

Les PME et les conditions bancaires

Michel DIETSCH*

Professeur à l'IEP de Strasbourg

Avec la création récente de nouveaux produits de trésorerie, la capacité de négociation des conditions bancaires s'est renforcée dans les grandes entreprises. Il est tentant de voir dans ce renforcement l'une des origines de l'augmentation de l'écart des taux d'intérêt entre grandes et petites entreprises observé sur la période récente. Faute de pouvoir accéder à ces nouveaux produits, les entreprises de petite et moyenne dimension n'auraient pu, contrairement aux grandes, faire jouer la concurrence entre produits bancaires et produits de marché et bénéficier d'un alignement des conditions bancaires sur le taux du marché monétaire. Ainsi, lors des discussions du groupe de travail « coût du crédit aux entreprises selon leur taille » du Conseil National du Crédit, l'idée a été émise que les différences observées en matière de coût pourraient refléter des différences dans la qualité de la négociation des conditions bancaires. À la demande du groupe de travail, nous avons tenté de vérifier cette hypothèse en réalisant des entretiens auprès d'une vingtaine de PME de la région Alsace, choisies en raison de leur capacité à rendre compte de la diversité des relations entre PME et banques. Ce sont les conclusions de cette enquête que nous présentons ici. Mais auparavant, il importe de mesurer les enjeux d'une amélioration de la qualité de la négociation des conditions de banque.

Nous pouvons en attendre une action tout autant sur la disponibilité du crédit que sur son coût. Ainsi, tout d'abord, l'augmentation de la qualité et de la quantité d'information qui résulte de cet accroissement tend à réduire les bases du rationnement de crédit. Cela vient de ce que la banque, disposant d'une information plus précise, accroît l'efficacité de ses opérations d'évaluation du risque et, par voie de conséquence, diminue son degré d'exposition au risque de crédit. Cette plus grande efficacité dans la mesure du risque contribue également à réduire le coût du crédit, non seulement parce qu'elle aboutit à une tarification plus efficiente du crédit, mais également parce qu'elle tend à en réduire les coûts opératoires de gestion et

* Cet article reprend l'essentiel de notre rapport pour le groupe travail « Coût du crédit aux entreprises selon leur taille » du Conseil National du Crédit. Le questionnaire utilisé pour les enquêtes a été réalisé sur la base d'un projet présenté pour le groupe de travail par M. Rio, vice-président de l'AFTE. Les enquêtes ont pu être menées grâce au concours des services de la Banque de France de Strasbourg et à celui de M. Kuhn, délégué de l'AFTE pour la région Alsace. Nous sommes seuls responsables des analyses présentées dans ce texte.

PME ET CONDITIONS BANCAIRES

notamment ceux occasionnés par les opérations de recherche d'information, de contrôle et de surveillance des crédits.

Par ailleurs, l'amélioration de la qualité de la négociation va de pair avec un élargissement de la gamme des financements disponibles. En augmentant les possibilités de substitution entre les diverses formes d'endettement, elle contribue à renforcer la concurrence sur le marché des crédits et à rendre la demande de crédit plus élastique aux changements des taux d'intérêt. Il doit s'en suivre, en théorie comme en pratique, un abaissement du coût et une augmentation de la disponibilité des prêts. Ainsi, par exemple, toute augmentation de l'élasticité de la demande de crédit ne peut que contribuer à réduire les fondements objectifs de la discrimination par les taux d'intérêt. Or, cette élasticité est plus faible dans les PMI que dans les grandes entreprises¹.

Pour les PME les avantages à attendre, à travers l'amélioration de leur capacité de négociation, d'une baisse des taux et d'un meilleur accès au crédit sont sensibles.

Le premier avantage s'apprécie par rapport au poids des frais financiers supporté par les PME, mesuré par le taux d'intérêt apparent des dettes ou par le ratio des frais financiers dans l'excédent brut d'exploitation. Ce poids est sensiblement plus élevé dans les petites et moyennes entreprises que dans les grandes. Ainsi, le taux d'intérêt apparent des dettes (hors groupes et associés) était en moyenne à 13,8 % dans les PMI en 1986, contre 10,9 % dans les grandes entreprises la même année². Certes, le risque tend à être supérieur en moyenne dans les premières que dans les secondes, comme le montrent les travaux sur la relation entre risque et taille réalisés pour le groupe Mentré. Cependant, cette relation n'explique pas la totalité de l'écart de taux entre grandes et petites entreprises. Elle n'explique pas non plus l'élargissement de l'écart selon la taille observé dans la période récente.

En outre, les PME sont et resteront sans doute plus dépendantes des banques que les grandes entreprises pour le financement de leurs activités. Il est vrai que l'amélioration des structures financières touche toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Mais le taux d'endettement total — comme le taux d'endettement bancaire — des PME demeure plus important que celui des grandes entreprises (l'endettement bancaire des PMI équivaut à 80 % de leur endettement total, contre à peine 70 % dans les grandes firmes industrielles). Et c'est surtout dans le domaine des crédits de trésorerie que les différences entre entreprises de tailles différentes sont les plus marquées. On mesure par conséquent l'importance des gains à attendre d'une amélioration de la qualité de la négociation des conditions bancaires dans les PME.

