



LOUVAIN

School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Le financement relationnel bancaire des PME en Belgique

Promoteur :
Professeur Leonardo Iania

Mémoire-recherche présenté par
de Ghellinck Brieuc

en vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014 -2015

Avant-propos

Je tiens à remercier vivement Monsieur le **Professeur Leonardo Iana** qui a bien voulu diriger ce travail. Grâce à ses précieux conseils lors de nos rencontres et sa disponibilité, il m'a permis de cerner les enjeux majeurs du mémoire.

Je voudrais également remercier **Monsieur Marc Guilmot** ainsi que **Monsieur Olivier Gilain** de m'avoir accepté au sein de leur SCRL bancaire en tant que stagiaire. Cette expérience me fut d'une grande utilité dans la compréhension de mon sujet de mémoire.

Dans le cadre de mon stage ainsi que de mon mémoire, j'ai une pensée très particulière pour **Monsieur Julien Malburny**, mon maître de stage, qui m'a soutenu et enseigné énormément durant mon parcours dans le monde bancaire.

J'aimerais aussi remercier l'ensemble des personnes que j'ai pu interroger dans le cadre de cette étude.

A cette attention là, je citerais, tout d'abord, les trois banquiers qui m'ont reçu avec enthousiasme et sympathie pour répondre à mes questions :

Monsieur Julien Malburny, Administrateur chez SCRL Belfius vallée de la Dyle ;
Monsieur Wim Vanhaecht, Relationship Manager Companies chez ING Belgium ;
Monsieur Philippe Rigot, Administrateur chez Crélan Jodoigne.

Ensuite, j'adresse mes remerciements à l'ensemble des employés ou administrateurs des PME qui ont pris le temps de répondre à mes interviews :

Monsieur Philippe Dyon, Dirigeant de Dy'on SPRL ;
Madame Laetitia Laterza, Comptable de Distri Incourt SPRL ;
Monsieur Eric de Ghellinck, Administrateur de ToBeOne SA ;
Docteur Harold du Roy, Dirigeant de Hariba SPRL ;
Monsieur Yves Carakehian, Administrateur de Protexio SA.

De plus, je tiens à remercier **Monsieur Quentin de Ghellinck** ainsi que **Mademoiselle Marie-Garance Nolet** de m'avoir aidé à utiliser un français soigné dans ce travail.

Enfin, je voudrais saluer ma famille, mes amis et tout particulièrement **Thibault Gendebien** pour leur soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	1
Partie 1 : Revue littéraire.....	3
Chapitre 1. Notion de PME	3
1.1. But d'une définition de la PME	3
1.2. Définition européenne de la PME	4
1.3. Caractéristiques des PME	5
1.4. Rôle des PME dans l'économie	7
Chapitre 2. Le financement des PME	9
2.1. Besoin de financement.....	9
2.2. Sources de financement	11
2.3. Cycle de vie et financement	16
2.4. Structure du financement des PME.....	17
2.5. Rationnement du crédit	19
Chapitre 3. Rôle des banques dans le financement des PME	22
3.1. Intermédiaire financier	23
3.2. Les obstacles au crédit pour la banque	25
3.3. Analyse financière	26
Chapitre 4. Financement relationnel bancaire.....	29
4.1. Définition du financement relationnel.....	29
4.2. Les avantages d'un financement relationnel.....	31
4.3. Conséquences du financement relationnel sur les conditions de financement.....	32
4.4. Coût du financement relationnel.....	33
4.5. Banque centralisée vs. décentralisée.....	35
4.6. Multibancarité.....	36
Chapitre 5. Conclusion	38
Partie 2 : Contexte de l'étude et méthodologie.....	40
Chapitre 6. Question de recherche	40
Chapitre 7. Liste des hypothèses	42
Chapitre 8. Méthodologie.....	45
8.1. Choix de l'échantillon	45
8.2. Récolte des données	47

8.3. Analyse des résultats.....	49
Partie 3 : Analyse qualitative du financement relationnel bancaire en Belgique ..	50
Chapitre 9. Résultats de l'analyse qualitative	50
9.1. Le financement relationnel d'un point de vue bancaire.....	50
9.2. Le financement relationnel du point de vue des PME.....	60
9.3. Réponses aux hypothèses.....	70
Chapitre 10. Discussions et recommandations	73
10.1. Le financement relationnel pour les banques.....	73
10.2. Le financement relationnel pour les PME.....	74
10.3. Recommandations	76
10.4. Limites de l'étude	77
Conclusion générale.....	80
Bibliographie.....	83
Annexes	90

Table des figures

Figure 1 : Définition européenne des PME selon les seuils	4
Figure 2 : Caractéristiques propres au capital et à l'endettement.....	13
Figure 3 : Source de financement en fonction de la maturité de l'entreprise	16
Figure 4 : Entreprise en recherche de financement par prêt en 2010	22
Figure 5 : Finance directe et indirecte	23
Figure 6 : Répartition du crédit aux entreprises en fonction de leur taille	24
Figure 7 : Echantillons des PME retenues selon la taille et le type de financement.....	47

Introduction

Aujourd'hui, l'impression globale que donne l'économie actuelle est celle d'une prédominance des multinationales. Or, les PME sont les poumons de l'économie ; leur rôle y est central. L'énergie déployée par l'Union Européenne en termes de recherche et d'aide en est une preuve incontestable. Les chiffres révèlent aussi un tel constat : 99,8% des entreprises sont des PME et ces dernières fournissent 70% de l'emploi et 60% de la valeur ajoutée dans l'Union européenne en 2012 (Commission Européenne, 2013).

A ce jour, les banques sont encore le principal acteur du financement des PME. Toutefois, les relations entre banques et PME ne semblent pas optimales. Les PME manquent clairement de soutien financier, en raison du rationnement des crédits bancaires et de l'absence de financement. L'origine du problème de financement est l'opacité informationnelle des plus petites PME et l'asymétrie d'information entre le créancier, soit les banques, et les entreprises, soit les dirigeants. De plus, les banques ne peuvent pas juger du risque de défaillance des plus petites PME pour les soutenir, ces dernières ne procurant pas suffisamment d'informations comptables de qualité.

Sur la base d'un tel constat, plusieurs interrogations surgissent. Peut-on réduire le rationnement des PME en améliorant l'échange d'informations ? Comment diminuer une telle asymétrie d'information ? Quelles seraient les conséquences d'une plus grande transparence entre la banque et les PME ? De quelle manière la relation entre la banque et la PME influence-t-elle l'accès au crédit et l'échange d'information ? Quels sont les avantages d'une relation bancaire durable et exclusive ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce mémoire, et qui peuvent être éclairées par l'étude de cette relation privilégiée entre la banque et l'entreprise. Deux auteurs se sont penchés sur le sujet, Diamond (1984) et Fama (1985) dans les années 80. Ils ont analysé comment une relation banque-entreprise privilégiée pouvait avoir des conséquences sur les conditions de financement de l'entreprise. A partir de ces deux travaux,

différents auteurs se sont intéressés à ce qu'ils appellent le « financement relationnel bancaire ». Ils ont ainsi constaté l'influence que ce type de financement basé sur la relation pouvait avoir sur l'accès au crédit bancaire pour les entreprises. Ces dernières années, grâce au regain d'intérêt porté aux PME, les travaux portant sur les PME et le financement relationnel bancaire se sont donc multipliés. Cependant, certains résultats restent mitigés quant à ces avantages. De plus, il n'existe que très peu d'études concernant les PME belges et le financement relationnel. C'est pourquoi nous avons décidé de baser notre étude autour de ce questionnement :

Le financement relationnel bancaire représente-t-il le financement le plus avantageux pour les PME en Belgique ?

Ainsi, l'objectif de ce mémoire sera d'observer la relation entre les PME et les banques dans le cadre d'un financement relationnel sur le marché belge. De cette observation, nous tenterons d'analyser les conséquences de ce financement relationnel sur les conditions d'accès au crédit pour les PME. De la sorte, nous pourrons effectuer certaines recommandations pour les PME, notamment les plus opaques.

Dans une première partie, nous poserons les bases du cadre théorique, articulé autour de quatre chapitres : la PME et son rôle, le financement des PME, le rôle des banques dans le financement des PME et le financement relationnel bancaire. Cette partie théorique nous permettra, dans un premier temps, de mieux comprendre les PME, leur fonctionnement et leur problème de financement et, dans un second temps, de mieux cerner le financement relationnel.

La deuxième partie consistera à établir la question de recherche, les hypothèses ainsi que la méthodologie. La troisième partie visera à exposer les résultats des données qualitatives afin de trouver la réponse aux hypothèses et formuler des recommandations. Enfin, nous conclurons en répondant à notre question de recherche.

Partie 1 : Revue littéraire

Chapitre 1. Notion de PME

Depuis plus d'une dizaine d'années, les médias et le monde politique évoquent sans arrêt le terme « PME » (« petites et moyennes entreprises »). Ils parlent essentiellement de leur rôle crucial dans l'économie, de leurs difficultés de financement et de leurs problèmes de développement. Plusieurs raisons expliquent ce regain d'intérêt pour les PME. C'est pourquoi, dans cette première partie, l'objectif va être de comprendre les raisons de cet intérêt croissant pour les PME. Nous allons commencer par définir la notion de PME et expliquer l'intérêt d'une définition claire. Par la suite, nous aborderons les caractéristiques financières et organisationnelles propres aux PME et nous terminerons en montrant leur rôle central dans la société.

1.1. But d'une définition de la PME

L'objectif d'une définition claire des petites et moyennes entreprises est avant tout de fournir un instrument de ciblage. Depuis une vingtaine d'années, les politiques mettent de plus en plus l'accent sur l'importance des PME. En effet, de nombreux dispositifs sont mis en place par les différents gouvernements européens afin d'encourager la croissance de celles-ci. Ces dispositifs peuvent se décliner sous plusieurs formes, telles qu'une réduction du taux d'imposition, une diminution du poids administratif, etc. Afin de réguler l'accès à ces avantages, il était nécessaire d'établir un cadre clair pour différencier les PME des autres entreprises. C'est pourquoi, les différents états ont indépendamment décidé de définir les PME au moyen de critères quantitatifs tels que le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires.

Avec l'arrivée de programmes de financement européen visant la promotion des PME, il était important d'uniformiser la définition de PME dans l'Union européenne. C'est pourquoi, la Commission décida, au début des années 2000, d'établir une définition européenne des PME,. De nos jours, la pluparts des pays membre de l'Union européenne se sont alignés sur cette

définition européenne. C'est la raison pour laquelle, dans la suite de ce mémoire, seule la définition européenne de la PME sera retenue.

1.2.Définition européenne de la PME

Le 6 mai 2003, la Commission européenne rédige une recommandation (JO L 124, p.36) concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. La définition est la suivante: « *la catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaire n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* »¹. Cette recommandation entre en vigueur le 1^{er} janvier 2005. Elle a pour but de fixer un cadre clair autour de la définition des PME dans les Etats membres de l'Union européenne.

