



AECM

*Association Européenne du Cautionnement Mutuel
Associação Europeia de Cauçionamento Mútuo
Europese Vereniging voor Onderlinge Borgstelling
Associazione Europea di Garanzia Mutua
Europäischer Verband der Bürgschaftsbanken
Asociación Europea de Cauçión Mutua
European Mutual Guarantee Association¹*

VERS UNE MEILLEURE INSERTION DES PME DANS LA NOUVELLE CULTURE FINANCIERE DU RATING

Le rating consiste en un ensemble d'informations, de méthodes, processus et contrôles en vue de l'appréciation des risques de crédit sur une échelle graduée standard. La mesure est actualisée d'une manière régulière. Elle est basée sur des critères objectifs définis dans le système et acceptés par le contrôle prudentiel. Elle rend compte de la qualité d'une contrepartie et estime la perte possible résultant d'un défaut d'exécution de ses obligations.

La culture du rating consiste en l'utilisation systématique de la technique du rating dans la politique d'octroi de crédit, de gestion et de suivi des risques d'un établissement financier.

1. La « culture rating » est une nouvelle philosophie financière. Elle modifie en profondeur la relation de la banque avec sa clientèle PME.

Elle trouve des origines profondes dans l'évolution de la banque, formée d'un cocktail d'économies de coût, de standardisation de procédés, de segmentation de la clientèle et de nouvelles méthodes d'évaluation des risques et de progrès technologiques. Elle est promue par les règles

prudentielles définies dans l'accord de Bâle 2 comme un moyen de perfectionner le suivi des risques et de réduire le besoin de capital prudentiel.

2. Pour les PME, le crédit bancaire représente 70% de leurs sources de financement externe.

Pour la banque, les prêts aux PME sont considérés comme des actifs risqués. Si la situation de la PME n'est pas bien documentée ou est mal appréciée, le crédit sera plus vite refusé ; il pourra aussi être assorti d'un taux plus élevé ; enfin, un crédit en cours pourra être dégradé dans une catégorie à haut risque, mettant en péril la stabilité de la relation. La « culture rating » peut influencer l'accès au crédit, le coût du crédit et la stabilité de la relation entre le prêteur et l'emprunteur pendant tout le cours du crédit.

3. Les PME doivent donc s'adapter par une gestion transparente, des états financiers précis et ponctuels et une politique d'information car à ce jour, elles ne répondent pas correctement à ce besoin des banques de procéder à une évaluation permanente de leurs clients

4. Par cette étude, AECM et CESGAR² désirent :

- Rendre les PME plus conscientes de cette nouvelle philosophie des banques, appelée la “culture du rating”, les aider à mieux la comprendre et en saisir les conséquences pour leur accès au crédit, son coût et la stabilité des relations financières avec un prêteur.
- Identifier par une enquête auprès de banquiers et de Sociétés de Garantie quels sont les paramètres considérés pour porter une appréciation sur la valeur d'une PME.
- Assister les PME à acquérir les techniques leur permettant une meilleure relation de confiance avec leur prêteur, leur indiquant les indicateurs de gestion qu'ils doivent garder sous contrôle et quelles données seraient à communiquer régulièrement à la banque

En même temps, les auteurs souhaitent commenter leur point de vue sur cette “culture du rating” :

- Insister sur des méthodologies qui donnent de la valeur à des critères qualitatifs plutôt qu'à des seuls critères quantitatifs et financiers.
- Éviter des méthodes de rating lourdes et insoutenables pour un petit entrepreneur, comme des plans d'affaires multi-annuels ou des plans stratégiques qui n'ont pas de sens pour lui
- Finalement, maintenir les taux d'intérêt à des niveaux soutenables et stabiliser la relation entre les PME et leur prêteur.

5. La méthodologie de cette étude consiste en :

- Une explication de la méthode des ratings internes et ses conséquences
- La réalisation d'un questionnaire fait au niveau international pour définir les paramètres de risques que les PME doivent surveiller dans leur propre rating interne
- En résultat, la définition des données à transmettre de façon simple et utile à leur banquier pour créer et garder des relations de confiance : c'est le curriculum vitae de l'entreprise.

AECM

info@aecm.be

40, rue Washington, 1050 Bruxelles, Be

Italo Calegari
President

CESGAR

cesgar@cesgar.es

Carranza, 25, 4º, 28004 Madrid, Es

Ramon Gonzalez Rosalia
President

² CESGAR est l'Association Espagnole des Sociétés de Garantie Mutuelle. Mr R. Gonzalez Rosalia, son Président est aussi le responsable du groupe de travail “Relations avec les PME” au sein du Conseil d'Administration de AECM.

II. Une culture émergente : le rating des risques

2.1. Tendances fondamentales du marché bancaire

A. L'industrie bancaire connaît des changements structurels profonds.

- Sous la pression des marchés boursiers, elle poursuit le but de maximiser son « revenu du capital » (RoE). Elle cherche dès lors à réduire le montant de capital qu'elle utilise afin de distribuer à l'actionnaire un dividende élevé. En même temps, elle doit remplir les conditions de capital minimum demandées par la supervision bancaire (régulation de Bâle 1 de 1988).

De ceci est née l'idée du capital économique minimal.

- Les banques ont grandi : une vague de fusions- acquisitions a visé à réduire le coût du funding interbancaire, à suivre une clientèle de plus en plus internationalisée et à presser sur les coûts.

- Réduire le ratio « coût d'exploitation/ revenus » est devenu le critère de bonne gestion : les procédures se sont simplifiées. Moins de personnel a été dédié aux petits clients. Les produits et les méthodes se sont standardisés.

- Les réseaux commerciaux ont été re-dessinés : moins d'agences, moins de proximité, segmentation de la clientèle avec un marketing dédié (les ménages, le retail, le corporate), gestion par objectifs...

