement (parfois les deux !) de certains grands groupes, le temps est peut-être venu pour les banquiers de reconsidérer leur mode de relation avec les PME. Car, même si ces entreprises présentent des risques spécifiques, elles ne manquent pas d'attrait, aussi bien en raison de leurs caractéristiques propres, que des efforts qu'elles ont consentis pour s'adapter aux exigences des banques (*encadré*) dont elles attendent aujourd'hui en retour un changement de comportement.

LES EXIGENCES DES BANQUES...

Alors que les entreprises ont modernisé leur management à marche

Les reproches formulés par les PME à l'encontre des banquiers tiennent moins à leur mode de gestion du risque qu'à leur comportement relationnel. Une amélioration des relations passe, pour les banques, par l'énonciation explicite de leurs exigences, mais aussi le respect de certaines conventions.

forcée, les banquiers ont globalement assez peu modifié leur propre comportement, ou en tout cas l'image qu'ils en donnent. Il leur est reproché une incapacité à comprendre les contraintes des PME, une inconstance dans la pérennité de la relation et une certaine frilosité dans leur prise de risques...

En réalité, ce ne sont pas tant les banquiers de proximité qui sont mis en cause, que leur direction générale. La plupart des PME font nettement la différence entre le collaborateur d'agence, plutôt apprécié, et la politique générale des banques, jugée versatile, et pire que tout, « moutonnaire », l'unicité des taux de base n'en constituant qu'une manifestation. L'essentiel des reproches formulés à l'encontre des banquiers tient donc moins à leur mode de gestion du risque – ce qu'ils ont toujours cru – qu'à leur comportement relationnel – ce qu'ils admettent difficilement – pas assez de transparence et une certaine inconstance.

Si le « contentieux » porte essentiellement sur la gestion de leur relation avec les PME, pourquoi les banquiers ont-ils tant de mal à y remédier ? Il suffirait de mettre en œuvre quelques mesures simples pour modifier l'état des choses.

Cela passe en premier lieu par la mise à plat de règles du jeu claires, explicites et facilement contrô-

lables par les deux parties. Toutes les entreprises savent qu'un banquier ne prête pas sur la bonne mine de l'emprunteur, mais sur l'existence de critères objectifs de solvabilité. Quels sont ceux qu'il pourrait exiger, et qu'il devrait adapter individuellement à chaque nouveau client à l'occasion de l'entrée en relations ? La banque peut discuter avec son client du niveau à fixer en matière de fonds propres, de fonds de roulement et de valeur ajoutée, à moduler en fonction du métier, des usages de paiement, d'un niveau d'endettement, des perspectives du secteur concerné, du type de crédit envisagé.

Une autre exigence légitime peut être celle d'un certain niveau de cotation de crédit par la Banque de France : personne ne s'offusquerait que, par principe, une banque refuse tout crédit à une entreprise cotée 6, par exemple. À condition que la règle soit connue, qu'elle soit écrite, et que l'on n'y déroge pas.

Le respect d'un calendrier strict pour la production des états financiers fait aussi partie des règles de jeu de base : pas d'examen de demande de crédit à partir du mois d'avril si les comptes au 31 décembre ne sont pas disponibles, par exemple, sauf à l'exonérer de cette obligation aussi longtemps que son bilan annuel présentera tels ou tels critères d'équilibre fi-



JEAN-PIERRE LAHILLE

Professeur de finance

Groupe École supérieure de Commerce Pau

nancier. De même, les PME doivent également se conformer au respect d'un formalisme strict dans la procédure d'une demande de financement (calendrier, justificatifs, prévisionnels, etc.).

Enfin, il n'y a rien d'anormal à imposer l'obligation de confier à la banque tel volume d'activité ou d'utiliser tels moyens de paiement en contrepartie d'un prix ou de conditions préférentielles.

... ET LEURS OBLIGATIONS

En revanche, la banque doit aussi de son côté respecter un certain nombre de conventions.

En particulier, elle doit s'engager sur des délais : il n'y a pas pire pour une PME qui sollicite un crédit que d'ignorer sous quel délai elle obtiendra une réponse, fût-elle négative. Parce qu'une décision négative peut « se gérer », alors que l'on ne sait pas gérer une incertitude. Un retard (long) de décision sur une

demande de financement peut porter un préjudice grave à une PME : perte de crédibilité vis-à-vis de son fournisseur, retard dans le lancement d'une production, peut-être perte d'un marché... Sur ce point aussi, il suffirait que les banquiers fixent, et d'abord « se fixent », des règles claires concernant les délais de réponse à moduler suivant la nature et le volume du crédit sollicité. Cela peut passer par la décentralisation des décisions : les financements recherchés par les PME sont rarement sophistiqués et, souvent, un responsable d'agence disposerait des compétences nécessaires. Un dirigeant de PME a besoin d'avoir une indication claire du décideur : il est habitué à engager sa responsabilité personnelle dans la plupart de ses décisions. Il comprend donc difficilement que, dans les banques, cette responsabilité soit diluée.

Les banques peuvent égale-

ment simplifier les facturations et les procédures : contrairement à une idée répandue, les PME se plaignent beaucoup moins des coûts des crédits ou des services que de la complexité de leur calcul et, partant, de la difficulté à les contrôler. Quelles sont les pistes à explorer ? La suppression pure et simple des facturations les plus archaïques : les dates de valeur, les « jours de banque », les multiples commissions qui se superposent, et que l'on pourrait remplacer par une seule, etc. La clarification des décomptes d'intérêt sur les comptes courants est un autre axe d'amélioration, qui pourrait passer par une forfaitisation (ou suppression) de la commission sur le plus fort découvert qui pourrait être intégrée au taux, la suppression même des exonérations de commission de compte dont bénéficient certaines écritures, la forfaitisation des frais de tenue de compte, etc. Des pro- ...