Selon la recommandation de la Commission, il y a trois types de PME, les micros, les petites et les moyennes. La Commission européenne propose deux critères pour les classer :

- Critère d'emploi: cela correspond à l'effectif ou au nombre d'unités de travail par année.
- Critère financier: c'est le chiffre d'affaires et le total du bilan.

Ces deux critères correspondent à des plafonds. Pour être reconnu comme PME, il ne faut dépasser aucun des plafonds. En ce qui concerne le critère financier, la condition pour que le critère soit rempli est que soit le chiffre d'affaires, soit le bilan ne dépasse pas le seuil fixé. La classification des trois types de PME se fait selon les seuils du tableau ci-dessous (Figure 1).

Figure 1 : Définition européenne des PME selon les seuils

Catégorie d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires	Total du bilan
Entreprises moyennes	<250	≤ 50 millions €	≤ 43 millions €
Petites entreprises	< 50	≤ 10 millions €	≤ 10 millions €
Micros entreprises	< 10	≤ 2 millions €	≤ 2 millions €

Source : Commission européenne (2003)

¹ Recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003, Journal Officiel L 124 du 20 mai 2003, article 2.1.

De plus, la recommandation européenne entraîne une nouvelle classification des entreprises. Cette classification différencie les entreprises « *en fonction des relations qu'elles entretiennent avec d'autres entreprises en termes de participation au capital, aux droits de vote ou au droit d'exercer une influence dominante* »². Les sociétés sont classifiées selon le pourcentage de participation et sont divisées en entreprises autonomes, en entreprises partenaires et en entreprises liées. La Commission européenne considère une entreprise comme autonome si moins de 25% de ses parts sont détenues par une autre entreprise et si elle possède moins de 25% de parts dans une autre société. Si le pourcentage de ces parts est compris entre 25% et 50%, la société sera considérée comme entreprise partenaire. Au-delà de 50%, elle sera définie comme entreprise liée. Une PME, selon la Recommandation européenne (Commission européenne 2003), doit, en plus de satisfaire aux critères mentionnés dans le tableau 1, être une entreprise autonome, selon la définition précitée. Nous prendrons, dans le présent travail, la définition des PME issue de cette Recommandation.

Cette nouvelle définition apporte par ailleurs d'autres nouvelles modifications majeures: relèvement des seuils financiers, fixation de seuils financiers pour les microentreprises en plus de la nouvelle classification d'entreprises vue ci-dessus (Halleux & al, 2006).

1.3.Caractéristiques des PME

La théorie financière néoclassique s'est plutôt penchée sur le fonctionnement des grandes entreprises jugées plus pertinentes pour établir un modèle que les PME. Ces études néoclassiques assimilent donc *de facto* les PME aux grandes entreprises, pour assurer une homogénéité et une cohérence à leur théorie et établir une définition valable de l'ensemble des entreprises. Cette hypothèse d'homogénéité ne prenant pas compte de la dimension des firmes et de leur réalité financière, elle a été remise en cause (comme le modèle néoclassique dans son ensemble), il y a plus de 20 ans (Trabelsi, 2006). Souvent considérée comme une « petite grande entreprise », la PME est de nos jours reconnue par la communauté scientifique comme un objet théorique à part entière, possédant des caractéristiques spécifiques et un fonctionnement propre (Belletante & al., 2001).

² HALLEUX F., HAULOTTE S. et VALENDUC C. (2006). *Rapport de documentation : Quelle définition pour les aides fiscales aux PME ?* Service Public Fédéral FINANCES – Belgique. 66e année, n°4, 4e trimestre 2006, p.232.

La littérature sur les PME isole un certain nombre de caractéristiques propres aux PME. Plusieurs études (Ang, 1991 ; Colot & Michel, 1996 ; Jarvis & al, 2000 ; Keeley & Turki, 1993 ; Trabesli, 2006) ont ainsi relevé différentes caractéristiques essentielles aux PME et fondamentales à leur compréhension. Parmi celles-ci, nous retiendrons en priorité leur structure financière, leur gestion et leur opacité informationnelle.

Trabesli (2006) a observé que la structure financière des PME est significativement différente de celle des grandes entreprises. En partant de la théorie de l'agence et en se basant sur l'analyse de Jensen et Meckling (1976), il explique la prépondérance de la dette dans les bilans de PME. Cette structure, articulée autour de la dette, aura de fortes répercussions sur le financement des PME. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant.

On observe, pour une grande partie des PME, une centralisation de la gestion. Cela signifie que le propriétaire est également le gérant de l'entreprise. Ce statut de propriétaire-dirigeant peut induire une gestion différente que celle qui prévaut dans les grandes entreprises. Alors que la théorie économique classique admet que la maximisation du profit est l'objectif fondamental de toute firme rationnelle, Jarvis & al (2000) expliquent que pour des entrepreneurs de PME, cet objectif de maximisation du profit n'est pas central. En effet, d'autres objectifs comme la survie ou la stabilité de l'institution sont souvent prioritaires. On peut expliquer ce comportement par le fait que les propriétaires-dirigeants des PME ne diversifient que très peu leur risque (Ang, 1991). Autrement dit, les investissements consentis dans leur firme représentent une grande part de leur patrimoine. Ainsi, la viabilité à long terme va être considérée comme plus importante que le profit à court terme (Chlupacek, 2009).

Les parts de petits et moyennes entreprises ne sont pas vendues publiquement. Donc, les exigences d'information vers l'extérieur sont nettement moindres que pour les grandes sociétés (Ang, 1991). Cette opacité informationnelle entraîne un problème d'asymétrie d'information qui peut être crucial pour le financement d'une firme. Elle peut être due à la petite taille de l'entreprise ou son jeune âge. Mais la principale cause de cette opacité est la structure du capital de la firme (Debabis & al). En effet, pour la majeure partie de PME, le capital est détenu par un actionnaire majoritaire ou les membres d'une même famille. La

gestion de l'entreprise sera dès lors guidée par le seul intérêt de ceux-ci et amènera un important risque de sélection adverse et d'aléa moral qui sont les principaux problèmes de l'asymétrie d'information. Nous rediscuterons plus en profondeur de l'asymétrie de l'information et de ses conséquences sur l'offre de crédit plus loin.

1.4. Rôle des PME dans l'économie

De nos jours, l'importance des PME dans les économies occidentales n'est plus à prouver. Leur rôle est devenu essentiel tant au niveau économique que social. Dans les pays de l'OCDE, les PME représentent entre 95% et 99% du nombre total d'entreprises dans l'économie et assurent entre 60% et 70% de la création nette d'emplois (OCDE, 2007). Ces chiffres nous montrent que les petites et moyennes entreprises sont devenues le principal vecteur de progrès économique dans les pays industrialisés. La croissance économique de ceux-ci dépend directement du dynamisme des PME. On constate également que les grandes entreprises peinent à absorber le chômage structurel tandis que les PME à fort potentiel de croissance apparaissent comme une solution idéale pour la création d'emplois (Djedidi-Kooli, 2009).

Savlivschi et Robu (2011) expliquent dans leur article le rôle fondamental des PME dans l'économie moderne. Ils considèrent, tout d'abord, que les PME sont la plus importante source de création d'emplois. En effet, pour les petites firmes, le coût de création d'un nouveau poste d'emploi est plus faible que les grandes. Cela s'explique notamment par leur flexibilité, autrement dit par une capacité d'ajustement accrue et un processus de décision plus rapide. Ainsi, le coût de recrutement est plus faible et plus efficace, ce qui permet aux PME d'engager plus facilement des nouveaux employés.

De plus, l'innovation et les PME sont fortement liées. Celles-ci sont conscientes de l'importance de l'innovation pour leur survie. A titre d'exemple, selon l'enquête d'Innovatech³, plus de 80% des entreprises Wallonnes sont convaincues de la nécessité d'innover. En innovant, elles peuvent notamment accroître leur productivité et maintenir leur compétitivité afin de contribuer à la croissance de l'économie. D'après le professeur Paul Almeida, « *les PME jouent un rôle unique, actif et critique dans le processus de l'innovation*

³ VAN EYCK, M. H. (2012). Enquête sur l'innovation chez les TPE/PME wallonnes. Innovatech, p.2.

par leur capacité d'inventer dans les nouveaux espaces technologiques et d'améliorer les réseaux d'information de la haute technologie » ⁴(notre traduction). Elles possèdent un avantage en termes d'innovation, par rapport aux grandes entreprises, grâce à leur flexibilité et leur proximité avec le marché, ce qui explique leur rôle central, quant à la recherche nationale et au développement économique du pays.

Les PME sont aussi primordiales pour la concurrence. En effet, elles font contrepoids aux monopoles des grandes entreprises. Grâce à leurs innovations et leur flexibilité, elles peuvent se différencier et concurrencer les multinationales afin de réduire leur capacité à contrôler le marché.

Enfin, selon Archambault (2004), l'économie moderne se dirige vers un modèle basé sur la connaissance. L'économie de la connaissance considère que l'importance des ressources physiques et tangibles diminue fortement au profit du capital immatériel qui correspond à la recherche et développement, à l'innovation, aux compétences, etc. En effet, dans le processus de création de richesse, la prise en compte des biens immatériels, des connaissances et des compétences occupe une place centrale. Ainsi, les théories du modèle d'économie de la connaissance soulignent le rôle des PME dans l'économie car leur capital immatériel est souvent très important. Nicolescu (2001) évoque ainsi une convergence importante entre l'activité des PME et le développement d'une économie de la connaissance, qui favoriserait le poids relatif des PME dans l'économie.

⁴ ALMEIDA, P. (2004). *Small Firms and Innovation*. Entrepreneurship in the 21st Century-Conference Proceedings, SUA.

Chapitre 2. Le financement des PME

Dans leur gestion, les PME rencontrent un certain nombre d'obstacles à leur croissance, tels que la concurrence, le coût de production et du travail, la compétence des managers ou les régulations étatiques. A ce jour, on observe qu'un des obstacles les plus récurrents est l'accès au financement. En outre, Dufourq (2014) explique que le financement est une condition nécessaire au gain de productivité, de compétitivité et d'innovation des PME. L'accès fluide et global au financement représente donc un point central du développement des PME, et ainsi du développement économique général du pays dans sa globalité. Selon une enquête faite par Ipsos Mori pour le compte de la Commission européenne⁵, l'accès au financement représente, pour les PME européennes, le second problème le plus contraignant, après la recherche de clientèle. C'est pourquoi, le problème de l'accès au financement pour les PME est devenu un problème fondamental dans nos économies. L'étude de Kerr & Nanda (2009) confirme que le financement est un déterminant primordial de l'entrepreneuriat et de la croissance des PME. Dès lors, il paraît intéressant de comprendre les besoins de financement, les différentes sources de celui-ci, son fonctionnement au sein de l'entreprise ainsi que les raisons de son rationnement. Nous verrons successivement ces différents points dans cette partie de la revue littéraire.