- Des progrès technologiques et informatiques sans précédents ont permis à la banque de collecter et traiter une information beaucoup plus vaste.

- Les processus de contrôle ont pris de nouvelles formes, visant la qualité : contrôleurs internes, réviseurs externes, superviseurs traitent l'information d'une façon plus standardisée, mesurent et classifient les risques.

- Les techniques d'évaluation des risques crédits ont changé : scoring pour les prêts personnels, ratings pour les crédits professionnels de moindre importance, ne laissant l'évaluation individuelle que pour les grands risques. Des processus automatiques de décision ont été créés et les sièges de décision ont été re-centralisés, donnant moins de personnalisation et de proximité avec la clientèle.

B. Le nouvel Accord de Bâle sur les fonds propres réglementaires minimaux.

Bâle 2 est un Accord de supervision des organismes financiers qui vise à accroître la sécurité du système bancaire international. Il prévoit le seuil minimum de fonds propres qu'ils doivent détenir pour se protéger contre les risques de l'activité.

De façon basique, on peut le résumer à l'obligation pour la banque de réserver 8% de fonds propres pour chaque tranche de €100 de ses actifs : si la banque consent un crédit de €100, elle doit le financer par au moins €8 de son capital et par €92 de ses dépôts.

Toutefois, tous les actifs n'ont pas la même sensibilité au risque. Il n'est pas équivalent de :

- prêter à une PME ou à un Etat...
- prêter à une PME avec une hypothèque solide ou à une PME sans garantie...

Donc, les crédits des banques sont :

- « pondérés » selon leur probabilité de faire défaut (un client plus sûr reçoit un taux moindre) et
- « mitigés » selon la qualité de leur garantie (un crédit mieux garanti reçoit un taux moindre).

Les PME sont considérées comme des actifs plus risqués, plus imprévisibles et moins bien garantis.

Comment la banque mesure-t-elle la sensibilité au risque de ses actifs ?

Dans Bâle 2, deux méthodes sont disponibles, appelées « Méthode Standard » et « Méthode des ratings internes ».

Concentrons-nous sur leur application pour les prêts aux PME.

- En « approche standard », la situation de la PME n'est pas trop mauvaise : un crédit ordinaire de €100 consomme $(8\% \times 75\%) = €6$ de fonds propres au lieu de €8. Mais attention qu'un crédit en retard de plus de 90 jours demandera €12 de fonds propres à la banque !

- En approche « rating interne », la banque devra estimer le risque particulier par des techniques de mesure de la « probabilité de faire défaut » et de la « perte subie s'il y a défaut ».

Beaucoup de banques choisiront cette approche car elle est moins consommatrice de fonds propres.

Comment ces règles influencent-elles les relations banques – PME ?

1. *Par des taux d'intérêts.* Le taux d'un crédit est la somme de :

- Le coût du financement (le prix de revient de ses dépôts)
- Le coût de la gestion (réunir les informations, les traiter, prendre la décision, mettre en force le crédit et organiser son suivi..).
- Le coût du risque, soit les provisions pour couvrir une perte éventuelle.
- Le coût du capital : si la banque veut un dividende de 15% pour ses actionnaires, elle pourra pratiquer un taux d'intérêt plus faible pour un crédit qui requiert un financement en capital de 4% (un actif à peu de risque), plutôt que si elle doit réserver €8 (ex. un crédit ordinaire) ou de €12 (ex. un crédit en retard de paiement) de ses fonds propres.

La PME sera pénalisée par un coût de gestion et un coût de capital plus élevés.

2. *Par l'accès au crédit au moment de la demande de financement.*

- La PME devra fournir les informations précises utilisées dans les outils de mesure de risque de la banque.
- Elle aura moins l'occasion de faire valoir les aspects qualitatifs de l'entreprise et rendre davantage compte sur des informations financières qui lui sont moins favorables.
- Elle devra affronter une politique bancaire privilégiant les relations avec des contreparties solides et peu « coûteuses » au capital.

3. *Par la stabilité de la relation tout au long de la vie du crédit.*

- La banque devra en permanence continuer à qualifier le risque en traitant et actualisant un flux d'informations dans les outils de rating.
- La PME risquera d'être disqualifiée si les informations ne sont pas données ou ne sont pas de valeur suffisante.

Quand Bâle 2 entre-t-il en vigueur ?

En 2007. Toutefois, en se préparant aux nouvelles règles, les banques anticiperont l'Accord.

2.2. La situation des PME et la dimension du problème

Pour les PME, la culture du rating est absolument neuve. Jamais auparavant, la PME n'a eu à rencontrer le besoin d'un prêteur d'une évaluation formalisée de son risque, enserrée dans des politiques bancaires rigides et contrôlées, qui aboutissent à

- la classer de façon permanente sur une échelle de qualité
- fixer le coût de la relation crédit sur le niveau présumé de risque.

Dans le passé, une décision crédit voulait simplement dire oui, ou non à une demande ponctuelle.

A la fin du long processus de négociation sur l'Accord de Bâle, où la question des PME a été centrale, on peut estimer que la relation crédit va être profondément modifiée.