73

CINQ TYPES D'ENTREPRISES

Les enquêtes que nous avons effectuées permettent de distinguer cinq types d'entreprises de petite et moyenne dimension en fonction de la nature de la négociation des conditions bancaires. Nous présenterons cette classification dans la première section. Dans la seconde, nous tirerons des résultats de notre enquête un certain nombre d'enseignements quant aux facteurs déterminant la capacité de négociation des PME et aux effets d'une amélioration de la qualité de la négociation.

1 — Voir M. Dietsch « Structure des marchés de crédit et taux d'intérêt ». IEP Strasbourg, ronéoté, 1988.

2 — Annexe du rapport du CNC « Le coût du crédit aux entreprises selon leur taille ».

LES ENTREPRISES QUI PRATIQUENT UNE NÉGOCIATION DÉTAILLÉE ET PERMANENTE

Ces entreprises sont celles qui négocient le mieux et obtiennent les meilleures conditions bancaires. Elles opèrent dans des secteurs d'activité divers et sont plutôt de taille moyenne — à partir de 100 salariés. Ces entreprises se caractérisent par les traits suivants :

Une maîtrise supérieure à la moyenne de la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Ces entreprises possèdent des outils perfectionnés de gestion et de prévision des besoins de financement à court terme. Elles disposent également d'instruments de suivi des comptes et conditions bancaires intégrant tous les éléments du coût : taux d'intérêt, incidence des jours de valeur et des modalités de paiement — précomptés ou postcomptés — des intérêts. Dans ces entreprises, le suivi des conditions de banque est très fréquent et le tirage sur les lignes de crédit répond davantage à un objectif de minimisation du coût du crédit qu'à un objectif de trésorerie zéro, ce dernier restant un idéal difficile à atteindre.

Dans les entreprises de cette catégorie la gestion de la trésorerie constitue une fonction distincte des autres fonctions de l'entreprise. Son autonomie paraît assurée, même si celui qui en assure l'exercice est en même temps chargé d'autres fonctions.

Des besoins de trésorerie importants et permanents. Les entreprises qui correspondent à ce type ont toutes des besoins de trésorerie relativement importants et permanents. Ceux-ci résultent soit d'une relative insuffisance des financements permanents, soit des spécificités de leurs relations commerciales : nombre élevé des fournisseurs et clients dans le commerce de gros, relations avec des collectivités locales dans les travaux publics, politique commerciale à l'égard des clients, ailleurs. Toutes couvrent ces besoins par des financements à court terme plutôt que par des financements longs.

Une mise en concurrence plus forte des banques. La mise en concurrence des banques s'appuie sur le suivi et le contrôle régulier des conditions offertes par les banquiers existants et par les banquiers potentiels. Elle peut s'accompagner de l'entrée de nouvelles banques, mais un tel événement est rare. En fait, la mise en concurrence constitue un moyen d'obtenir les meilleures conditions, sans modifier de manière sensible les parts des diverses banques, afin de ne pas déstabiliser les relations avec celles-ci. Quelle que soit la stratégie adoptée en matière de relations bancaires — banque majoritaire ou équilibre des parts —, les entreprises de cette catégorie attachent une grande importance au fait de la respecter, ce qui paraît être l'une des conditions de la qualité de leur négociation avec les banques.

Il est rare que les entreprises de petite et moyenne dimension aient recours aux instruments offerts par le marché, en l'occurrence par le marché des créances négociables à court terme. Toutefois, dans l'une des entreprises visitées, la mise en concurrence des banques a reposé en partie sur l'émission de billets de trésorerie. Ceux-ci ont été utilisés comme une arme de négociation avec les banques et ont permis d'obtenir une baisse des taux d'intérêt estimée à environ 3 points par rapport au crédit le plus coûteux. Nous noterons qu'à l'origine l'émission des billets de trésorerie avait été proposée par une banque, et que l'entreprise disposait à titre interne de tous les éléments d'information requis par la COB pour la publication. Cependant, les coûts de l'émission des billets de trésorerie et la gêne occasionnée notamment sur le plan de la concurrence par les obligations de publicité ont été jugés

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

par la suite suffisamment élevés pour justifier l'abandon de l'émission, la baisse recherchée du coût du crédit ayant été obtenue.

Une plus grande transparence dans les relations avec la banque.

L'information transmise à la banque est, dans cette catégorie d'entreprises, d'une plus grande précision que celle que transmettent, en moyenne, les autres entreprises. Cela tient à la disponibilité d'instruments internes de prévision et de gestion de la trésorerie. Cette information est aussi transmise plus fréquemment et avec moins d'hésitation, les entreprises de cette catégorie étant en outre soucieuses d'expliquer par oral le contenu des documents prévisionnels, de justifier les écarts par rapport aux prévisions et de contrôler l'interprétation que le banquier fait des documents transmis. Cependant, les entreprises de cette catégorie, comme celles des autres catégories, montrent une certaine réticence à faire état de la stratégie de l'entreprise à long terme. La relation de confiance est davantage assise sur des discussions fréquentes et une présentation de la stratégie à court terme.

De meilleures conditions de crédit. Les entreprises de cette catégorie sont celles qui obtiennent les meilleures conditions bancaires, tant en matière de taux que de jours de valeur ou de modalités de paiement des intérêts. Le montant des lignes de crédit fait également l'objet, dans ces entreprises, d'une négociation plus fréquente qu'ailleurs.

En matière de taux, ces entreprises obtiennent des conditions fondées sur le taux du marché monétaire pour la grande majorité des crédits à court terme qu'elles utilisent. La majoration par rapport au T4M est de l'ordre d'un point à un point et demi. Sur les crédits « spots » elle peut être inférieure à un point.