2.1. Besoin de financement

Lors de la constitution d'une société, le législateur belge a rendu obligatoire l'établissement d'un plan financier par les fondateurs. Ce plan financier « doit démontrer que le capital social est suffisant pour assurer l'exercice normal de l'activité pendant une période de deux ans au moins »⁶. Il est essentiel pour établir les futurs besoins de financement de l'entreprise et sa structure financière. Mal anticiper certains besoins financiers à court terme peut engendrer, pour une entreprise, des charges financières importantes qui se répercuteront sur sa croissance et sa rentabilité (Saeyes & al, 2013).

⁵ COMMISSION EUROPEENNE, (2013). *SMEs' Access to Finance survey*. Analytical Report, Ipsos Mori, p. 6.

⁶ DE GRAND RY, & al, (2012). *Comment établir des projections financières pour ma PME ?*. Institut des Réviseurs d'Entreprise, p. 4.

Selon Bastin & al (2013), les besoins de financement se groupent en deux grandes catégories, qui nécessitent des moyens de financement différents. Il y a, tout d'abord, les besoins de financement à long terme, composés des investissements de départ et des investissements de croissance ou de renouvellement. Ensuite, il y a les besoins de financement à court terme, nécessaires au bon fonctionnement du cycle d'exploitation tels que les besoins en fonds de roulement.

2.1.1. Investissement

Dans les besoins en investissement, on retrouve trois catégories distinctes : les investissements de lancement, les investissements de développement et les investissements de renouvellement (Peffer & al, 2010). Ces besoins demandent un financement sur le long terme et vont donc être financés par les capitaux permanents de l'entreprise, c'est-à-dire les fonds propres et les dettes à long terme.

Les investissements de lancement représentent l'ensemble de fonds nécessaire au lancement de l'activité de l'entreprise. Ce besoin en financement pour les nouvelles entreprises est essentiel pour leur démarrage. Pourtant, les fonds sont extrêmement compliqués à acquérir auprès des institutions financières à cause du risque élevé et du taux de rendement relativement faible à cette étape de l'évolution de l'entreprise (Commission européenne, 2006). C'est pourquoi ce besoin va être en grande partie financé par capitaux propres.

Lorsqu'une entreprise fait face à une croissance constante et qu'elle ne peut plus assurer sa production, il lui est nécessaire d'effectuer des investissements de développement. Autrement dit, la société doit financer de l'équipement afin d'accompagner l'accroissement de son volume d'activité (Peffer & al, 2010).

Pour chaque entreprise, il est également impératif d'effectuer des investissements de renouvellement. Ces investissements consistent au remplacement des équipements de l'entreprise. En effet, chaque bien acquis par investissement nécessite d'être renouvelé lorsque celui-ci est arrivé en fin de vie ou qu'il est devenu obsolète (Peffer & al, 2010).

2.1.2. Besoin de fonds de roulement

Le besoin de fonds de roulement d'une entreprise résulte du décalage entre ses flux de trésorerie. Ce décalage est caractérisé par l'écart temporel entre les encaissements et les décaissements de l'entreprise dans son cycle d'exploitation. Autrement dit, l'entreprise doit posséder les fonds nécessaires à la production avant de recevoir les créances qui lui sont dues par la vente de leur production. Ce besoin est primordial au bon fonctionnement d'une PME car les liquidités jouent un rôle central dans le fonctionnement du cycle de production. C'est pourquoi il est important de trouver un moyen efficace de financer ce besoin. Celui-ci possède un caractère permanent car il découle du cycle d'exploitation de la société.

Chacun de ces besoins, qu'ils soient de court ou de long terme, requiert d'être financé de façon appropriée. Une réflexion de la part du dirigeant est nécessaire quant à la source utilisée pour financer ces besoins. La règle d'or, en matière de financement d'entreprise, veut que les besoins à long terme soient financés par des fonds propres ou des crédits à long terme et que les besoins à court terme soient financés par les moyens de financements à court terme leur correspondant (Bastin & al, 2013). On peut conclure que le type de financement nécessaire à la PME dépendra de la nature de son besoin.

2.2.Sources de financement

Au-delà de la nature de leurs besoins en financement, Myers & Majful (1984) affirment que les entreprises suivent un modèle hiérarchique quant au choix de leurs sources de financement. Cette théorie, appelée le « pecking order », constate que les entreprises, dans un premier temps, vont privilégier le financement interne au financement externe. Dans un second temps, lorsque les ressources internes sont insuffisantes, elles se tourneront vers les sources externes en favorisant d'abord l'endettement bancaire. En troisième lieu, elles auront recours au financement par émission. Myers & Majful (1984), expliquent leur théorie par l'existence d'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses partenaires financiers. On peut se permettre d'appliquer cette théorie aux PME si on prend en compte le fait que leur financement externe est caractérisé par d'importantes asymétries d'information (Trabelsi, 2006). De plus, plusieurs études empiriques (Holmes & Kent, 1991 ; Schnabel, 1992) confirment la pertinence de cette théorie, si on l'applique aux PME. Ainsi, on peut affirmer

qu'il existe deux types de sources potentielles de financement pour les PME, le financement interne ou l'autofinancement et le financement externe.

2.2.1. Autofinancement

L'autofinancement ou le financement interne est « constitué par les sommes générées par l'entreprise et qui restent à sa disposition soit en permanence, soit pour une longue période »⁷. Autrement dit, l'autofinancement correspond à tous les bénéfices, réserves et amortissements disponibles pour l'entreprise. L'autofinancement peut poursuivre deux objectifs différents. Le premier est l'autofinancement de maintien. Celui-ci est indispensable à la survie de l'entreprise. En effet, il est nécessaire au maintien de la valeur de la société grâce au renouvellement des investissements et à la couverture des risques qu'il permet, par exemple (Peffer & al, 2010). Le second est un objectif de croissance. L'autofinancement de croissance équivaut à tous les bénéfices et autres flux de trésorerie réinvestis dans le cadre d'un enrichissement interne à l'entreprise. Ces investissements internes permettent de dépasser le maintien de la société et de favoriser son développement.

Les avantages du financement interne sont nombreux. C'est la raison pour laquelle l'autofinancement est largement privilégié par les entreprises au financement externe. En effet, il est entièrement gratuit pour l'entreprise et lui permet de garder une totale indépendance financière vis-à-vis de créanciers, pas plus qu'il n'oblige à trouver de nouveaux actionnaires. De plus, il conduit à une augmentation des capitaux propres et de la solvabilité par la même occasion. Ceci aura pour conséquence de renforcer la confiance des créanciers dans l'entreprise. Pourtant, le financement interne présente deux inconvénients. Premièrement, il peut être nettement insuffisant pour couvrir les investissements nécessaires au développement de la société et peut donc représenter un manque à gagner pour celle-ci à cause d'une politique de sous-investissement. Deuxièmement, il nécessite l'accord des actionnaires qui doivent accepter de diminuer le rendement de leur part au profit d'investissement dans l'entreprise (Peffer & al, 2010).

⁷ PEFFER, S., COLLET, C., DAUW, C., ABBELOOS, E., & ROLOUX, D. (2010). *Vade-Mecum du financement des PME*. 1^{ère} édition, De Boeck et Larcier, p. 48.

2.2.2. Financement externe

Selon la théorie du « pecking order », lorsque le financement interne est insuffisant pour combler les besoins des PME en investissement, celles-ci se tournent vers le financement externe. Il existe deux sources principales de financement externe pour les PME : le capital et l'endettement. Chacune de ces sources possède ses caractéristiques propres, comme on peut l'observer dans la figure suivante (voir figure 2).

Figure 2 : Caractéristiques propres au capital et à l'endettement

CAPITAL	ENDETTEMENT
À risques : participation aux bénéfices et aux pertes	Sans risques : pas de participation aux bénéfices et aux pertes
Droit de vote	Pas de droit de vote
Pas de garanties	Garanties
Pas de certitude d'avoir un dividende (distribution en fonction du bénéfice)	Droit à un intérêt (rémunération fixe indépendamment du bénéfice)
Pas d'échéance	Durée fixe
Subordonné : paiement après tous les autres créanciers	En principe non subordonné Priorité sur les actionnaires
Dividendes non déductibles	Intérêts déductibles (éventuellement de manière limitée)
Déduction des intérêts notionnels	Pas de déduction des intérêts notionnels

Source : Bastin & al, 2013, p. 30.

2.2.2.1. Financement par capital

Le capital ou les fonds propres d'une entreprise désignent « l'ensemble des ressources financières qui sont mises durablement à la disposition d'une entreprise en vue de financer les actifs immobilisés tout en limitant son endettement externe et en permettant de disposer d'un

matelas de sécurité »⁸. Autrement dit, en se finançant par fonds propres, l'entreprise augmente son capital. Le principal inconvénient de ce financement est que le rendement attendu par les investisseurs est supérieur au coût de l'endettement. Bastin & al (2013, pp. 30-35) dénombrent quatre sources majeures de financement par fonds propres :

- *Family, Friends & Fools* (FFF) désigne les fonds apportés par l'entrepreneur lui-même, sa famille ou ses amis. C'est considéré en général comme l'apport en capital le plus risqué car il intervient très fréquemment lors du lancement de la société.
- Les *Business Angels* sont des particuliers souhaitant investir dans une petite entreprise à fort potentiel. Ce sont généralement d'anciens entrepreneurs désireux d'apporter en plus de leur soutien financier, leur expérience, leur réseau, etc. Le montant moyen de l'investissement en capital se situe entre 25.000 € et 250.000 €. Le Business Angel revend en général les parts investies quelques années plus tard, espérant ainsi réaliser une plus-value conséquente.
- *Private Equity* se compose d'investisseurs et de fonds qui investissent directement dans les entreprises privées. On compte parmi eux, les *Venture Capital* et les *Hedge Funds*. Ces financements représentent un risque élevé pour les investisseurs et les fonds mais fournissent un rendement souvent supérieur au marché boursier. Par opposition au *Venture Capital*, les *Hedge Funds* ont pour objectif d'être des investissements purement spéculatifs et non-participatifs au management de l'entreprise.
- La bourse est le marché public des capitaux. Le financement de l'entreprise s'opère via le marché primaire des capitaux. Malheureusement, la bourse n'est accessible qu'aux plus grandes entreprises. Dans le cadre de ce mémoire basé sur les PME, il n'y a pas lieu de s'étendre sur moyen de financement inaccessible pour les petites entreprises.

2.2.2.2. Financement par dette

Le financement des PME par endettement consiste à recevoir un crédit d'une institution financière couvert par une garantie et dont le remboursement des intérêts et du principal

⁸ PEFFER, S., COLLET, C., DAUW, C., ABBELOOS, E., & ROLOUX, D. (2010). *Vade-Mecum du financement des PME*. 1^{ère} édition, De Boeck et Larcier, p. 82.

s'exécute sur du long ou du court terme. Les institutions bancaires sont la source principale de crédit pour les PME. Le remboursement du financement par la dette est prioritaire sur toutes autres formes de financement (Bastin & al, 2013). Peffer & al (2010) différencient les prêts à long terme (>1 an) et de ceux à court terme (<1 an) au niveau de leur objectif et de leur conséquence sur la structure financière d'une société.