A. D'abord l'accord va rendre certaines PME plus vulnérables.

- Les entreprises débutantes n'ont que des prévisions incertaines basées sur des projections et des plans d'affaires. Leur risque financier est difficilement mesurable et réputé élevé (30% des débutants arrêtent avant 5 ans d'activité, plus dans les secteurs « high tech »).
- Les petites entreprises ont des données moins fiables quand elles sont dans une phase de discontinuité de leur cycle de vie : la croissance, qui est un processus discontinu fait de « sauts » vers de nouveaux paliers d'équilibre ; l'innovation qui bouscule leur structure. Deux situations qui illustrent un changement caractéristique de leur risque.
- Les entreprises qui sont dans la zone frontière d'un encours de crédits bancaires de €1 million changent de traitement entre le portefeuille bancaire « retail » et le portefeuille « corporate ».
- Les entreprises qui paient avec lenteur peuvent se retrouver dans la catégorie des crédits avec plus de 90 jours de retard ; ceci même sans avoir un problème de solvabilité, mais parce qu'elles ont une activité saisonnière ou que leurs clients tardent à payer leurs factures...
- Les sûretés reconnues par Bâle sont des sûretés essentiellement financières, qui donnent moins de poids aux garanties sur des actifs professionnels qui sont l'apanage des PME. (l'équipement, le matériel, les créances...).
-

B. Ensuite, la PME est sollicitée pour améliorer sa gestion comptable et financière.

- La qualité de ses rapports financiers peut souvent ne pas être suffisante. .
- Ces rapports sont faits avec un but fiscal et pas avec un but économique.
- Ils sont souvent établis avec retard : que valent des bilans et comptes de résultat présentés en juillet pour figurer une situation du 31.12 précédent ?
- Les chefs de petites entreprises ne donnent pas assez d'attention à l'opinion que va générer la lecture de leurs comptes financiers par des banquiers. Ils ne calculent pas leur risque d'entreprise
- Les PME utilisent peu d'outils de contrôle de gestion.
-

C. Enfin, la PME est appelée à diffuser ses rapports financiers.

- Beaucoup n'ont aucune obligation de publier leur situation. C'est le cas des indépendants et des micro-entreprises.
- Parmi ceux qui doivent publier leurs états annuels, peu se soucient d'informer régulièrement leur banquier.
- Dans la publication des états financiers, dans de nombreux cas, on retrouve des erreurs arithmétiques et des documents mal remplis.
- Peu d'informations existent sur la stratégie de développement et les projets d'investissement des petites entreprises, qui jouent souvent une carte d'opportunité.

III. L'enquête CESGAR -AECM et ses résultats commentés

1. Présentation

- a. L'enquête a été dirigée dans une **perspective internationale vers des répondants qui ont une qualité de « creditmen » et qui travaillent dans les sociétés de garantie et leurs banques partenaires.**

L'objectif était en effet d'avoir des avis du terrain, proches de la problématique du front-office crédit

- b. Une **information significative** a été recherchée à deux niveaux

a) Une équipe de spécialistes de AECM, sous la conduite et le contrôle de la CESGAR a cherché à relever les **critères significatifs** qui pourraient avoir un poids particulier dans la décision sur une demande de crédit d'une PME. Le choix se base sur une recherche bibliographique, la consultation de mécanismes existants de ratings, les informations généralement reprises dans les formules de demandes de crédit et l'expérience des auteurs du questionnaire.

b) La recherche a ensuite visé à identifier les **situations particulières où l'entreprise se mettrait « hors jeu »** : l'étude a pointé sur des situations d'exclusion au crédit ou des situations fortement pénalisantes. Ces dernières ne conduisent pas à un refus direct de la demande de crédit, mais une « zone grise », où il est probable que le cumul de « mauvaises notes » conduit au rejet de la demande.

c) Le questionnaire intégral est donné en annexe 2.

2. **Voici un aperçu des 57 réponses obtenues.**

Pays	Nombre total	Dont : Soc. de garantie	Dont : Banques
Espagne	18	18	0
Belgique	10	4	6
France	2	2 (dont 1 collective pour 40 Socama)	0
Italie	9	4 (dont 1 collective pour 4 Confidi)	5
Allemagne	3	3	0
Hongrie	9	2	7
Tchéquie	1	1	0
Slovaquie	1	1	0
Estonie	1	1	0
Lituanie	2	1	1
Turquie	1	1	0

La distribution est segmentée en 38 réponses de sociétés de garantie et 19 de banques. Selon l'origine, il y a 42 réponses d'institutions financières de la « vieille Europe » et 15 réponses de la « nouvelle Europe ».

L'enquête présente un échantillon significatif sans prétendre refléter une opinion définitive sur la matière.

3. L'importance relative des critères de la décision de crédit.

a. Les critères potentiels ont été classifiés en 6 familles :

1. **Eléments à caractère qualitatif et personnel** (10 critères)

- 1.1. l'âge (*18-20 ans, âge mûr, >60 ans*)
- 1.2. l'état civil (*marié, célibataire, divorcé*)
- 1.3. la nationalité (*national ou étranger, dont d'arrivée récente*)
- 1.4. la réputation (*stabilité professionnelle, existence d'incidents financiers dans un passé proche ou plus lointain*)
- 1.5. la compétence de gestion (*la formation, l'expérience technique du travail ou l'expérience de gestion en général*)
- 1.6. le statut légal de l'entreprise (*entreprise individuelle ou société*)
- 1.7. la position dans le cycle de vie de l'entreprise (*entreprise débutante, en croissance forte, en déclin, en maturité, en crise*)
- 1.8. la dimension de l'entreprise (*entreprise d'une personne, micro-entreprise, entreprise petite, moyenne*)
- 1.9. la technologie de l'entreprise (*technologie basse et mature, technologie nouvelle pour l'entreprise...*)
- 1.10. la position de marché (*entreprise petite sur un marché local, entreprise allant à l'exportation, entreprise sous-traitante...*)

2. **Relations avec l'organisme financier** (4 critères)

- 2.1. Relation avec la banque et son historique (*relation ancienne ou récente, relation complète –avec la totalité du mouvement d'affaires- ou partielle*).
- 2.2. Qualité des relations avec la banque (*absence ou présence d'incidents dans la relation – tels des retards, des dépassements en compte..*)
- 2.3. Le nombre de services utilisés (*le crédit, les paiements, soit le cross-selling bancaire*)
- 2.4. Les garanties détenues sur le client (*actifs réels ou personnels, importance relative dans le crédit, exclusifs ou partagés*)