Le décompte des agios est effectué au nombre de jours exact et les intérêts sont, sur la plupart des lignes, postcomptés. En outre, les formules de crédit utilisées permettent une gestion moins coûteuse de la trésorerie. Les entreprises de cette catégorie utilisent des formules proches d'un crédit global d'exploitation : escompte en compte plutôt qu'escompte classique, découvert adossé, crédits de trésorerie, crédits spots. Ces derniers couvrent une partie souvent non négligeable des financements courts — dans un cas, quasiment 100 % des besoins à court terme.

75

LES ENTREPRISES QUI PRATIQUENT UNE NÉGOCIATION GLOBALE ET PÉRIODIQUE

Dans cette catégorie se range sans doute la majorité des entreprises de petite et moyenne dimension. Ces entreprises reconnaissent l'importance de la gestion financière et mesurent correctement l'incidence des frais financiers sur le compte d'exploitation. Cependant, la gestion de trésorerie ne constitue pas pour elles une activité véritablement autonome et les relations avec les banques sont souvent marquées par l'habitude. Ces entreprises se distinguent par trois critères :

Une maîtrise moyenne des instruments de gestion de la trésorerie.

Dans les entreprises de cette catégorie, les outils de gestion de la trésorerie existent. La plupart des entreprises possèdent un système, quelquefois informatisé, de gestion de la trésorerie en valeur. Cependant, cet outil paraît sous-utilisé pour l'analyse prévisionnelle et la définition des choix financiers à court terme. L'instrument sert davantage comme un moyen de suivre les comptes de l'entreprise que comme un moyen de prévoir l'évolution des flux de fonds à court terme. Cette restriction dans l'usage des instruments de gestion tient peut-être à l'existence de deux facteurs. D'une part, les besoins financiers sont réguliers et moins importants que dans le type

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

d'entreprises précédent. Leur gestion n'y est pas considérée comme aussi stratégique. D'autre part, la fonction de trésorerie n'est pas indépendante des fonctions comptables et administratives, ce qui fait qu'elle est en moyenne animée davantage par un souci de contrôle des mouvements que par un objectif de minimisation du coût de la trésorerie. L'objectif à atteindre est la trésorerie zéro, mais la faiblesse structurelle des fonds propres constitue une entrave souvent assez forte à sa réalisation, ce qui justifierait une gestion plus dynamique des flux financiers et éventuellement l'adoption d'un objectif plus simple.

Des relations stables avec les banques. Les relations avec les banques sont marquées dans ce type d'entreprises par la stabilité.

Les entreprises négocient une fois par an, dans les semaines qui suivent la présentation des bilans et comptes de résultats, les conditions du crédit pour l'année en cours. Les documents transmis à cette occasion sont rarement des documents prévisionnels, par désir d'indépendance. En cours d'année, une discussion véritable ne s'engage avec la banque que lorsque les besoins dépassent les prévisions. En règle générale, elle ne s'accompagne pas d'une remise en cause des conditions initiales.

La stratégie des relations bancaires est empreinte du poids de l'histoire. L'ancienneté des relations avec la banque, sinon avec le banquier, est considérée comme l'une des meilleures sources d'information disponible pour celui-ci, sa meilleure garantie. Les parts de chaque banque sont généralement maintenues constantes, selon une structure définie souvent au moment où l'entreprise a franchi un cap important de son histoire. Le développement récent de la concurrence entre banques ne semble pas avoir remis en cause de manière significative cette stratégie. La relation de confiance est fondée sur la capacité de l'entreprise, vérifiée par le passé, à franchir les épreuves du temps. Les effets à attendre de la mise en concurrence des banques sont moins bien perçus par les entreprises de cette catégorie que par les entreprises de la première catégorie.

Mais c'est aussi dans cette catégorie d'entreprises que l'on pense le plus fréquemment que la banque surestime le risque et que des gains seraient possibles en matière de conditions bancaires.

Des conditions fondées sur le taux de base bancaire et un recours prédominant à l'escompte classique. Aucune entreprise visitée possédant les deux caractéristiques précédentes n'obtenait de conditions de crédit ayant pour base le taux du marché monétaire. Le taux de base bancaire est la référence habituelle. À l'intérieur de cette catégorie d'entreprises, les majorations pour risque se situent dans une fourchette très étroite, de l'ordre d'un point, rarement plus, en matière d'escompte. Les autres commissions appliquées — commission de signature, d'endos... — augmentent le coût du crédit de l'ordre d'un demi point à un point, à quoi s'ajoutent les frais fixes. Le taux du découvert est supérieur d'environ un point à celui de l'escompte. En ce qui concerne les jours de valeur, la majorité des entreprises se voient appliquées la condition « jour plus deux » en cas d'escompte. En outre, les intérêts sont en règle générale précomptés.

L'escompte classique constitue la forme dominante de financement court dans ces entreprises. Le découvert permet de faire face aux pointes de trésorerie. Dans la mesure de leurs possibilités, ces entreprises font également appel à la mobilisation des créances nées sur l'étranger et aux avances en devises. Cependant, soit en raison de la faiblesse relative du volume qui peut être mobilisé à partir de ces formules, soit en raison de la faiblesse de l'écart de taux avec l'escompte, soit en

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

raison du risque de change, les gains obtenus utilisant ces formes de crédit sont limités. L'allègement des charges financières paraît surtout recherché par la réduction des frais associés au crédit, ce qui conduit par exemple les entreprises à développer des formules de type lettres de change-relevé magnétiques.