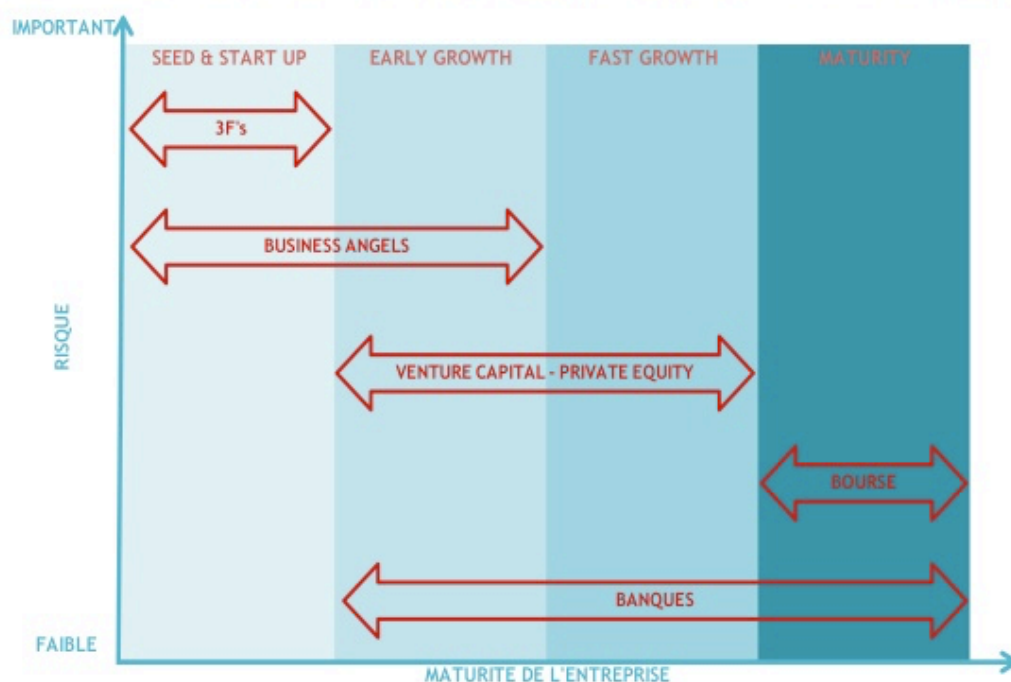
Le financement à long terme a pour objectif de financer les investissements importants d'une entreprise tels que ses immobilisations corporelles (matériels roulants, biens immobiliers, etc). Ces prêts ont peu d'influence sur le fond de roulement de la société car ils ne financent pas le cycle d'exploitation mais les actifs immobilisés (Peffer & al, 2010). Par contre, ils vont négativement influencer la solvabilité, à cause de l'augmentation de la part des dettes dans le bilan par rapport aux fonds propres et la rentabilité, à cause du remboursement annuel des intérêts et du capital. Le principal type de prêt à long terme est le crédit d'investissement. Celui-ci a pour but de financer un actif immobilisé. Le remboursement et la durée du crédit ont comme condition de ne pas dépasser la durée d'amortissement de l'actif financé (Bastin & al, 2013). Il existe d'autres types de crédit à long terme tels que le leasing. Le leasing fonctionne comme suit : l'institution de leasing achète le bien pour l'entreprise et le met à disposition instantanément. En contrepartie, la société paie un certain pourcentage du bien chaque année jusqu'à échéance du contrat de leasing. A cette échéance, elle peut racheter le bien en payant une option d'achat prédéfinie (Saeys & al, 2013).

Le financement à court terme a essentiellement pour but d'assurer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Les prêts à court terme permettent d'équilibrer la trésorerie d'une société en palliant le manque de liquidité et ses besoins en fonds de roulement. Ils ont peu d'influence sur la structure financière de l'entreprise. Par contre, ils peuvent avoir des conséquences négatives sur la rentabilité (Peffer & al, 2010). Deux instruments sont souvent utilisés par les banques, le « Crédit de caisse » et le « Straight Loan ». Le crédit de caisse consiste à autoriser une société à dépasser le solde de son compte à vue, tandis que le *straight loan* met à disposition une somme d'argent pour l'entreprise, qu'à échéance elle doit intégralement rembourser (Bastin & al, 2013).

2.3.Cycle de vie et financement

Tout au long de son existence, une entreprise grandit et évolue. Cette évolution affecte bien souvent le comportement de la société, notamment en matière de financement. En effet, Berger et Udell (1998) remarquent qu'une société, en fonction de ses différents stades d'évolution, modifie ses sources de financement. On observe dans la figure 3 qu'en fonction de la maturité de l'entreprise, la source de financement change. Ainsi, en phase de lancement, on note que le financement externe ne se fait que par augmentation de capital. A ce stade-là, les banques sont très réticentes à prêter aux entreprises car elles ne possèdent aucune information fiable quant à leur qualité, ce qui implique d'importants risques (Saeys & al, 2013). Aux stades suivants de leur croissance, les entreprises auront ainsi accès à d'autres sources de financement et pourront donc varier leurs modes de financement.

Figure 3 : Source de financement en fonction de la maturité de l'entreprise



Source : BASTIN & al, (2013). *Financement des entreprises : Guide pratique pour une stratégie durable*. Bruxelles : Stephan Maes, p. 14.

2.4. Structure du financement des PME

Nous avons vu que la structure financière des PME, comme le choix de leurs sources de financement, dépendent de la nature de leurs besoins et de leur maturité. Mais ces choix seront également motivés en respectant le schéma de la théorie du « pecking order ». Trabesli (2006) isole dans sa thèse d'autres éléments explicatifs de la structure financière des PME. Il explique notamment l'influence de la théorie de l'agence et de la théorie du signal sur la structure de financement des PME. Dans cette partie nous allons aborder ces deux points afin de comprendre le comportement des PME quant à leur choix de financement.

2.4.1. Théorie de l'agence

La théorie d'agence met en avant les conflits d'intérêt provenant des relations d'agence entre les différents acteurs au sein d'une même entreprise. Jensen & Meckling, (1976) définissent la relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »⁹. Le principe de la théorie de l'agence est que chaque acteur impliqué dans la relation d'agence cherche à maximiser son intérêt personnel avant l'intérêt général. En effet, les dirigeants (l'agent), les actionnaires (le principal) et les créanciers ont des intérêts divergents ce qui engendre des conflits. Selon la théorie, les conflits d'agence ont un impact important sur la structure financière des PME.

Premièrement, selon Trabesli (2006), la relation d'agence entre les dirigeants et les actionnaires explique la faible ouverture du capital et la primauté de la dette dans la structure financière des PME. En considérant une entreprise dont le dirigeant se trouve être le propriétaire, comme cela est souvent le cas pour les PME, l'ouverture du capital n'est pas bénéfique à la société (Jensen & Meckling, 1976). En effet l'apport de capital par des actionnaires extérieurs engendre une relation d'agence entre le dirigeant et ses actionnaires. Dès lors apparaît un conflit d'intérêt car l'actionnaire cherche à réduire son risque et maximiser la valeur de ses parts tandis que le dirigeant est incité à augmenter ses

⁹ JENSEN, M. C., & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm managerial Behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, p.5.

prélèvements discrétionnaires car les pertes sont dorénavant partagées. De plus, le conflit d'intérêt augmente d'autant plus que le dirigeant appréhende cet apport de capital comme une perte de contrôle de l'entreprise. Cette relation d'agence engendre ainsi des coûts d'agence importants tels que les coûts de surveillance ou de productivité. Dans le cas de la dette, le coût d'agence des fonds propres est fortement diminué car il n'y a pas de relation d'agence entre les propriétaires et les dirigeants puisqu'elles sont considérées comme les mêmes personnes ayant les mêmes intérêts. Ang & al (2000) confirment que le pourcentage d'action détenu par le dirigeant-propriétaire influence négativement les coûts d'agence des fonds propres dans les PME. C'est pourquoi, les PME favorisent le financement par endettement plutôt que par augmentation de capital par des actionnaires extérieurs (Trabelsi, 2006).

Deuxièmement, même si le recours au financement par la dette pour les PME diminue leurs coûts d'agence, celui-ci n'est pas illimité et reste aussi sujet à l'asymétrie d'information (Holmes & Kent, 1991). En effet, on voit apparaître une relation d'agence entre les dirigeants et les créanciers qui amènent d'autres conflits d'intérêts. La littérature relève deux problèmes dus à ces conflits d'intérêt. Tout d'abord, Myers (1977) considère qu'il existe un risque de sous-investissement de la part des dirigeants dans des projets économiquement rentables en cas de surendettement de la PME. Enfin, selon Jensen & Meckling (1976), la principale source de conflits d'intérêt entre créanciers et dirigeants découle du risque de substitution des actifs, c'est-à-dire que le projet financé par le crédit ne correspond plus au projet pour lequel le crédit a été initialement accordé au dirigeant. Le risque de substitution des actifs a pour conséquence d'augmenter le contrôle des créanciers sur l'utilisation des fonds et donc, d'augmenter les coûts d'agence.

En résumé, la théorie de l'agence considère que la structure financière des PME est caractérisée par le coût de la dette et le coût des fonds propres découlant des conflits d'intérêt entre les différents acteurs de l'entreprise. Ainsi, la dette est préférée au fond propre car son coût d'agence est moindre.

2.4.2. Théorie du signal

De nombreuses études empiriques débouchent sur des conclusions qui remettent en question la pertinence de la théorie de l'agence comme élément explicatif de la structure de

financement des PME. En effet, la limite de cette théorie réside dans l'hypothèse que l'asymétrie d'information ne peut être modifiée par l'entreprise. Trabelsi (2006) considère qu'une autre approche se basant sur cette asymétrie informationnelle peut paraître plus pertinente pour expliquer la prépondérance de la dette dans la structure financière des PME. Ainsi, il va s'appuyer sur la théorie du signal de Ross (1977) et Leland & Pyle (1977). Cette théorie considère que certains signaux émis par l'entreprise, comme par la structure de son capital, peuvent influencer des investisseurs potentiels et constituer des signaux positifs quant à la bonne capacité financière de celle-ci. On dénombre deux types principaux de signalement disponibles, la part de capital détenue par le dirigeant de la société (Leland & Pyle, 1977) et le taux d'endettement (Ross, 1977).

Selon Leland & Pyle (1977), la participation du dirigeant au capital de son entreprise est représentative de son implication personnelle. Autrement dit, au plus le dirigeant engage de capitaux dans un projet, au plus les investisseurs porteront un jugement positif et appuieront son financement. Ross (1977) quant à lui, considère l'endettement d'une entreprise auprès d'une institution financière comme un signal positif sur la qualité de la firme. Selon lui, un PME peut prouver sa qualité grâce à ses dettes financières car cela prouve qu'une institution financière a fait confiance à sa capacité de remboursement. Le taux d'endettement d'une société constitue donc un signal positif adressé aux acteurs économiques, par rapport à sa viabilité.

Ainsi, la théorie du signal explique également la faible ouverture du capital et l'importance de l'endettement des PME par le fait que la forte implication financière des dirigeants dans le capital d'une entreprise ou un haut taux d'endettement constituent des signaux favorables sur la qualité de celle-ci.