3. **Données financières quantitatives** (8 critères)

- 3.1. Les fonds propres de l'entreprise (*leur importance relative, la capacité à lever des capitaux complémentaires, leur prolongement par des actifs propres du patrimoine de l'entrepreneur*).
- 3.2. L'endettement de l'entreprise (*importance mesurée par les ratios de dettes à long terme / fonds propres ou dettes à long terme / total actif*)
- 3.3. La liquidité de l'entreprise, (*disponibilité en cash et fonds de roulement*)
- 3.4. La rotation des actifs (*du portefeuille des créances, du stock*)
- 3.5. Les actifs immobilisés -moyens de production (*leur valeur de productivité, ou leur obsolescence*)
- 3.6. le Chiffre d'affaires (*importance, évolution*)
- 3.7. la rentabilité des affaires existantes (*mesuré par le cash-flow, le résultat net et appréciés par les besoins de prélèvements privés de l'entrepreneur*)
- 3.8. la rentabilité d'entreprises nouvelles (*le réalisme du plan d'affaire*)

4. **Le programme d'investissement et du plan de financement** (3 critères)

- 4.1. Le programme d'investissement (*la clarté du projet, son caractère de plan global, la capacité de la réaliser*)
- 4.2. Le plan de financement (*l'auto-financement par rapport au recours à des capitaux empruntés*)
- 4.3. La capacité de remboursement des crédits (*rentabilité existante et rentabilité complémentaire du projet*)

5. **Eléments qualitatifs liés à la gestion et au contrôle** (4 critères)

- 5.1. la comptabilité (*qualité, ponctualité, précision*)
- 5.2. L'organisation et la gestion de l'entreprise (*division du travail, capacité de gestion*).
- 5.3. La stratégie de l'entreprise (*connaissance des buts à long terme poursuivis, faisabilité du projet par les moyens de l'entreprise*)
- 5.4. Le contrôle de la gestion, (*audit, existence d'outils de contrôle, surveillance des créances*)

6. **Données externes d'environnement de l'entreprise** (2 critères)

- 6.1. Le secteur d'activité et la conjoncture
- 6.2. La présence de signaux d'alerte (*signaux de faiblesse : procès en cours, maladie, divorce, changement significatif de la législation, retournement conjoncturel*)

b. Les experts du crédit ou de la garantie ont été sollicités pour pondérer l'importance de chacun des critères sur une échelle à 5 niveaux :

1. Sans importance :

Cet élément utile pour l'administration du dossier n'est pas un critère de référence pour la qualification au crédit.

2. Importance faible :

Cet élément ne pèse pas dans la décision, mais c'est une information nécessaire.

3. Importance moyenne :

Le critère est retenu, mais n'est pas déterminant. Toutefois, il peut donner lieu à l'apparition d'une situation préoccupante pour une raison particulière.

4. Importance forte :

Le critère pèse dans la décision comme un élément à prendre en compte. On ne peut négliger une situation où ce critère ne serait pas assorti d'une qualification raisonnable ou bonne sans chercher des explications complémentaires.

5. Importance dominante :

Le critère est toujours considéré avec grande attention. Dans des situations qui ne rencontreraient pas une norme mise par l'institution financière, le demandeur ne pourrait sans doute pas obtenir le concours du prêteur ou du garant.

4. Conclusions

Les tableaux ci-dessous présentent les résultats pour les critères de chaque famille.

- Ils donnent le pourcentage de réponses obtenues à chaque niveau de l'échelle et rappellent le % obtenu pour les valeurs « forte ou déterminante » pour chacun.
- Ils donnent ce même total « valeur forte + dominante » séparément pour les sociétés de garantie et les banques.
- Ils donnent ce total pour les répondants appartenant aux pays de l'UE-15 (Ancienne Europe) et de la « Nouvelle Europe » (Pays d'accession).

A. Les critères personnels de nature qualitative

IMPORTANCE :	Tous les répondants						Soc. Garantie (1) Banques (2)		Vieille Europe (1) Nouveaux pays (2)	
	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Dominante	Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante
L'âge	3	27	51	19	0	19	22	14	22	6
L'état-civil	34	42	19	5	0	5	5	5	3	11
La nationalité	14	39	28	15	2	17	25	0	13	25
La réputation, la motivation	0	2	7	56	34	90	95	85	86	94
La formation et l'expérience	0	2	8	61	29	90	100	76	87	92
Le statut légal de la société	7	20	41	29	2	31	33	28	22	41
Le cycle de vie de l'entreprise	0	2	24	63	12	75	80	66	61	93
La taille de l'entreprise	12	41	27	20	0	20	15	24	4	39
La technologie et les produits	0	10	36	49	5	54	55	53	39	67
La position sur le marché	2	2	16	70	8	78	74	86	70	83

Voici une vue bien contrastée.

Deux aspects dominant : la **réputation-motivation** (90%) et la **compétence-formation** (90%). Ils sont de nature qualitative, même s'ils peuvent être approchés par des situations objectives.

-Réputation : pas d'incident financier et bon certificat de moralité

-Motivation : positive (réaliser une ambition, vouloir être son propre maître...) ou négative (échapper au chômage, ne pas trouver de l'emploi salarié...)

-Expérience : avoir pratiqué pendant x années dans le secteur, avoir eu des responsabilités de gestion.

-Formation : être détenteur de diplômes de qualification professionnelle ou de gestion.

A mi-chemin, des considérations atteignent une valeur moyenne :

a) la **position de marché de l'entreprise** (78%) : est-elle une petite société sur un marché local, le sous-traitant d'un petit –ou grand- nombre de donneurs d'ordre, une entreprise moyenne tournée vers l'international... Voici des images du type de risque qui peut être rencontré dans la relation de crédit.

b) la **situation sur la courbe de vie de l'entreprise** est une qualification proche de la précédente. Elle obtient logiquement une valeur semblable : 76%. Le critère se réfère à une image de starter, de société en croissance, de société installée sur un palier de stabilité ou d'entreprise en crise ou en repli.