Les PME présentent moins de risque que ne l'imaginent les banquiers :

- **En raison de leur organisation managériale.** Dans une PME, les fonctions d'actionnaire et de dirigeant se confondent, ce qui implique une responsabilité croisée, et donc une forme de solidarité entre les deux fonctions, que l'on ne retrouve pas dans les grands groupes (sauf ceux à structure familiale, précisément), même si cette organisation recèle ses propres insuffisances (fonds propres, vision à long terme, accès aux marchés, etc.).
- **En raison de leur modèle économique.** Les PME connaissent bien leur métier parce qu'elles n'en changent pas tous les ans. Cette caractéristique leur confère une capacité à réagir presque instantanément parce qu'elles sont contraintes, par le marché et non par les marchés, de prouver leur efficacité au quotidien.
- **En raison de leur performance financière.** Il est vrai que, en termes de valeur ajoutée, de rentabilité économique, de coût des capitaux utilisés (mais cela mériterait des développements), elles sont sensiblement moins performantes que les grandes. Cependant, sur d'autres critères, la comparaison leur est plus favorable : que ce soit l'allocation de capitaux et donc leur efficacité « marginale », la productivité de ses salariés (quel que soit le ratio considéré), le temps moyen de retour sur investissement, donc de productivité des équipes,

ou la productivité de l'investissement commercial, etc.

- **Et de leur nombre et de leur diversité.** Sur 2 300 000 entreprises, 93 % environ emploient moins de dix salariés, et 99 % moins de cinquante. D'un point de vue sécuritaire pour leur compte de résultat, les banquiers devraient prêter plus aisément 10 000 euros à chacune des deux millions de TPE que 3 milliards à sept très grands groupes ! Bien sûr, le coût de traitement est plus élevé, mais les marges sont meilleures et le risque beaucoup plus divisé.

Des managers mieux informés

Les managers de la nouvelle génération sont aujourd'hui mieux informés des contraintes supportées par les banques dans l'exercice de leur métier de prêteurs et des obligations qui leur incombent dans la sécurité qu'elles doivent à leurs déposants.

Avec la crise des années 1992 - 1997, les patrons de PME ont expérimenté l'envers un peu moins brillant des théories financières qui leur vantaient, entre autres, les vertus de l'effet de levier de la dette. Ils ont pris conscience de la nécessité de doter leur entreprise d'un matelas de sécurité qui les préserve des aléas de la conjoncture. En 2001 l'investissement des PME a été financé à près de 40 % sur fonds propres, niveau que l'on n'avait pas vu depuis le début des années 1970.

grès peuvent également être entrepris pour simplifier les procédures, à l'occasion du déblocage d'un crédit, de la mise en place d'avances de trésorerie, etc., sans sacrifier la sécurité de l'opération pour le banquier. Il ne s'agit pas globalement de sacrifier des marges déjà étroites, mais de rationaliser les tarifs et de restaurer une certaine transparence.

Enfin, dernier élément essentiel, le banquier doit motiver ses décisions. Trop de banques rechignent à confirmer un refus par

écrit : au manque élémentaire de courtoisie s'ajoute, pour l'emprunteur, le sentiment que le banquier lui-même n'est pas tout à fait sûr de la justesse de sa position ou, pour le moins, qu'il aurait du mal à la défendre.

LA PÉRENNITÉ DE LA RELATION

La question de la constance dans la relation entre banque et PME ouvre aussi la voie à nombre de réflexions : sans sacrifier les évolutions de carrière de leurs collaborateurs, les banques devraient

réfléchir au rythme de leurs mutations pour permettre l'instauration d'une relation de confiance dans la durée. Une utilisation un peu moins dichotomique des analyses sectorielles serait également la bienvenue : trop souvent, et trop brutalement parfois, une banque décide de se retirer de tel secteur économique jugé ponctuellement plus risqué. D'un point de vue macroéconomique, on peut comprendre ce type de position, mais au moins devrait-elle l'appliquer « sur le terrain » avec un peu plus de discernement, pour ne pas frapper indifféremment les bons et les mauvais acteurs du secteur.

Les collaborateurs en charge directe des portefeuilles de PME doivent être suffisamment formés : pour le patron d'une petite entreprise, le collaborateur de banque chargé de suivre son dossier est son « vrai » banquier. La personnalité de l'enseigne, c'est-à-dire la banque en tant que personne morale, lui importe peu. De même qu'il s'identifie à son entreprise (et inversement), de même il attend du chargé d'affaires qu'il montre un réel professionnalisme dans la relation quotidienne, indépendamment du professionnalisme de la banque en tant que telle.

UNE PETITE RÉVOLUTION

La relation entre débiteur et créancier a toujours été difficile. Est-ce à dire que cette relation ne peut s'inscrire que dans un cadre conflictuel ? L'évolution récente des mentalités et les efforts entrepris par les banques, quoique timides, plaident plutôt en faveur d'un certain optimisme. Sur la partie purement technique de la gestion de la relation clients, les banques ont fait l'essentiel, même si tout est perfectible. C'est sur la partie comportementale de cette relation qu'elles doivent désormais investir. ■

* Jean-Pierre Lahille est l'auteur de « Bien gérer vos relations avec vos banquiers », Éditions d'Organisation, juin 2002.