2.5. Rationnement du crédit

Dans la partie précédente, nous avons relevé que l'endettement faisait partie intégrante de la structure financière des PME. Pourtant, nombre de PME rencontrent certaines difficultés à acquérir leurs crédits. Elles sont confrontées à un rationnement des crédits bancaires. On parle de rationnement de crédit lorsque l'offre des prêteurs est durablement inférieure à la demande des emprunteurs. Baltensperger (1978) rajoute à cette définition qu'en situation de

rationnement, certains emprunteurs - pourtant prêts à respecter les taux et les garanties exigées par les prêteurs - se voient rejetés du marché du crédit. Dans cette partie, nous allons tenter de comprendre ce phénomène de rationnement de crédit pour les PME.

Une étude de Russo & Rossi (2001) sur des entreprises italiennes montre qu'en période de crise économique, les PME sont les premières entreprises à subir le rationnement de crédit bancaire. En effet, les banques sont beaucoup plus réticentes à financer des PME car leur risque de défaillance est plus élevé que les grandes sociétés. Psillaki (1995) explique que ce risque de défaillance chez les PME provient de leurs spécificités telles que leur opacité informationnelle, leur insuffisance en fonds propres, leur taille, leur âge ainsi que de leur structure interne et de leur mode de gestion. L'origine du rationnement des PME découle des asymétries d'informations rencontrées par les banques lors de leur financement. En effet, il est assez compliqué pour les banques d'évaluer le risque de défaillance des PME. Il existe deux modèles qui expliquent le rationnement de crédit :

- Le modèle de Stiglitz & Weiss (1981) basé sur l'existence d'asymétrie d'information ex-ante.

Selon leur modèle, les auteurs stipulent que si les informations disponibles du prêteur sont moindres que celles de l'emprunteur, celui-ci aura une perception plus importante du risque, avant l'accord de prêt. Ils définissent deux sources d'asymétrie, la sélection adverse (ou le risque associé au projet) et l'aléa moral (ou le risque associé à l'utilisation du crédit). La présence d'asymétrie empêche la banque d'avoir une bonne perception du risque des entreprises et par conséquent, celle-ci va augmenter ses taux d'intérêt pour l'ensemble du marché. Cela aura comme conséquence que les emprunteurs de qualité s'excluent du marché du crédit car ils considéreront que les taux d'intérêt qu'on leur impose ne représente pas leur risque. Ainsi, ils laisseront la place aux emprunteurs moins sûrs. Dès lors, les banques vont préférer limiter le volume des crédits plutôt que d'augmenter à nouveaux les taux d'intérêts ou les garanties et ainsi créer un rationnement de crédit auprès des sociétés les opaques, c'est-à-dire les PME (Cieply & Grondin, 1999).

- Le modèle de Williamson (1986) basé sur l'existence d'asymétrie d'information ex-post.

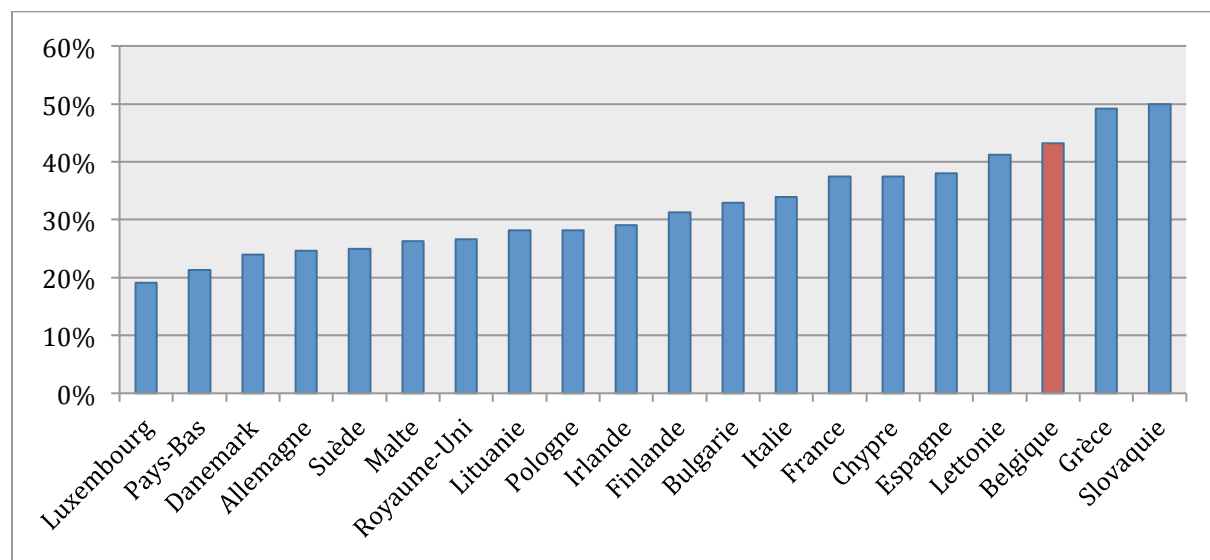
Dans ce modèle, Williamson (1986) affirme que certaines asymétries d'information apparaissent après le financement et l'exécution d'un projet d'entreprise. En effet, le dirigeant d'une entreprise peut cacher les bénéfices de son projet afin de réduire ses remboursements au prêteur. Dans ce cas-là, le prêteur est amené à le contrôler pour ne pas se faire léser. Ainsi, les banques subissent des coûts importants provenant du contrôle des emprunteurs. Elles ne procéderont à des contrôles qu'au cas où le montant du litige est supérieur aux coûts de contrôle. Dans les autres cas, elles accepteront une remise de dette. Ce coût supplémentaire pour les prêteurs a pour conséquence d'augmenter leur perception du risque quant à l'asymétrie d'information et donc de générer un rationnement sur le marché du crédit. Les premières victimes de ce rationnement sont les PME car le montant des prêts est souvent moins important et les coûts de contrôle plus élevés que pour les grandes entreprises (Cieply & Grondin, 1999).

Ces deux modèles confirment donc que les PME sont plus exposées au risque d'exclusion du marché du crédit que les grandes entreprises. On peut retenir que la cause principale de ce rationnement est due à une asymétrie d'information due à leurs caractéristiques spécifiques. Certains auteurs se sont penchés sur un moyen de remédier à ce risque de rationnement pour les PME. Une solution revient souvent dans la littérature : le financement bancaire relationnel. Nous nous pencherons plus en profondeur sur ce dernier point dans le chapitre suivant.

Chapitre 3. Rôle des banques dans le financement des PME

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'endettement bancaire représente une partie très importante du financement des PME. Cette tendance est largement prouvée par les chiffres publiés par les institutions européennes. En effet, selon un rapport de la commission européenne sur l'accès des PME au financement (2013, pp.41-44), 50% des PME européennes ont eu recours au prêt dont plus de 80% ont été effectués auprès des banques. En Belgique, on observe que la tendance à vouloir se financer par prêt auprès des banques est plus importante encore que chez les autres pays de l'Union européenne (voir figure 4). Pourtant, il existe un phénomène de rationnement de crédit dû en grande partie à cause d'un manque d'informations. Nous verrons qu'une solution à ce rationnement réside dans le financement bancaire relationnel. C'est pourquoi, dans cette première partie, nous définirons le rôle de la banque dans l'économie ainsi que les différents types d'informations qu'elle relève dans le cadre du financement d'une PME.

Figure 4 : Entreprise en recherche de financement par prêt en 2010

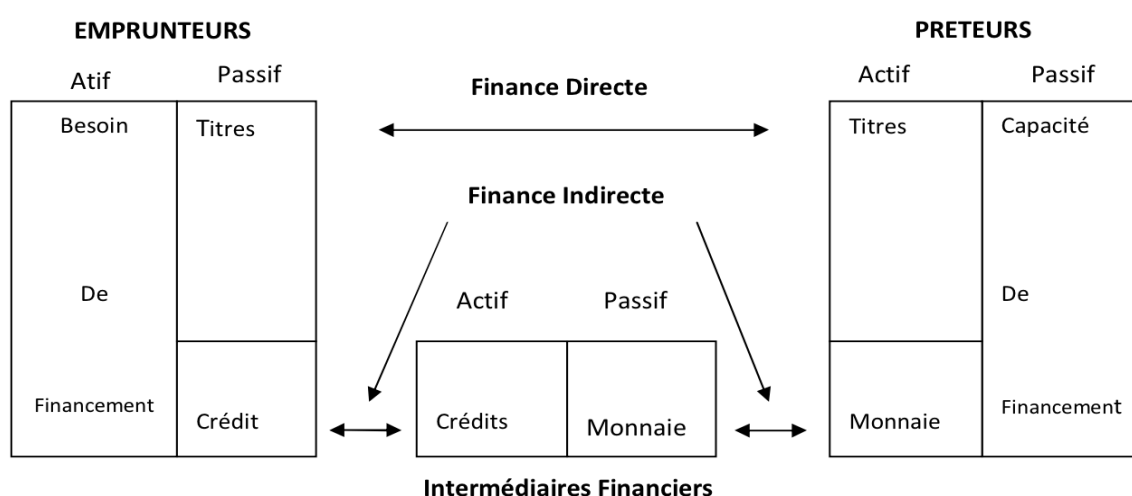


Source : Eurostat, Statistiques structurelles sur les entreprises, accès au financement.

3.1. Intermédiaire financier

Selon Yacine Madouche (2011), il existe trois approches pour définir le rôle des banques dans notre économie, une approche institutionnelle, une approche professionnelle et une approche théorique. Dans le cadre de ce travail, nous n'allons retenir que l'approche théorique qui considère la banque comme un intermédiaire financier. L'ouvrage de Gurley & al (1960), nous fait savoir qu'il y a deux types d'acteurs sur le marché de financement: les prêteurs qui ont une capacité de financement (offre) et les emprunteurs qui ont un besoin de financement (demande). Afin de faire rencontrer l'offre et la demande de financement, il existe deux moyens, la finance directe et la finance indirecte. La finance directe se caractérise par l'existence de marchés financiers et de financement par fonds propres et la finance indirecte par les intermédiaires financiers et l'endettement (voir figure 3).

Figure 5 : Finance directe et indirecte



Source: Sylvie COUSSERGUES, Op.cit, P 06.