On connaît l'asymétrie des risques sur ces positions. Par exemple, il est connu que plus de 30% des entreprises débutantes n'atteignent pas 5 années d'existence, et doivent entre-temps s'arrêter volontairement (liquidation) ou involontairement (faillite ou mesure de protection judiciaire)

c) la **technologie et les produits** obtiennent 54%. En effet, le raisonnement sous-jacent pourrait être que ce sont des considérations qui donnent une idée de bonne ou mauvaise productivité, de marge bénéficiaire élevée ou limitée. Peut-être y aura-t-il des questions aussi bien sur une technologie très avancée et des produits neufs que sur une technologie très conservatrice et des produits très traditionnels.

d) Enfin, des critères tels le **statut légal de l'entreprise** (entreprise unipersonnelle ou société commerciale – 31%), la **taille de l'entreprise** (micro, petite, moyenne – 20%), **l'âge de l'entrepreneur** (19%), sa **nationalité** (17%), son **état civil** (5%) recueillent des valeurs faibles qui les rangent plus parmi les éléments d'information plutôt que parmi les guides à la décision.

Y a-t-il une discrimination entre sociétés de garantie et banques ?

Oui, mais légère : sauf pour la position de marché, il y a une sur- pondération des critères chez les sociétés de garantie. Elle apparaît surtout pour la formation – expérience et la réputation – motivation.

Y a-t-il une différence marquée entre les pays de la « vieille » et de la « nouvelle » Europe ?

D'une façon générale, les nouveaux pays semblent donner plus d'importance à tout alors que les anciens pays paraissent discriminer davantage leur appréciation.

B. Les relations avec l'organisme de crédit

IMPORTANCE :	Tous les répondants						Soc.Garantie (1) Banques (2)		Vieille Europe (1) Nouveaux pays (2)	
	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Dominante	Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante
Historique des relations	3	7	0	40	19	59	40	62	44	67
Qualité des relations	0	0	5	37	56	93	90	95	91	95
Etendue des services utilisés	12	29	34	20	2	22	5	43	13	33
Garanties constituées	5	0	24	53	15	68	60	84	61	83

La facteur numéro 1 est la **qualité des relations** avec l'organisme financier (93%) : cela signifie que pour un client existant, une recherche va être menée sur la régularité du fonctionnement des comptes : des retards, des rappels, ou des procédures plus avancées de dégradation...

Viennent ensuite les **garanties constituées** (68%) et **l'historique du compte** (59%).

Le premier fait se rapporte à la couverture des risques par des sûretés complètes ou incomplètes ; réelles ou personnelles ; propres au prêteur ou partagées avec d'autres.

Le second montre si l'entrepreneur est un client habituel (plus de deux ans) ou nouveau ; si la banquier est sa relation financière exclusive ou partagée avec d'autres institutions.

Enfin, il ne semble pas être pris en compte si l'entrepreneur utilise une vaste **étendue de produits et services** (22%) offerts par l'organisme financier, dont la banque à distance.

Entre sociétés de garantie et banques, la différence est marquée : logiquement, la banque donne plus d'importance à ces facteurs car elle a une vue plus proche du compte et de l'intensité de la relation - clientèle.

A nouveau, les pays nouveaux d'Europe donnent plus de poids à tout, alors que les pays anciens discriminent davantage.

C. Les critères financiers quantitatifs

IMPORTANCE :	Tous les répondants						Soc.Garantie (1) Banques (2)		Vieille Europe (1) Nouveaux pays (2)	
	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Dominante	Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante
Le capital de la société et les actifs des actionnaires	0	0	8	66	25	91	90	95	96	89
L'endettement	0	0	14	59	27	86	85	86	90	78
Liquidités et fonds de roulement	2	2	14	51	32	83	84	81	82	83
Rotation des actifs	0	3	29	60	5	65	63	66	66	62
Actifs fixes immobilisés	2	5	31	59	3	62	60	62	66	56
Chiffre d'affaires	0	5	14	56	15	81	90	67	82	80
Rentabilité d'une entreprise de plus de 3 ans d'existence	0	0	7	59	34	93	100	81	96	84
Rentabilité d'une entreprise débutante	0	5	22	61	12	73	79	57	73	73

Il est remarquable de noter qu'aucun critère financier n'a une importance faible ou moyenne. Tout élément quantitatif de mesure de la performance entrepreneuriale est considéré comme significatif.

Viennent en tête la **rentabilité d'une entreprise existant depuis au moins 3 ans** (93%) et la **capitalisation au sens large** (91%).

a) Pour la rentabilité, la référence principale a été donnée au « cash flow » plutôt qu'au résultat net final. Il y a une plus grande latitude d'interprétation si **l'entreprise est débutante** (73%) : les décideurs

sont prêts à considérer avec mansuétude un lancement modeste, surtout pour une première année d'exploitation. Par la suite, la rentabilité devient une exigence.

La rentabilité prend bien plus de poids que le **chiffre d'affaires** (81%).

b) Pour la force en capital, nous avons délibérément considéré les fonds propres de l'entreprise et les actifs du gestionnaire qui prolongent sur le plan privé son patrimoine professionnel. L'entrepreneur demandeur de crédit a donc tout intérêt à donner une vue précise des deux facettes de ses avoirs et dettes : le privé et le professionnel.

Ce critère déterminant est souligné par la valeur donnée à **l'endettement** (86%) : l'endettement mesure le poids du capital face aux dettes. Nus n'avons pas donné une référence explicite à la mesure : le ratio prend diverses formulations : une comparaison avec le passif, ou les seules dettes financières et, parmi celles-ci, soit leur ensemble, soit les seuls crédits à long terme.