LES ENTREPRISES QUI NÉGOCIENT LES PLUS GROSSES OPÉRATIONS

Les entreprises qui appartiennent à cette catégorie sont dans une situation intermédiaire par rapport aux deux précédentes. Leur maîtrise de la gestion de trésorerie et leur situation financière leur permettent d'obtenir de bonnes conditions lorsqu'elles engagent une négociation avec leurs banques. Cependant, elles se distinguent de la première catégorie d'entreprises par le fait que la négociation est périodique et porte sur les plus grosses opérations. Elles s'en distinguent aussi par une moindre autonomie ou une moindre importance de la fonction de trésorerie dans l'entreprise. Les entreprises de cette catégorie possèdent quatre caractères.

Une bonne maîtrise des instruments de gestion de la trésorerie. Ces entreprises sont proches de celles de la première catégorie. Elles disposent de prévisions de trésorerie et connaissent avec une bonne précision le coût de leurs ressources financières. Toutefois, la fonction de gestion financière n'a pas atteint la même autonomie que dans les entreprises de la première catégorie. La gestion de la trésorerie y est moins guidée par son objectif de minimisation du coût des ressources financières. Pour certaines des entreprises de cette catégorie cette différence est liée à une moindre dépendance à l'égard des financements à court terme. La solidité de leur situation financière leur permet d'effectuer plus fréquemment que les autres entreprises des placements de trésorerie. Elles mixent plus fréquemment que les autres entreprises dettes et placements de trésorerie.

77

Une durée plus courte des besoins de trésorerie. Dans les entreprises de cette catégorie les besoins permanents de financement courts sont relativement moins importants que dans les entreprises de la première catégorie. Ils résultent assez fréquemment d'engagements pris à l'égard des fournisseurs et qui ont permis aux entreprises de bénéficier de remises ou d'escomptes. Les lignes de crédit sont moins importantes que dans les entreprises de la première catégorie. Toutefois, des besoins temporaires exceptionnels peuvent apparaître, en raison par exemple du retard pris par la réalisation d'un programme de production. Ils justifient une négociation nouvelle.

La banque comme fournisseur. Comme dans les entreprises de la seconde catégorie, la négociation avec la banque se fonde sur la solidité financière de l'entreprise davantage que sur le montant du volume d'affaires que la banque réalise avec l'entreprise. La négociation des conditions s'effectue surtout à l'occasion des opérations les plus importantes. On retrouve ici la dichotomie précédente entre les besoins permanents, de montants faibles et de courte durée, et les besoins temporaires, de montants plus importants et de plus longue durée.

Les entreprises de cette catégorie semblent moins soucieuses de la stabilité des relations avec les banques que celles de la catégorie précédente. La mise en concurrence des banques y est plus forte et ses effets sont mieux perçus. Les entreprises de cette catégorie jouent, comme celles de la première catégorie, sur des modifications marginales des parts de chaque banque. L'attachement à une banque pour des raisons historiques est moins fréquent. La stratégie des relations avec la

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

banque est le plus souvent une stratégie de diversification. Sur une place donnée, les entreprises de cette catégorie cherchent à bénéficier des services de bons spécialistes, quelle que soit la banque où elles se trouvent. La banque est un fournisseur.

En outre, les relations avec les banques sont marquées par la volonté d'indépendance qui caractérise ces entreprises. Sur ce plan, les entreprises de cette catégorie ont des comportements proches de ceux de la seconde catégorie. Les documents prévisionnels constituent moins fréquemment que dans la première catégorie d'entreprises le support de la négociation des conditions de banque. Cela tient sans doute à la difficulté à respecter de telles prévisions, en raison du caractère exceptionnel des besoins de financement courts. Ces entreprises sont également hésitantes à dévoiler la stratégie à moyen terme de l'entreprise.

Des conditions fondées en majorité sur le taux de base bancaire. Pour la majorité des crédits utilisés, les conditions appliquées sont fondées sur le taux de base bancaire. Cependant, une part non négligeable — de 15 % à 30 % — de leurs crédits ont pour base le taux du marché monétaire (crédits « spots »). On retrouve ici également la dichotomie entre le permanent et le transitoire.

Lorsque les conditions sont fondées sur le taux de base bancaire, les majorations appliquées sont plus faibles que celles appliquées aux entreprises de la seconde catégorie : en général moins d'un demi-point. Pour les crédits dont les taux sont fondés sur le taux du marché monétaire, les majorations sont généralement plus élevées que celles appliquées aux entreprises de la première catégorie : 1,5 point ou plus. Les résultats de la négociation sur les jours de valeur et les modalités de paiement des intérêts sont moins favorables que dans la première catégorie d'entreprises. Le décompte des agios est effectué sur la base du nombre de jours exacts ou du nombre exact plus un jour. En règle générale, les intérêts sont précomptés. Enfin, ces entreprises ont aussi accès aux formules les plus souples de crédits — ou les plus proches d'un crédit global d'exploitation, ce qui leur permet de mieux ajuster les financements à la nature des besoins, comme dans les entreprises de la première catégorie.