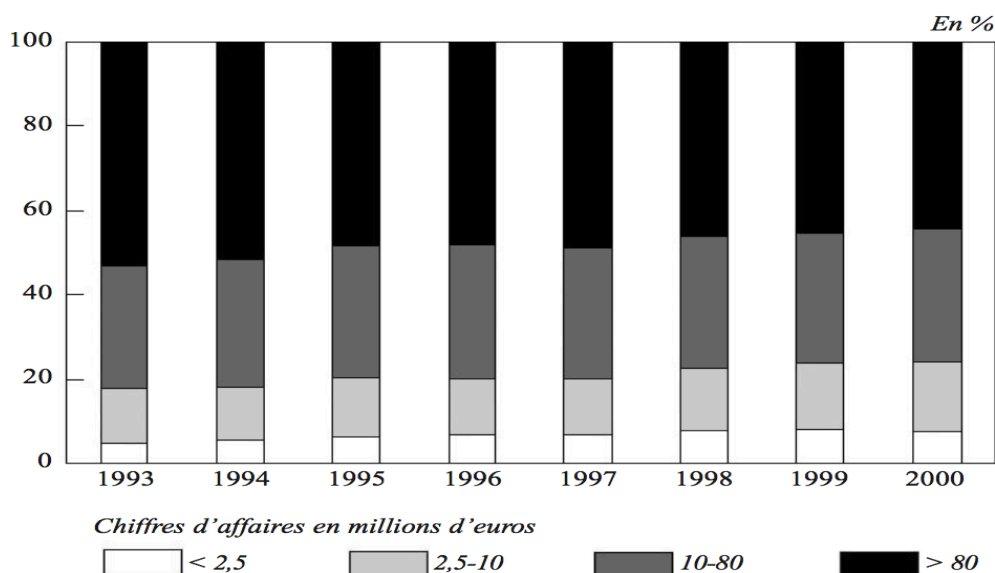
Le rôle des banques en tant qu'intermédiaires financiers « est de s'interposer entre les prêteurs et les emprunteurs ultime pour favoriser les flux financiers. C'est à dire, des intermédiaires financiers collectent des ressources qu'ils redistribuent par la suite, sous forme de crédits aux agents qui ont un besoin de financement »¹⁰. La banque est l'acteur principal du processus de finance indirecte pour trois raisons essentielles (Coussergues, 2007, pp.4-8) :

¹⁰ MADOUCHE, Y. (2011). *La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie*. Mémoire en sciences économique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.16.

- Sa compétence pour le traitement de l'information. « Les banques internalisent les coûts de transaction liés à la collecte d'information et supportés par les prêteurs et emprunteurs sur les marchés de capitaux »¹¹.
- Son expertise en matière d'évaluation et de suivi des risques. Par leur expérience dans le domaine, les banques ont réussi à maîtriser les différents outils d'évaluation et d'analyse du risque de crédit tels que la rédaction de contrat ou la prise de garantie.
- Son assurance de liquidité. D'un côté, les dépôts bancaires sont des actifs parfaitement liquides et de l'autre côté, les crédits bancaires fournissent de manière immédiate les liquidités.

Bien que la finance indirecte reste très présente dans nos économies, il existe une tendance à la baisse sur le long terme de l'intermédiation bancaire au profit de la finance directe (Chertok & al, 2009, p.50). Cette tendance s'explique en très grande partie par une substitution des financements de marché au crédit bancaire de la part des grandes entreprises. Pourtant, on observe que pour les PME la tendance va dans le sens inverse. En effet, sur la période 1993-2000, on remarque que dans la part de crédits accordés par les banques, celle des PME est en augmentation continue (Dietsch et Golitin, 2002).

Figure 6 : Répartition du crédit aux entreprises en fonction de leur taille



Source : Dietsch et Golitin, 2002.

¹¹ DE COUSSERGUES, S. (2007). *Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie*. 7^{ième} édition, Dunod, p.6.

3.2. Les obstacles au crédit pour la banque

Roger Wuestenberghs (2008) définit dans son livre plusieurs obstacles que les banques rencontrent avec les demandes de crédit venant des PME. Il est bon de préciser que ces obstacles pour l'octroi d'un prêt diffèrent légèrement selon les banques. L'importance de l'un ou l'autre obstacle varie en effet selon la banque, en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée. Dans ce cas-ci, il s'agit des critères définis par la banque Dexia.

Wuestenberghs cite cinq obstacles qui concernent essentiellement les caractéristiques de la demande du prêt et du profil de l'entreprise.

Le premier obstacle concerne le secteur d'activité de la PME. En effet, une activité débutante ou l'appartenance à un secteur à profil de risque élevé comme la vente de matériel d'occasion, l'horeca ou le textile, par exemple, peut expliquer la frilosité du banquier dans la mesure où le taux de sinistralité des entreprises de ces domaines est largement supérieur à la moyenne nationale. Confronté à des demandes émanant de ces secteurs, la banque aura des exigences bien plus strictes en matière de qualité du demandeur et du projet ainsi qu'en ce qui concerne la couverture du risque par des garanties.

Le second obstacle s'apparente à la qualité du demandeur. La banque prend compte cette fois-ci de la surface financière (patrimoine) du demandeur qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale. Pour cela, il faut calculer le patrimoine net de la personne physique, c'est à dire les avoirs moins les dettes, ou l'actif net de la société. La valeur de ce patrimoine représente pour la banque la marge de sécurité dont elle dispose, au cas où l'activité de l'emprunteur ne se lance pas comme prévu. Une surface financière négative, faible ou disproportionnée par rapport au montant demandé entraînera probablement un refus de la banque.

Le troisième obstacle correspond au but du crédit. La banque doit être convaincue du bien-fondé du projet et de l'intérêt économique de celui-ci pour l'entreprise. Il est souvent exigé au demandeur d'apporter une contribution personnelle dans le projet d'investissement. Cette contribution correspond à l'apport en fonds propres d'un certain pourcentage du financement

total du projet. Certains buts de crédit tel que la reconstitution de fonds de roulement ou la reprise de dettes en litige n'ont pas bonne réputation auprès des banques.

Le quatrième obstacle concerne le coût du crédit. La banque subit, pour chaque crédit qu'elle octroie, des coûts fixes, comme la prise en charge et le traitement des dossiers. C'est pourquoi certains crédits peuvent ne pas être rentables pour la banque. En effet, lorsque les montants en jeu sont faibles, il se peut que la banque refuse le crédit pour des raisons de rentabilité. Ainsi, la négociation des taux et des frais est plus aisée lorsque les montants sont importants.

Le cinquième obstacle est constitué par les garanties demandées aux PME. La banque est dans l'obligation de limiter son risque et donc son volume de contentieux grâce à la constitution de garantie. En cas d'absence de garantie, le coût du risque trop élevé impliquerait, pour sauvegarder la rentabilité en aval, l'obligation de majorer les taux au risque et ainsi de se retrouver hors marché par rapport à la concurrence.

Ces différents obstacles montrent qu'un certain nombre de renseignements sont nécessaires pour l'octroi d'un crédit. Ces renseignements correspondent essentiellement à de l'information « soft » car ils peuvent être récoltés par le biais de la relation entre l'entreprise et la banque. Nous reviendrons plus tard sur ce concept d'information « soft » dans le cadre du financement relationnel.

3.3. Analyse financière

L'objectif de l'analyse financière d'une PME est de juger sa qualité à partir de ses données comptables. Autrement dit, la banque va analyser les données historiques de l'entreprise afin d'évaluer sa viabilité dans le futur. Les trois principes de base de l'analyse financière sont la rentabilité, la liquidité et la solvabilité (Wuestenberghs, 2008). Mais, l'objectif final reste de calculer la capacité de remboursement de l'entreprise.

Premièrement, la rentabilité d'une société signifie qu'elle dégage suffisamment de bénéfices pour rémunérer son capital. Autrement dit, c'est le rapport entre les bénéfices de l'entreprise et ses fonds-propres. Ce ratio permet de prouver la stabilité de la firme. En effet, une société non-rentable n'est pas viable sur le long terme. C'est pour cela que les banques analyse la

rentabilité des PME. Dans le cas d'une PME non-rentable, la banque jugera que ses chances de survie sur le long terme sont faibles. Dès lors, elle sera fort réticente à accepter sa demande de financement (Bastin & al, 2013).

Deuxièmement, la liquidité d'une entreprise représente sa capacité à rembourser ses dettes sur le court terme. Deux critères sont essentiellement utilisés pour calculer la liquidité, le fonds de roulement net et le cash-flow. La liquidité d'une PME est importante pour la banque car un problème de liquidité permanent démontre une mauvaise gestion des flux. Les institutions bancaires craindront que ce problème de liquidité n'influence la capacité de remboursement de l'entreprise (Bastin & al, 2013).

Troisièmement, la solvabilité se calcule grâce au rapport entre les fonds propres d'une entreprise et le total de ses actifs. Elle représente la capacité d'une société à honorer ses dettes en cas de liquidation. Ainsi, au plus le taux d'endettement sera élevé, au plus la solvabilité sera faible. La banque attend en général une solvabilité de l'ordre de 30 à 40%. En dessous de ce taux, elle considérera le risque de crédit comme trop important (Bastin & al, 2013).

Finalement, la capacité de remboursement prend une place prépondérante dans l'analyse financière d'une société. Elle consiste à savoir si l'entreprise saura faire face aux charges engendrées par le nouveau crédit. Son calcul se déroule en trois étapes. La première consiste à déterminer les charges totales de crédit de la firme qui comporte les charges des crédits existants et l'estimation de celles du nouveau prêt. Pour la seconde étape, il est nécessaire de calculer la capacité d'autofinancement future de l'entreprise. Cela inclus les cash-flows corrigés¹² de l'entreprise ainsi que ces cash-flows additionnels futures¹³. Enfin l'étape finale consiste à soustraire les charges totales de crédit à la capacité d'autofinancement future. Si ce résultat est positif alors la capacité de remboursement de l'entreprise sera établie. Dans le cas contraire, l'entreprise se verra très certainement refuser sa demande de financement (Wuestenberghs, 2008).

¹² Le cash-flow corrigé équivaut aux bénéfices après impôt auxquels on rajoute les charges exceptionnels et on soustrait les produits exceptionnels car on considère qu'ils ne sont pas récurrents et donc pas pertinents dans le calcul de la capacité de remboursement annuelle de l'entreprise.

¹³ Les cash-flows additionnels futures correspondent à l'ensemble des bénéfices estimés par l'entreprise provenant de la réalisation du projet pour lequel le crédit est sollicité.

On constate que l'analyse financière d'une banque se base uniquement sur des données quantitatives. Ces informations sont en général publiquement accessibles dans les bilans comptables de chaque entreprise. Ce type d'informations, dites « hard », est nécessaire pour toutes demandes de crédits provenant d'une PME. Néanmoins, nous verrons plus loin dans ce travail que l'importance de ce type d'information diminue grâce au financement relationnel.

Chapitre 4. Financement relationnel bancaire

Dans les chapitres précédents, nous avons tout d’abord mis en évidence le rôle des PME dans notre économie et leurs caractéristiques propres. Ensuite, nous avons souligné le poids que représente le financement pour leur croissance ainsi que le rôle central joué par les banques dans leur financement externe. Nous avons continué en expliquant la position des banques par rapport au financement des PME. Enfin, nous avons terminé sur le phénomène de rationnement de crédit. L’objectif du présent chapitre est désormais d’approfondir nos connaissances sur le financement relationnel bancaire, dont nous avons constaté qu’il représentait une solution effective pour faciliter l’accès aux capitaux des PME.