La **liquidité et les actifs circulants de l'entreprise** (83%) viennent ensuite : elles expriment le fonds de roulement ou le besoin de fonds de roulement, soit la capacité de l'entreprise à boucler vertueusement le cycle de ses entrées et sorties de cash.

Enfin, avec un score non négligeable arrivent dans le classement des aspects plus pointus de l'analyse : la **rotation des actifs** (65%) et les **immobilisés** (62%). Le premier élément donne la rapidité du cycle des recettes par la rapide ou lente maturité des créances clients et des stocks, tandis que le second contient les aspects de la productivité des actifs de production utilisés par l'entreprise.

Observe-t-on une différence entre les sociétés de garantie et les banques ?

Il se pourrait que les banques mettent davantage l'accent sur la capitalisation et l'endettement et qu'une plus grande considération soit donnée à la rentabilité et au chiffre d'affaires dans les sociétés de garantie.

Quid de la « vieille » et la « nouvelle » Europe ? Peu de conclusion significative à tirer, à vrai dire... Les deux donnent le même classement, avec quelques nuances et sans nette discrimination.

D. Le programme d'investissement et de financement

IMPORTANCE EN % :	Tous les répondants						Soc.Garantie (1) Banques (2)		Vieille Europe (1) Nouveaux pays (2)	
	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Dominante	Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante
Programme d'investissement	0	0	8	58	34	92	95	90	95	84
Crédit demandé	2	2	20	51	25	72	72	72	55	78
Capacité de remboursement	0	0	3	29	68	97	97	95	100	87

Considérant une demande de crédit / garantie, l'attention se porte d'abord sur la **capacité à tenir les charges du crédit** (97%). L'entreprise est requise d'apporter la preuve qu'elle est capable de supporter le coût du prêt en dégagant assez de cash.

Ensuite, l'attention va vers le **programme d'investissement et son financement** (92%).

Certains financiers ne sont intéressés à connaître les actifs à payer avec le crédit, sans connaître la globalité du projet d'entreprise (ex. la société de leasing).

D'autres veulent trouver l'exposé complet des dépenses que l'entreprise va faire pour réaliser son projet (achat d'équipement, aménagement des locaux, acquisition de brevet, liquidités...) et les divers moyens de financement qu'elle va utiliser (auto-financement, emprunts, augmentation de capital...).

C'est la carte de géographie qui indique le parcours que l'entreprise va faire.

Enfin, avec une valeur nettement moindre vient le **crédit demandé** (72%) : soit son montant (en valeur absolue et relativement aux fonds propres), sa durée (par rapport à la durée des actifs sous-jacents), l'existence d'une période de franchise de remboursement.

On ne peut tirer de conclusions qui indiqueraient un comportement nettement différencié entre les diverses catégories de participants à l'enquête.

E. La gestion et le contrôle de l'entreprise

IMPORTANCE :	Tous les répondants						Soc.Garantie (1) Banques (2)		Vieille Europe (1) Nouveaux pays (2)	
	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Dominante	Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante
Comptabilité	0	0	17	58	25	83	80	90	87	78
Gestion et organisation	0	3	24	53	19	72	76	65	85	45
Stratégie de l'entreprise	0	7	20	53	8	61	65	62	77	66
Contrôle de gestion	0	0	29	49	22	71	73	67	80	50

Si ces critères sont moins prépondérants, ils restent toutefois significatifs.

En premier, la **comptabilité** tenue par l'entreprise (83%). En effet, c'est la source des informations financières. Elle doit être claire, complète et établie en temps opportun.

Des cotations moyennes ponctuent la **gestion - l'organisation** (72%) et le **contrôle de l'affaire** (71%).

-La « gestion – organisation » représente la capacité dans l'entreprise de diviser et spécialiser les fonctions (achat, vente, finances...) ou la concentration de toutes les fonctions sur une seule tête ; elles désignent la compétence des responsables des fonctions.

-Par contrôle, on entend l'existence d'un audit et son utilisation, d'outils de surveillance des risques (facturation ponctuelle des ventes et existence d'une balance âgée des clients, éventuellement l'attribution d'une certification ISO...)

Avec une valeur bien moindre (61%) apparaît la reconnaissance d'une **stratégie de développement de l'entreprise** : le planning des investissements, l'établissement d'un budget annuel...

Les banques donnent plus de poids à l'existence d'une bonne comptabilité, tandis que les sociétés de garantie sont plus sensibles aux trois autres critères.

Les pays de la « vieille Europe » indiquent une plus forte sensibilité.

F. D'autres critères : données externes et signaux d'alerte.

IMPORTANCE :	Tous les répondants						Soc.Garantie (1) Banques (2)		Vieille Europe (1) Nouveaux pays (2)	
	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Dominante	Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante	(1) Forte + dominante	(2) Forte + dominante
Analyse sectorielle	0	8	37	49	5	54	50	62	51	67
Signaux d'alerte, drapeaux rouges	0	0	3	53	44	97	95	96	95	94

L'analyse sectorielle (54%) ne semble pas avoir une signification particulière pour les analystes interviewés, mieux considérée chez les banques, mais surtout dans les nouveaux pays.

Par contre, les **signaux d'alerte** sont observés avec grande attention (97%) : y sont classés de façon exemplative :

-la société a une action en justice en cours et son issue n'est pas connue.

-des demandes de crédit se succèdent à peu de distance et avec peu de recul

-l'entreprise ne remplit pas toutes les prescriptions de législations en cours ou l'environnement réglementaire va se modifier.

-l'éventualité d'un retournement conjoncturel se précise

-le chef d'entreprise est malade ou subit des changements familiaux (divorce).

Les interviewés sont unanimes à relever l'importance de ces « alertes ».