LES ENTREPRISES QUI NÉGOCIENT PEU LES CONDITIONS

Ces entreprises sont parmi les plus petites. Elles se caractérisent par les traits suivants :

Une maîtrise inférieure à la moyenne des instruments de gestion

de la trésorerie. Dans cette catégorie d'entreprises, la gestion de la trésorerie n'est pas identifiée comme une fonction de l'entreprise. Les outils de gestion de la trésorerie sont relativement peu développés. Ainsi, les prévisions de trésorerie sont extrêmement rares et la trésorerie est peu fréquemment tenue en dates de valeur. Souvent l'état des comptes bancaires n'est connu qu'au travers des documents fournis a posteriori par les banques. Les tirages sur les lignes sont effectués avec le seul souci de ne pas mobiliser un volume trop important d'effets à l'escompte. Les conditions bancaires affichées sont rarement connues avec précision et les méthodes permettant de mesurer le coût effectif des crédits sont ignorées.

Des besoins de trésorerie peu importants, sauf accident. En règle générale, les besoins de trésorerie sont de montants relativement faibles dans les entreprises de cette catégorie, ce qui peut en partie expliquer la désaffection relative à l'égard de la prévision financière. Toutefois, ces entreprises sont, davantage que les

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

autres, sensibles à deux types d'événements qui peuvent entraîner une brutale augmentation des besoins de trésorerie. Le premier consiste dans les fluctuations de la demande et la difficulté à trouver rapidement de nouveaux débouchés sur le marché local en raison de la relative spécialisation de l'entreprise. Le second tient à la faillite d'un client. Comme l'on sait, une des causes de la fragilité financière des petites entreprises réside dans l'existence de ce facteur. Il est fréquent, lorsque ces événements se produisent et entraînent une forte augmentation des besoins de crédit, que le montant des lignes ait à être renégocié dans des circonstances évidemment peu favorables à l'entreprise, à moins que celle-ci ne dispose, ce qui n'est pas toujours le cas, de liquidités placées en attente de la réalisation d'un programme d'investissements ou par souci de diversification du patrimoine.

Une faible mise en concurrence des banques. Dans cette catégorie d'entreprises comme dans certaines des catégories précédentes, les relations avec la banque sont fondées sur le temps et les chefs d'entreprises hésitent fortement à les déstabiliser. Mais la stratégie des relations bancaires n'est pas toujours définie avec clarté. De plus, cette stratégie aboutit quelquefois à ne laisser qu'un volume d'affaires assez faible à chaque banque, même si le nombre de banques est réduit. La mise en concurrence se fonde sur la comparaison des conditions de taux affichées plutôt que sur celle des coûts effectifs du crédit, ce qui en limite l'efficacité. Enfin, la préférence est souvent donnée, pour les financements à moyen terme au leasing plutôt qu'au crédit bancaire.

Mais l'impression se dégage aussi de ces entretiens que les marges à négocier demeurent assez faibles et que les conditions de banque sont pour les plus petites entreprises inscrites de manière assez rigide dans des grilles construites à partir de normes bancaires conventionnelles. Certains responsables d'entreprises parlent à ce propos d'entente entre banques. On peut aussi se demander si la faible transparence relative des relations banques-entreprises n'incite pas les premières à se retrancher derrière le type de règles décrit précédemment ou à appliquer des procédures dites de rationnement.

79

Des crédits plus onéreux. Dans cette catégorie d'entreprises, les conditions affichées ont pour référence le taux de base bancaire et les majorations pour risque appliquées sont nettement supérieures à celles que l'on trouve dans les entreprises des catégories précédentes : elles sont comprises entre 1 point et 2 points en cas d'escompte. De plus, les commissions sont rarement négociables à la différence de ce que l'on pouvait observer dans les autres catégories et notamment dans les petites entreprises qui gèrent mieux la trésorerie et négocient davantage les conditions de banque.

En outre, le nombre de jours de valeur n'y est jamais inférieur à 2 jours. Les modalités de prélèvement des intérêts — précomptés ou postcomptés — ne sont généralement pas connues. Mais, elles ne le sont pas toujours non plus des entreprises de la seconde catégorie.

LES ENTREPRISES QUI ESTIMENT NE PAS ÊTRE EN SITUATION DE NÉGOCIER

Parmi les entreprises visitées, qui sont toutes des entreprises financièrement saines, certaines ont estimé que leur capacité de négociation était pour le moment limitée, en raison de l'importance et des caractéristiques spécifiques de leurs besoins de fonds. Il s'agit d'entreprises de petite taille (20 à 100 salariés) se trouvant dans une phase de forte croissance, peu d'années après leur création. La forte dépendance de ces

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

entreprises à l'égard des financements externes d'origine bancaire et le fait qu'elles aient trouvé les financements nécessaires à leur démarrage auprès d'une banque unique déterminent largement la nature des relations bancaires. Toutefois, le bon développement de l'affaire se traduit par une atténuation progressive de la dépendance à l'égard d'une banque unique et par une amélioration graduelle de leur pouvoir de négociation. Ces entreprises se caractérisent par deux traits.

Des besoins de trésorerie fluctuants. Dans ces entreprises, la trésorerie est peut-être plus sensible que dans les autres à l'évolution des résultats. Cela tient, d'une part, aux aléas de la croissance, d'autre part, à la relative fragilité des structures financières, notamment à l'étroussure du fonds de roulement.

Par ailleurs, les entreprises de ce type peuvent être contraintes d'adopter une politique commerciale qui tend à renforcer l'incertitude des mouvements de fonds. Les écarts par rapport aux prévisions de trésorerie tendent donc à y être plus amples. Enfin, les ressources de trésorerie jouent plus qu'ailleurs le rôle de substituts de ressources permanentes.