4.1. Définition du financement relationnel

En plus d’être un simple intermédiaire financier, les banques peuvent engager avec leurs clients une relation durable basée sur le long terme. C’est dans les années 80 que Diamond (1984) et Fama (1985) commencent à analyser les avantages d’une relation bancaire exclusive et durable. Selon eux, cette relation privilégiée entre l’entreprise et la banque va permettre de réduire les coûts en établissant une confiance afin d’améliorer l’accès des capitaux. Plus récemment, Ongena & Smith (2000) définissent cette relation bancaire comme « *la connexion entre une banque et un client qui va au-delà de la simple exécution de transactions financières anonymes* »¹⁴. Le financement relationnel est un phénomène difficile à appréhender. Néanmoins, trois éléments permet d’identifier un financement bancaire relationnel: la durée de la relation entre la banque et l’entreprise, le degré d’exclusivité de la banque (nombre de banque avec lesquelles l’entreprise fonctionne) et le champ de la relation (nombre de services qui lient la banque et l’entreprise) (Vigneron, 2009).

Dans le cadre du financement d’une entreprise, Berger (1999) rajoute trois conditions nécessaires à l’instauration d’un financement bancaire relationnel. Ces conditions mettent en avant la nature privée des informations provenant d’une relation de long-terme entre la banque et l’entreprise. Premièrement, les informations recueillies par la banque sur

¹⁴ ONGENA, S., & SMITH, D.C., (2000). *Bank relationships: A survey*. Dans: HARKER, P., ZENIOS, S.A. (Eds.), *The Performance of Financial Institutions*. Cambridge University Press, London, p. 224.

l'entreprise ne doivent pas être publiquement disponibles. Deuxièmement, ces informations doivent provenir de la relation durable entre les deux acteurs. Troisièmement, elles doivent rester confidentielles. Il ressort deux aspects importants de cette définition. Tout d'abord, on peut isoler l'aspect de durée qui se conçoit par les nombreuses interactions entre la banque et la firme sur une période étendue. Ensuite, il y a un aspect informationnel: l'existence d'informations privilégiées sur l'entreprise découlant de sa relation de long terme avec la banque (Vigneron, 2009).

Dans sa thèse, Djedidi-Kooli (2009) oppose le financement relationnel et le financement transactionnel. Il considère que ces deux types de financement requièrent une collecte d'informations différentes.

En effet, un financement transactionnel nécessite des informations dites « hard » ou quantitatives. Celles-ci correspondent aux informations publiquement disponibles qui peuvent être facilement réduites en chiffre et transmises de manière crédible. Autrement dit, on parle d'informations objectives telles que les antécédents de crédit et les données du bilan (Petersen, 2004). Ce type de financement est surtout approprié pour les entreprises transparentes, matures dont la solvabilité et la qualité peuvent être prouvées par de l'information publique. L'avantage de l'information « hard » réside dans le faible coût de sa collecte, dans sa durabilité et sa vérifiabilité.

Pour une relation de financement durable, la banque va se baser sur des informations dites « soft » ou qualitatives correspondant à celles décrites ci-dessus par Berger (1999). La collecte de ce type d'information est coûteuse et basée sur un jugement humain subjectif (Kirschenheiter, 2002). La caractéristique principale de l'information « soft » est qu'elle ne peut être dissociée du contexte dans laquelle elle est produite. On considère qu'elle est difficilement traduisible en nombre et compliquée à communiquer. Il s'agit en général de jugements ou d'opinions (Petersen, 2004). Ces informations seront fondamentales pour des entreprises en phase de lancement, ou pour des entreprises opaques comme les PME. L'objectif de la banque dans ce type de financement n'est pas de rentabiliser son financement sur le court terme mais bien de maximiser son profit sur l'ensemble de la période de la relation bancaire (Boot, 2000).

4.2. Les avantages d'un financement relationnel

Les banques et les entreprises peuvent tirer plusieurs avantages d'un financement relationnel. Selon Vigneron (2009), il en ressort quatre : la confidentialité, la flexibilité, le contrôle et la réputation.

Le premier bénéfice d'un financement bancaire relationnel réside dans la garantie d'une confidentialité entre les deux parties sur leur échange d'information. L'entreprise va fournir à la banque l'information privée nécessaire à l'évaluation de son risque. Cette information va permettre à la banque de réduire les asymétries d'information de la firme et donc d'éviter le problème de sélection adverse. La banque se trouve dès lors dans une situation de monopole informationnel mais c'est le prix que l'entreprise est prêt à payer pour éviter le risque de rationnement de crédit dû à l'asymétrie d'information (Bhattacharya & Chiesa, 1995). La garantie de confidentialité permet également d'éviter le phénomène de passager clandestin pour les banques. En effet, il existe un risque que l'information privée d'une entreprise devienne publique alors que la banque avait déjà investi pour l'obtenir. En conséquence, d'autres institutions (le passager clandestin) pourraient utiliser cette information pour financer l'entreprise à des taux plus faibles, car ils ne devraient pas prendre en compte le coût nécessaire à l'obtention de cette information (Grossman & Hart, 1980).

La flexibilité de la renégociation des contrats de crédit représente le second avantage du financement relationnel bancaire. En effet, la relation de long terme entre l'emprunteur et la banque permet de diminuer la rigidité des conditions de demandes de crédit grâce à la confiance établie entre les deux agents (Vigneron, 2009). De plus, Boot & al (1993) explique que cette relation bancaire permet à l'entreprise une plus grande flexibilité dans la renégociation de ses contrats en cours avec la banque afin de les adapter à sa situation actuelle et ainsi de réduire ses coûts de financement.

Le troisième avantage s'explique par un contrôle renforcé du débiteur. Jensen (1986) démontre que l'endettement d'une petite entreprise a pour conséquence de renforcer la discipline de son dirigeant. Les banques bénéficient d'économie d'échelles quant à la collecte d'informations permettant un coût d'agence moindre entre le dirigeant et le créancier. Cette réduction d'asymétrie d'information va ainsi amener à un contrôle des débiteurs plus efficace

et une réduction des problèmes d'aléa moral. Le financement relationnel bancaire rajoute à cela la possibilité d'obtenir ces informations à un coût encore plus réduit. La conséquence directe de cette réduction de coût est un renforcement du contrôle des entreprises débitrices (Vigneron, 2009).

Le dernier bénéfice du financement relationnel bancaire se réfère à la réputation de qualité que l'entreprise acquiert par le biais d'une relation durable avec une banque. Les entreprises peuvent en quelque sorte certifier leur solvabilité auprès du marché financier grâce aux contrôles fréquents exercés par leur banque. En effet, par ces contrôles récurrents, les banques évitent les problèmes d'aléa moral et éloignent les emprunteurs de faible qualité (Diamond, 1991). La relation entre les deux acteurs apparaît comme un signal positif auprès des autres investisseurs. Cet avantage confirme la théorie de Ross (1977) selon laquelle l'endettement envoie un signal de bonne qualité de la firme.

4.3. Conséquences du financement relationnel sur les conditions de financement

On relève dans la littérature sur le sujet plusieurs conséquences du financement relationnel sur les conditions de financement des PME. Plusieurs études montrent que les caractéristiques d'une relation banque-entreprise telles que sa durée, son exclusivité ou son étendue, ont des répercussions sur la disponibilité du crédit, de son coût et de la demande de garantie.

L'analyse faite par Vigneron (2009) de plusieurs études dans différents pays concernant la disponibilité du crédit par rapport à une relation de clientèle démontre qu'en général, le financement relationnel augmente la disponibilité du crédit pour les PME (voir annexe 1). Plus précisément, nous observons que la durée de la relation permet de réduire l'asymétrie d'information engendrant ainsi une réduction du rationnement de crédit. Au sujet de l'exclusivité de la banque principale de l'entreprise, on remarque que l'accessibilité au crédit diminue avec le nombre de banque en relation avec l'entreprise. On peut expliquer cela par le problème du passager clandestin. En effet, une banque s'investit nettement moins dans une relation sachant que l'information qu'elle récolte peut être utilisée gratuitement par d'autres créanciers (Cole, 1998). Enfin, en augmentant son champ de relation avec sa banque, les entreprises diminuent leur risque d'être rationnées. Autrement dit, l'amplification de la

relation entre la banque et l'entreprise via des produits financiers permet d'accroître les échanges d'information et ainsi de diminuer l'asymétrie d'information et le rationnement de crédit.

Le coût du crédit est normalement fonction du risque perçu par la banque. Dans l'incertitude, les banques ont tendance à augmenter les taux afin de se protéger. Dans le cadre d'un financement relationnel, la perception du risque est plus transparente grâce à la réduction des problèmes informationnels. C'est pourquoi, théoriquement, le coût du crédit devrait être moins important pour les PME ayant engagé un financement relationnel avec une banque. Pourtant, Vigneron (2009) explique que les résultats d'études portant sur ce sujet sont ambigus (voir annexe 2). En effet, certaines études démontrent que les banques utilisent leur monopole informationnel afin d'augmenter les taux de crédit imposés aux PME.

En ce qui concerne la demande de garantie, les différentes études ont révélé majoritairement que le financement relationnel permet de diminuer la nécessité de fournir des garanties (voir annexe 3). Ainsi, on constate que la quantité de garanties demandées augmente en fonction du nombre de banques engagées dans la relation avec la firme. Concernant la durée de la relation, on observe qu'il existe une tendance claire entre la diminution des garanties demandées et la durée de la relation entre les deux acteurs.

Pour résumer, l'existence d'un financement relationnel bancaire permet à l'entreprise de réduire son risque de rationnement de crédit et, dans une moindre mesure, le montant des garanties demandées par la banque. Quant au coût du crédit, le résultat des différentes études est plus flou, à cause du monopole informationnel que peuvent détenir les banques sur l'entreprise (Vigneron, 2009).

4.4. Coût du financement relationnel

Malgré un bon nombre d'avantages du financement relationnel révélés par la littérature, on y relève aussi des analyses sur les coûts engendrés par cette sorte de financement. Deux coûts majeurs ont ainsi été pointés du doigt par un certain nombre d'études : le problème de « hold-up », pratiqué par les banques relationnelles et le problème de « soutien abusif », également appelé « the soft budget constraint ».

4.4.1. Hold-up

Dans les parties précédentes, nous avons vu qu'une relation bancaire de long terme amène une diminution de l'asymétrie d'information pour la banque grâce à la récolte d'informations privées et confidentielles. Dans le cas d'une relation « mono-bancaire », très fréquente chez les PME, la banque principale obtient un monopole informationnel par rapport aux autres institutions de crédit. Autrement dit, cette situation crée un décalage informationnel entre la banque relationnelle détenant des informations privilégiées et les autres banques. Ainsi, les autres banques sont peu incitées à accepter les demandes de financement de la firme. La banque principale peut dès lors profiter de cette position de monopole pour surfacturer ces taux de crédits. Ce phénomène expliqué par Sharpe (1990) est appelé le « Hold-up problem ». En plus d'augmenter les taux d'intérêt, Sharpe (1990) explique que ce phénomène crée deux marchés de crédit différents. Le premier marché de crédit destiné essentiellement aux grandes entreprises est un marché efficient et concurrentiel, car le décalage informationnel entre la banque informée et les autres est faible grâce au fait que l'information des grandes entreprises est disponible publiquement. Le second marché de crédit est, quant à lui, destiné aux petites entreprises opaques. Ce marché n'est pas efficient à cause des monopoles informationnels acquis par les banques relationnelles sur ces PME et peut engendrer un sous-investissement à cause du coût trop élevé du crédit.