5. Situations préoccupantes

Le questionnaire complète les questions relatives aux critères en présentant des situations que les interviewés sont appelés à caractériser comme des situations d'exclusion au crédit ou des situations qui les interpellent sérieusement sur la capacité de l'entreprise à recevoir du crédit.

En tout, 136 situations sont présentées à travers le questionnaire. Certaines se retrouvent de façon comparable dans plusieurs questions, constituant des tests de cohérence logique.

Elles se rapportent à une grande variété de facettes de la vie réelle de l'entreprise.

Leur « gravité » est d'intensité variable.

Ces questions permettent de détecter les cas de figure où l'acceptation d'un crédit bute sur un véritable obstacle. Nous tâcherons de regrouper les cotes négatives pour tirer la philosophie qu'elles dégagent.

a) Un passé émaillé d'incidents financiers.

	Question / situation	Situation d'exclusion ou problématique (% cités)
L'entrepreneur a été impliqué dans une faillite dans le passé	4.3.	90
On relève des accidents financiers dans les 3 dernières années	4.2	80
L'entrepreneur a eu des menaces de dénonciation dans sa banque	12.5	69
Le rapport crédit indique des retards de paiement vis-à-vis de l'Etat	17.4	71
L'entrepreneur a eu des retards de paiement sur son compte bancaire	12.2	68
Le rapport crédit indique des retards de paiement aux fournisseurs	17.5	58

Les incidents financiers qui ont émaillé le passé de l'entrepreneur sont une importante cause de rejet. Ceci ne manque pas d'interpeller fortement ceux qui plaident pour une attitude « à l'américaine », où un défaut financier ne supprime pas les chances d'un redémarrage. Notre culture européenne est-elle prête pour cette conception plus souple ?

b) Des situations instables.

	Question / situation	Situation d'exclusion ou problématique (% cités)
Il y a des mésententes entre associés de l'entreprise	6.4	83
Un procès en justice est en cours, dont l'issue financière est incertaine	31.1	79
Le CV de l'entrepreneur révèle son instabilité professionnelle	4.5	66
L'entreprise ne s'est pas mise en ordre avec des obligations réglementaires	31.3	64
Créer l'entreprise est pour son auteur un moyen de réinsertion sociale	4.4.	54
La santé de l'entrepreneur est mauvaise ; il y a des rumeurs de divorce	31.6.	49

Une appréciation très négative est donnée aux différentes situations où l'entreprise déclare une instabilité ou une motivation négative pour conduire son projet.

c) Une situation et des données qui ne donnent pas de repères.

	Question	Situation d'exclusion ou problématique (% cités)
Les renseignements financiers de la demande sont douteux	26.1	88
Les renseignements financiers de la demande sont incongrus	26.3	83
La demande de crédit ne contient pas assez d'information	23.5	78
Les perspectives du projet ne semblent pas réalistes	28.3	71
L'entrepreneur n'informe pas régulièrement la banque de sa situation	12.6	58
Le but du crédit est l'apport de liquidités, sans commentaire plus précis	23.2	58
Le programme d'investissement envisagé ne paraît pas maîtrisé	23.7	61
Le plan d'affaires d'une nouvelle entreprise n'est pas clair Maîtrise des coûts ?	22.5	49

L'analyste d'une PME aime à travailler sur un terrain ferme et bien balisé. Il a tendance à rejeter les situations qui ne répondent pas à son besoin de logique et de compréhension.

d) Une formation / expérience de gestion, des outils de contrôle jugés insuffisants.

	Question	Situation d'exclusion ou problématique (% cités)
Les compétences sont-elles maîtrisées pour l'exécution du programme ?	28.5	78
L'entreprise n'est pas contrôlée : bilans tardifs, pas de système d'information	29.1	77
On ne peut pas suivre les retards de paiement des clients (balance âgée)	29.3	70
Les clients douteux ne sont pas amortis dans les comptes annuels	18.1	65
Faible formation à la gestion dans l'équipe de direction	5.2	69
Le candidat entrepreneur n'a pas 20 ans	1.1	68
L'entreprise est débutante	7.1	58
L'entreprise n'utilise pas ses outils de contrôle de gestion	29.1	52

L'entreprise doit être pilotée et maîtrisée. Pour cela, une expérience de la gestion, l'existence et l'utilisation d'outils de contrôle sont requis.

Il en résulte aussi une certaine méfiance par rapport aux jeunes et aux entreprises débutantes.

e) Des données financières négatives

	Question	Situation d'exclusion ou problématique (% cités)
Les fonds propres sont déclinants selon les 3 dernières situations comptables	15.8	73
Le profit est faible et ne permet pas de prélèvements personnels pour l'entrepreneur	21.4	71
Le chiffre d'affaires est déclinant sur 2 années consécutives	20.1	68
Les fonds propres sont inférieurs à 10% du total du bilan	16.3	62

Le creditman suit les fonds propres et la rentabilité. Il s'intéresse à l'évolution de l'entreprise et apprécie peu des situations qui se dégradent. Curieusement, le fonds de roulement retient moins l'attention, sauf si des situations de retard sont détectées (voir point a). Pour une nouvelle entreprise, une perte subie dans la première année donne un % de rejet de 24%. Mais si la perte se prolonge une deuxième année, le pourcentage monte à 51%.

IV. Constatations générales et conclusions

a) Une situation complexe.

L'analyse d'une demande de crédit- garantie balaie un horizon très large de situations. Elles correspondent à la multitude des causes relevées par les analystes comme raison d'échec ou de faillite. On ne peut pas réduire l'analyse d'une PME à quelques éléments synthétiques qui livrent la base du scoring, comme pour un prêt personnel ou un prêt hypothécaire.