La banque comme partenaire. La stratégie en matière de relations bancaires est marquée dans cette catégorie d'entreprises, par l'importance des liens financiers qui unissent l'entreprise et la banque qui a facilité son démarrage. La transparence est la règle suivie par l'entreprise qui compte sur la capacité de la banque, vérifiée par le passé, à apprécier correctement le risque industriel. L'entreprise ne peut risquer de déstabiliser les relations avec la banque majoritaire.

L'introduction de nouvelles banques à l'initiative de l'entreprise ne peut s'effectuer que pour des parts modestes au moment où l'entreprise franchit certains seuils de croissance, aboutissant par exemple à l'ouverture d'agences commerciales ou à une nouvelle implantation localisée sur une autre place bancaire. En même temps, faute d'avoir pu mettre la priorité sur l'acquisition d'instruments performants de suivi de la trésorerie, les entreprises de cette catégorie estiment ne pas disposer de tous les éléments d'information qui forment la base de la négociation des conditions bancaires.

Toutefois, passé certains seuils marqués par une réduction du risque financier, la capacité de négociation avec le banquier majoritaire paraît manifestement augmenter. Elle se traduit par une augmentation des lignes et une réduction des commissions. L'entreprise tend à reconnaître une certaine autonomie à la fonction de trésorerie.

LES DÉTERMINANTS DE LA QUALITÉ ET DE L'EFFICACITÉ DE LA NÉGOCIATION DES CONDITIONS BANCAIRES

Dans cette section nous tenterons de faire la synthèse des informations recueillies dans les enquêtes en centrant l'analyse sur deux questions : De quoi dépend la qualité de la négociation avec les banques dans les PME ? En quoi la qualité de la négociation permet-elle une amélioration des conditions bancaires ? La première question renvoie à l'analyse des facteurs conditionnant la capacité des entreprises de petite et moyenne dimension à négocier les conditions de banque. La seconde question est celle de la productivité de la négociation. Bien entendu la portée des conclusions qui vont être présentées ci-après est limitée en raison de la taille relativement étroite de l'échantillon des entreprises enquêtées.

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

LES FACTEURS DÉTERMINANT LA CAPACITÉ DE NÉGOCIATION DES PME

La capacité des PME à négocier les conditions de banque paraît dépendre de trois types de facteurs.

La maîtrise des instruments de la gestion de trésorerie et l'autonomie de la fonction financière dans l'entreprise

La capacité de négociation des entreprises croît de façon manifeste avec le degré d'autonomie de la fonction financière à l'intérieur de l'entreprise. Ainsi est-elle plus élevée dans les entreprises où la fonction financière est effectivement distincte de la fonction administrative ou du service comptable, même si le détenteur de cette fonction cumule toutes ces tâches, ce qui est le cas dans la très grande majorité des entreprises visitées. Dans les plus petites entreprises, en particulier, la capacité de négociation semble directement dépendre de l'importance que le chef d'entreprise accorde à la fonction financière, des moyens dont il se dote pour exercer cette fonction et du temps qu'il y consacre.

De fait, l'étude des cas précédents montre que la qualité de la négociation avec les banques dépend de l'existence et de l'utilisation régulière — quotidienne — d'outils de prévision et de suivi de la trésorerie, que ces outils soient informatisés ou qu'ils fassent l'objet, comme dans la plupart des plus petites entreprises, d'un traitement manuel.

En ce domaine, ce qui sans doute distingue le plus les entreprises de petite taille entre elles est leur capacité à utiliser ces outils à des fins de prévision. La négociation est incontestablement de meilleure qualité lorsque ces outils sont utilisés dans cette perspective, avec toutes les difficultés que comporte cet exercice, plutôt que simplement employés à des fins de contrôle a posteriori. Nous remarquerons que la plupart des entreprises qui déclarent que les banques surestiment leur risque se trouvent parmi celles qui ne transmettent pas habituellement de telles prévisions. Enfin, un certain nombre d'entreprises visitées ne possédaient pas un système de gestion de la trésorerie en valeur.

La connaissance des règles bancaires

Si la grande majorité des entreprises paraît bien informée des taux de crédit pratiqués par les banques de la place, il est moins sûr qu'elles aient le souci de calculer avec précision le coût réel du crédit en tenant compte notamment de l'incidence des jours de valeur et des modalités de paiement des intérêts. Il est vrai que la multiplicité des éléments à prendre en compte et leur caractère variable d'une banque à l'autre ne facilitent pas la tâche du responsable de l'entreprise, surtout lorsque la fonction de trésorerie n'est pas autonome. Peu nombreuses sont en réalité les entreprises qui contrôlent de manière régulière l'évolution des coûts réels sur chacun de leurs comptes bancaires et se servent de cette information dans les négociations avec les banques. De plus, les entreprises ne semblent pas toutes bien informées des formules de crédit disponibles. Nombre d'entre elles ignorent par exemple l'existence de crédits spots ou de crédits par escompte en compte.

Par ailleurs, la volonté de négocier les conditions de banque est plus ou moins forte dans les entreprises de petite et moyenne dimension. Il existe certainement en ce domaine une différence entre le discours et la réalité. Nous l'avons vu plus haut, les négociations commerciales entre l'entreprise et la banque n'ont sans doute pas partout l'âpreté qui les caractérisent lorsqu'elles concernent l'entreprise et ses autres fournisseurs. Certes, la complexité relative du calcul du coût du crédit explique sans doute en partie cette différence. Mais les relations banques-entreprises apparaissent

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

parfois déterminées de manière sensible par des raisons historiques voire psychologiques.