La complexité des critères va de pair avec la nuance des positions sur l'échelle où les critères varient d'une position d'excellence à une position de refus. Une échelle à cinq positions est usuelle.

b) Conséquences pour le donneur de crédit

La multiplication des critères a diverses conséquences pour le donneur de crédit.

Dans une prise de décision sur un crédit- garantie professionnel, l'esprit du décideur ne peut embrasser l'entièreté d'une situation complexe. Si aucune précaution n'est prise, la délibération passe de l'objectif au subjectif, par des mécanismes de focalisation, réducteurs et simplificateurs et par un appel à l'expérience récente.

Dans cette prise de décision, l'attention se cristallise sur des positions où le demandeur entre dans des zones d'exclusion. Il est probable que la bonne qualité de certains points du rapport est estompée par la notation de points négatifs qui deviennent dominants dans la discussion du Comité d'engagement des crédits.

Les participants à un Comité de Crédit observent avec constance que le creditman du front office en charge de la présentation va insister sur les points qui lui ont paru excellents ou bons, tandis que les participants du back office vont chercher à débusquer les raisons qui pourraient conduire à un échec du crédit : il s'établit une sorte de rapport de force où la subjectivité domine et que seule une présentation « rating » arrive à objectiver, sans résoudre la problématique.

Accepter un crédit qui arrive en défaut a un coût : celui de la perte privée ou sociale (dommage pour les fournisseurs impayés, l'Etat...). Mais refuser un crédit qui pourrait aboutir à une situation économique satisfaisante, a aussi un coût : un coût privé pour l'organisme financier (ne pas engranger une marge) et un coût social (rejeter un acteur de croissance).

On ne peut donc que trop recommander une systématisation de l'analyse, en veillant à y intégrer les critères à caractère qualitatif, saisis dans la réalité la plus proche du terrain.

c) Conséquences pour l'entreprise

Pour l'entreprise également, la décision crédit ressemble à une boîte noire.

Ceci, dès la phase de décision sur la demande de crédit : la réponse positive ou négative n'est généralement pas justifiée par le prêteur.

Mais aussi dans le cours de la gestion du crédit, où de multiples situations demandent des positions : accepter de dégager une garantie, revoir un programme d'amortissement, accepter un plan d'apurement, dénoncer la ligne... ne sont pas justifiées.

L'entrepreneur est sollicité pour donner plus d'informations, être plus transparent...

Si on lui demande de prendre conscience de l'application d'une culture financière nouvelle, il faudrait au moins pouvoir lui en expliquer les tenants et les aboutissants !

S'il y a un besoin de formation chez l'entrepreneur, il y a un plus grand besoin encore d'information et d'explication.

d) Quelques conclusions détaillées

L'étude CESGAR – AECM donne une approche du sujet, parmi d'autres.

Sans doute ne permet-elle pas de tirer des conclusions définitives.

Nous la proposons comme un éclairage, dont l'intérêt est de refléter un point de vue de terrain, retiré de l'expérience de personnes qui sont au quotidien les partenaires crédit de l'entreprise .

Elle attire l'attention, notamment :

- l'importance des critères de décision, avec les accents sur la formation, l'expérience, la compétence de gestion et la bonne santé des indicateurs financiers (capitalisation et rentabilité surtout).
- La nature des situations qui conduisent à une difficulté à priori d'avoir accès au crédit, notamment les incidents financiers du passé, les facteurs d'instabilité ou l'incompréhension du décideur sur les intentions de l'entrepreneur.

Nous n'insisterons pas sur des éléments déjà largement répandus dans la littérature économique. Nous ne nous risquerons pas à donner un résumé qui serait réducteur de la richesse des constatations de l'étude et nous nous référons plutôt aux commentaires du texte.

L'intérêt particulier de ce travail réside dans son détail. Nous souhaitons surtout inviter l'entrepreneur à réfléchir sur les conséquences internes qu'entraînera nécessairement l'émergence de la culture « rating » dans les établissements financiers :

- Considérer la conduite de l'entreprise non comme l'exercice d'un know how technique, mais comme un raisonnement de gestion
- Présenter des explications convaincantes sur sa capacité de gestion
- Disposer d'un bon programme comptable et de quelques outils de contrôle adaptés
- Non pas tenir mais utiliser la comptabilité : sortir des situations régulièrement et correctement et ne pas les considérer comme une simple obligation fiscale ou légale ; se servir des moyens de contrôle pour vérifier les points clés de la gestion.
- Prendre du temps pour expliquer aux partenaires financiers comment évolue la situation et quels sont les projets de l'entreprise.
- Etudier sérieusement s'il faut diverses relations bancaires ou si la fidélité à une ou deux banques principales ne suffit pas (la « Hausbank », en Allemagne)
- En cas de demande de crédit, être aussi transparent et complet que possible.
- En cas de problème de trésorerie, anticiper le non-paiement par une explication claire ; rassurer et prendre des engagements que l'on peut tenir pour régulariser la situation.

Nous croyons surtout que chaque entreprise doit être munie d'un « curriculum vitae » comme tout candidat à un emploi qui souhaite vendre sa compétence à un employeur.

Ce curriculum vitae devrait être

- Peu coûteux, simple et permanent
- clair, objectif et complet, sans cacher la réalité
- actualisé périodiquement pour intégrer l'évolution des données financières qui sont significatives pour le banquier.

Nous en donnons un exemple en annexe.

Enfin, nous demandons aux intermédiaires financiers de

- ne pas demander aux PME des données complexes qui sont hors de leur portée : des plans d'affaires à 5 ans, des programmes de liquidité...
- de valoriser autant que possible les éléments personnels, professionnels et de ne pas réduire l'accès au crédit à des facteurs financiers et quantitatifs. Comme le disait Henry Ford, « les plus grandes valeurs de l'entreprise sont hors de son bilan : sa compétence, sa détermination et sa créativité ».