Dans certains cas, la difficulté à négocier peut être aggravée par un trop grand éclatement du volume d'affaires entre un nombre trop élevé de banques. Mais ceci n'est pas la règle. Dans la majorité des entreprises visitées, le nombre de banques était peu élevé (2 ou 3) et la part de la première banque généralement proche de la majorité.

L'intensité des besoins de trésorerie

Dans une partie importante des entreprises visitées un changement des méthodes de gestion de la trésorerie ne semble pas considéré comme susceptible d'apporter des gains significatifs. Cela tient en partie à la faiblesse relative des besoins de financement à court terme. De fait, il apparaît au travers des entretiens réalisés que ce sont les entreprises qui ont les besoins les plus importants et les plus permanents qui se dotent le plus des moyens nécessaires à la gestion de la trésorerie et qui maîtrisent le mieux ces outils.

Il n'est cependant pas possible, sur la base d'une telle enquête, de vérifier l'existence d'un effet de taille sur la qualité de la négociation. Mais il est probable qu'un tel effet existe et qu'à partir d'un certain volume des besoins à court terme, les coûts supplémentaires occasionnés par une gestion performante de la trésorerie sont couverts par les économies de frais financiers réalisés en raison de l'augmentation de la qualité de la négociation.

L'EFFICACITÉ DE LA NÉGOCIATION

L'amélioration des conditions bancaires s'observe en suivant l'évolution des principaux éléments suivants :

- la réduction des taux d'intérêt, notamment par l'obtention de conditions fondées sur le taux du marché monétaire,
- la réduction des commissions,
- la réduction des jours de valeur sur chaque ligne de crédit,
- l'accès aux formules de financement les plus souples et les moins coûteuses qui permettent un meilleur ajustement des instruments de financement utilisés aux besoins.

Avant de montrer en quoi la qualité de la négociation peut être à l'origine d'une amélioration des conditions bancaires, toutes choses égales par ailleurs, nous décrivons de manière synthétique l'état des conditions en vigueur dans les PME enquêtées.

Les conditions obtenues

Dans la grande majorité des PME visitées, les conditions sont calculées à partir du taux de base bancaire. Mais quelques entreprises obtiennent des crédits dont le coût est fondé sur le taux du marché monétaire, notamment sur les crédits « spots » ou sur les formules de crédit les moins classiques, tel l'escompte en compte. Ainsi, une corrélation apparaît, pour autant qu'on puisse l'établir sur un aussi petit nombre de cas, entre l'obtention de conditions ayant pour base le taux du marché monétaire et la nature des formules de crédit utilisées : les formules les plus souples et les plus nouvelles sont celles qui bénéficient des meilleurs taux. Par compte, sur les formules classiques — escompte, découvert — la référence habituelle est le taux de base bancaire.

La disparité des conditions de banque résulte aussi de celle des commissions appliquées. C'est d'ailleurs sur le taux des commissions que porte encore l'essentiel

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

des négociations avec la banque. Les majorations pour risque appliquées en cas d'escompte classique ou de découvert varient de 0,50 % à environ 2 %. Elles paraissent décroître avec la taille de l'entreprise, bien que certaines entreprises de petite taille — de 50 à 100 salariés — obtiennent des taux de commissions relativement faibles. La commission d'endos est dans la plupart des cas de 0,60 %. Au total, au premier trimestre 1988, une minorité d'entreprises enquêtées — moins d'un cinquième — obtiennent un taux d'escompte inférieur à 10,50 % (hors TVA). L'écart entre le taux de l'escompte et le taux du découvert est très variable. Il peut atteindre un pour cent. La commission de plus fort découvert est l'objet d'une négociation mais celle-ci n'aboutit que dans un très petit nombre de cas à sa suppression.

En ce qui concerne les jours de valeur, il importe de souligner à nouveau que les entreprises ne connaissent pas toujours avec précision les conditions appliquées en ce domaine. Le nombre de jours en cas de remise d'effets à l'encaissement est en général de quatre jours après la date d'échéance, pour les effets classiques. Il est ramené dans certaines entreprises à 2 jours, notamment pour les lettres de change relevés.

En ce qui concerne les jours de banque appliqués pour le calcul des agios, les conditions moyennes dans les PME semblent être de deux jours sur la plupart des formes de crédit à court terme, de l'escompte à l'avance en devises. Mais les entreprises qui négocient le plus les conditions de banque obtiennent un traitement plus favorable sur ce plan : un ou zéro jour.

On notera encore que pour la majorité des crédits par escompte d'effets ou par billets, les agios sont précomptés. Certaines PME obtiennent toutefois des intérêts postcomptés.

La réduction du coût du crédit passe aussi par l'accès à des formules plus souples de financement de type escompte en compte ou découvert adossé, ce que certaines PME parmi celles qui négocient le mieux parviennent à obtenir. Mais pour l'essentiel, les besoins de financement à court terme des PME visitées sont encore couverts par des crédits classiques : l'escompte classique pour les besoins permanents et le découvert pour les besoins de très courte durée. La recherche de la réduction des coûts passe aussi par l'utilisation des formules disponibles apparemment moins coûteuses que sont les avances en devises ou — bien que l'écart de coût avec l'escompte se réduise — la mobilisation de créances sur l'étranger. Mais les tirages de ce type sont limités et les formules apparaissent relativement complexes et risquées.

En définitive, notre enquête montre que certaines PME obtiennent des conditions bancaires assez proches, semble-t-il, de celles qu'obtiennent les entreprises de grande dimension. Elles accèdent également à des formules de financement plus souples et finalement moins coûteuses que les formules classiques que constituent l'escompte et le découvert. Ces bons résultats sont de manière certaine liés à la bonne qualité de la négociation des conditions de banque.

La qualité de la négociation joue en faveur de meilleures conditions bancaires

La qualité de la négociation des conditions bancaires est une condition de leur amélioration. En effet, dès lors que les entreprises affirment leur capacité de négociation en développant les outils de prévision et de suivi de la trésorerie, elles paraissent en mesure de tirer parti de trois facteurs :

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

- *La précision de l'information transmise*

La précision de l'information transmise et sa fiabilité — marquée par la faiblesse des écarts entre prévisions et demandes effectives — sont les premières conditions d'une bonne évaluation du risque par la banque. Or, d'une part, ce sont les entreprises les mieux disposées à présenter des documents prévisionnels et à expliquer leur stratégie aux banques qui obtiennent les meilleures conditions ; d'autre part, les entreprises qui pensent que les banques surestiment leur risque se rencontrent parmi celles qui recourent de façon moins systématique aux outils de gestion de trésorerie et délivrent moins d'informations aux banques. En outre, les entreprises qui obtiennent les meilleures conditions sont celles qui ont les relations les plus fréquentes — plusieurs fois l'an — avec les banquiers et en tirent elles-mêmes un surcroît d'information.

- *La mise en concurrence des banques*

La mise en concurrence des banques, pour être effective, repose sur la connaissance des règles déterminants les conditions bancaires. Or, cette connaissance, nous l'avons vu, est inégale d'une entreprise à l'autre. Aussi, la mise en concurrence reste dans certaines entreprises plus formelle que réelle. L'enquête montre en effet que, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises qui obtiennent les meilleures conditions sont celles qui, en règle générale, définissent le plus clairement une stratégie de relations à long terme avec les banques et négocient sur cette base avec les banquiers existants ou potentiels. Un clivage s'opère de ce point de vue entre les PME qui tendent à considérer les banques comme des fournisseurs et celles qui adoptent avec les banques des relations où la concurrence joue moins et où l'ancienneté des relations intervient davantage comme indicateur de la stratégie suivie par l'entreprise ou comme substitut d'une information détaillée. Dans ce dernier cas, la négociation tend alors à porter davantage que dans le premier sur d'autres éléments que le coût, notamment la disponibilité du crédit.

Le changement de banquier est une arme rarement utilisée par les entreprises. Celles qui négocient bien les conditions et obtiennent de bons résultats jouent plutôt sur des modifications marginales des parts de chaque banque, ces modifications agissant comme un « signal » de conditions relatives trop élevées adressé à la banque afin qu'elle modifie ces dernières.

Il apparaît également que la multiplication du nombre de banques ne joue pas en faveur de l'obtention de meilleures conditions de banque, à moins que l'entreprise, en raison de l'importance de ses besoins, ne puisse maintenir avec chacune de ses banques un chiffre d'affaires suffisant. En fait, il paraît exister, par tranches de montant global annuel de besoins de financement et au-delà d'un montant minimum, un nombre optimal de banques. Des écarts par rapport à ce nombre peuvent exister lorsque l'entreprise veut bénéficier sur une place bancaire de la plus grande expérience d'une banque dans le traitement d'un type donné d'opérations, notamment avec l'étranger. Toutefois, en deçà d'un montant minimum d'affaires réalisé avec une banque et sauf relations particulières impliquant une forte participation de celle-ci (création, innovation), les conditions de banque paraissent encore sensiblement déterminées par des classements rigides. Ceci joue notamment pour les plus petites entreprises parmi celles qui ont été enquêtées.

- *Le contrôle des conditions bancaires*

La négociation est évidemment d'autant plus productive que l'entreprise contrôle efficacement l'application effective des conditions bancaires. En ce domaine, l'enquête montre que les entreprises qui obtiennent les meilleures conditions sont celles qui connaissent avec le plus de précision les conditions bancaires et disposent

P M E E T C O N D I T I O N S B A N C A I R E S

pour ce faire d'un système de suivi des comptes bancaires et de calcul du coût réel des crédits. Ceci permet à l'entreprise de justifier clairement l'application à l'encontre d'une banque des principes de sa stratégie de relations à long terme avec les banques.

Au total, les résultats de cette enquête apportent un certain nombre de preuves de l'existence d'un effet positif de la qualité de la négociation sur les conditions bancaires. Ils montrent aussi quelles sont les principales conditions d'une amélioration de la qualité de leur négociation avec les banques dans les petites et moyennes entreprises.

La qualité de la négociation n'est pas fonction du seul menu de produits disponibles et de la seule possibilité de faire jouer la concurrence entre les banques. Elle est également fonction de la maîtrise de la gestion de la trésorerie par l'entreprise, de l'existence de prévisions des besoins de financement et de la capacité de l'entreprise à mettre en concurrence les offreurs de crédit. Ces facteurs déterminent aussi la nature et le volume de l'information disponible pour la banque, ainsi que la précision et la fiabilité de cette information. Or, ces dernières caractéristiques figurent parmi les principaux fondements de la décision d'une banque en matière de conditions de crédit.