Pour éviter ce problème de « hold-up », une solution a été mise en avant par Fischer (1990). Celui-ci a relevé qu'une des faiblesses du modèle de Sharpe réside dans l'hypothèse qu'une société ne se finance qu'auprès d'une banque à la fois. Il considère que si on lève cette hypothèse, les entreprises qui empruntent auprès de plusieurs banques peuvent éviter de fournir un monopole informationnel à leur banque principale et dès lors faire jouer la concurrence afin de diminuer ses taux. Ainsi, la solution la plus efficace pour une PME serait la multibancarité. Comme nous l'avons vu plus haut, les résultats des études portant sur l'effet de la multibancarité sur le financement des PME sont très mitigés. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans ce chapitre.

4.4.2. Soutien abusif

Le second coût attaché au financement bancaire relationnel réside dans le soutien abusif d'une entreprise par une banque relationnelle, ou « the soft budget constraint ». Il consiste au fait qu'une banque va préférer refinancer une entreprise en mauvaise santé financière avec laquelle elle est étroitement liée plutôt que de la liquider, en espérant sur le long terme un redressement de l'entreprise et récupérer par la même occasion ses crédits précédemment octroyés. Le coût de ce soutien abusif provient du comportement des emprunteurs. En effet, les emprunteurs vont être incités à financer des politiques d'investissement sous-optimales ou risquées, sachant qu'en cas de problème financier la banque va assouplir ses contraintes budgétaires (Dewatripont & Maskin, 1995). Dans ce cas-ci, le coût revient aux banques relationnelles et non aux firmes car elles financent des projets de mauvaise qualité. Comme pour le problème de « hold-up », ce coût est notamment dû à la monobancarité de l'entreprise car la banque est seule à supporter le risque en cas de défaillance.

4.5. Banque centralisée vs. décentralisée

Dans son modèle, Stein (2002) différencie deux types de structure organisationnelle, les banques centralisées et les banques décentralisées. Cette différenciation se base sur le niveau de prise de décision d'octroi d'un crédit au sein de l'organisation. Autrement dit, dans une banque décentralisée, les chargés de clientèle peuvent prendre la décision d'octroyer un crédit sans l'aval de leur direction. Tandis que, dans une structure centralisée, l'autorité formelle reste aux mains de la direction de la banque. Les grandes structures bancaires sont souvent caractérisées par une structure très hiérarchisée à cause de leur taille, contrairement aux plus petites banques qui ont une tendance plus claire à la décentralisation (Berger & al, 1999). La thèse centrale de Stein (2002) explique que la capacité d'une banque à traiter de l'information « soft » ou « hard » dépend de sa structure. Il démontre que les banques décentralisées ont une aptitude plus importante à gérer l'information « soft », par opposition aux banques centralisées qui se montrent beaucoup plus aptes à contrôler l'information « hard ». Cela s'explique par la nature du type d'information. En effet, l'information « soft » est compliquée à transmettre. De ce fait, elle passe difficilement les niveaux hiérarchiques d'une banque centralisée, contrairement aux banques décentralisées où il n'y a que très peu de niveau hiérarchique. Pour l'information « hard », les banques centralisées parviennent à la

standardiser afin d'obtenir de grosses économies d'échelle. Partant de ce travail, Djedidi-Kooli (2009) ajoute que les banques décentralisées sont plus efficaces pour le financement des PME. En effet, une des caractéristiques des PME est que leur financement repose sur de l'information « soft » car leur information « hard » est peu fiable à cause de l'opacité de celles-ci. L'étude de Berger & al. (2005) conforte cette idée en prouvant que les entreprises opaques se tournent plus facilement vers les petites banques décentralisées, contrairement aux firmes transparentes qui s'orientent vers les banques centralisées.

En résumé, les banques décentralisées sont les plus aptes à engager un financement relationnel avec les PME car elles savent réduire leur opacité informationnelle en se basant sur l'information « soft » qu'elles traitent de manière plus efficace que les banques centralisées (Vigneron, 2009).

4.6.Multibancarité

Comme nous l'avons vu ci-dessus, dans le cadre d'un financement relationnel, la banque va favoriser la monobancarité afin de garder une exclusivité auprès de l'entreprise. L'avantage principal de cette relation exclusive est la diminution des coûts de récolte d'information « soft ». Celle-ci va notamment permettre de réduire l'asymétrie d'information ainsi que le rationnement de crédit. Pourtant, comme nous l'avons vu ci-dessus, cette exclusivité entraîne également, sur le long terme, un monopole informationnel dont peut profiter la banque pour augmenter le coût du crédit (hold-up) et conduit les entreprises à accroître leurs prises de risques (soutien abusif).

Cependant, on observe de plus en plus une diminution du nombre d'entreprises monobancarisées. Ce mouvement s'opère essentiellement chez les PME et peut s'expliquer par une intensification de la concurrence bancaire. Dans leur article, Vigneron et Haji Chehade (2013) s'intéressent au pool bancaire qu'ils définissent comme « *l'organisation formelle ou non regroupant les banques concurrentes finançant une même entreprise* »¹⁵. Ce pool regroupe la banque principale, définie par Refait (2003) comme « *la banque qui représente une part importante dans l'endettement global de l'entreprise et avec laquelle l'entreprise entretient*

¹⁵ VIGNERON, L., & HAJI CHEHADE, H. (2013). *Structuration du pool bancaire de la PME: une revue de la littérature*. Université de Valenciennes IDP, Skema Business School, p.2.

des relations durables »¹⁶ et les banques secondaires, représentant le reste des banques avec lesquelles l'entreprise entretient une relation. On considère souvent la banque ayant engagé un financement relationnel avec l'entreprise comme la banque principale. En effet, par les nombreuses interactions se déroulant dans le cadre de leur relation, la banque principale est la plus apte à récolter l'information « soft » nécessaire au financement relationnel.

Plusieurs études montrent que cette multibancarité permet de réduire les coûts engendrés par le financement relationnel de la banque principale. En effet, la présence de banques secondaires dans le financement de la firme permet de limiter le caractère exclusif des relations avec la banque principale et ainsi d'éviter le problème de « hold-up ». Autrement dit, la présence d'autres banques dans le financement de l'entreprise pourrait permettre à celle-ci de diminuer le coût du crédit. On explique cela par la diminution de l'écart d'information entre la banque principale et les banques secondaires. La réduction de cet écart va stimuler la concurrence entre les différentes banques et ainsi réduire le coût du crédit (Tlili, 2012).

Les effets de la multibancarité quant à l'accès au crédit sont clairs. Effectivement, Petersen et Rajan (1994) sont les premiers à avoir étudié les conséquences de cette relation. Le résultat de l'étude montre clairement qu'un financement relationnel améliore l'accès au financement. L'exclusivité des relations d'une banque et d'une entreprise va réduire son risque de rationnement. Autrement dit, la multibancarité d'une PME réduit son accès au financement et augmente son risque de rationnement. Cole (1998) explique cela par le problème du passager clandestin.

¹⁶ REFAIT, C. (2003). La multibancarité des entreprises. *Presse de Sciences Po*, 54(3), p. 650.

Chapitre 5. Conclusion

Pour conclure, parcourons les points importants de chaque chapitre de cette revue littéraire afin de comprendre le raisonnement suivi lors de son élaboration. Ce raisonnement va permettre de saisir le choix de la question de recherche posée.

Dans le premier chapitre, on découvre qu'une réelle prise de conscience s'est opérée autour des PME ces vingt dernières années. Tout d'abord, la définition d'un cadre clair autour des PME est un premier signe de reconnaissance important. Ensuite, plusieurs auteurs se sont penchés sur leurs caractéristiques afin de mieux comprendre leur fonctionnement. Ces caractéristiques permettent de déceler notamment leurs faiblesses et les obstacles qu'elles risquent de rencontrer. Enfin, nous avons relevé le rôle primordial et croissant qu'elles jouent, de nos jours, au sein de nos économies. De tels éléments nous amènent au chapitre suivant qui s'attarde sur un enjeu majeur du développement et de la croissance des PME : leur financement.

Le second chapitre s'est ainsi penché sur le financement des PME. Le point central que nous sortons de ce chapitre concerne la structure du financement des PME. Effectivement, nous constatons que les PME favorisent le financement bancaire comme première source de financement externe pour plusieurs raisons. Pourtant, malgré ce vif intérêt pour le financement bancaire, les PME sont les premières à subir le rationnement de crédit des banques. Celui-ci est dû en grande partie à leur opacité informationnelle ainsi qu'à l'asymétrie d'information qui existe entre le créancier et le dirigeant.

C'est pour ce phénomène de rationnement et de manque informationnel que nous nous sommes intéressé dans le chapitre suivant aux banques et à leur collecte d'information concernant la demande de financement. Ainsi, on observe que les banques, dans leur analyse de demandes de crédit, se basent sur deux types d'information. Le premier type d'informations, dites « soft », concerne les aspects qualitatifs de la demande de financement. Dans ce cas-ci, nous parlons du secteur de l'entreprise, du patrimoine et l'expérience du gérant ou encore du projet financé par le crédit. Le deuxième type d'informations, dites « hard », se rapporte aux données financières de l'entreprise. Autrement dit, les banques vont

analyser des aspects quantitatifs de l'entreprise tels que la solvabilité ou la capacité de remboursement. L'objectif de ce chapitre était de montrer, d'un point de vue théorique, l'utilité de ces différentes informations pour l'accord d'un crédit bancaire.

Le dernier chapitre aborde le financement relationnel bancaire en lui-même. Nous avons vu, tout au long de ce chapitre, les différents avantages du financement relationnel ainsi que ses conséquences sur les conditions de financement des PME. Ainsi, nous constatons qu'il améliore l'accès au crédit, en grande partie grâce à la relation de confiance qui règne entre la banque et l'entreprise. Effectivement, celle-ci facilite grandement le transfert d'information et réduit donc l'asymétrie d'information entre le banquier et le dirigeant. Néanmoins, on observe que le financement relationnel engendre deux coûts importants, le « hold-up » et le « soutien abusif ». Ceux-ci sont dus à l'exclusivité de la banque dans le financement de la PME. C'est pourquoi nous avons également observé les effets d'un financement multibancaire sur l'accès au crédit dans la littérature. Les résultats montrent qu'une multibancarité réduit l'accès au crédit. De plus, nous avons également analysé les conséquences de la structure d'une banque sur sa capacité à engager un financement relationnel. Nous avons donc remarqué que la décentralisation d'un processus de financement aide grandement à la mise en place d'un financement relationnel.

En partant des différentes observations que nous avons réalisées dans la littérature sur le financement relationnel, nous allons tenter de déterminer si ce type de financement représente un réel avantage pour les PME et les banques en nous basant sur des cas concrets en Belgique.

Partie 2 : Contexte de l'étude et méthodologie

Chapitre 6. Question de recherche

La revue littéraire nous a permis de nous pencher sur plusieurs traits essentiels des PME. On remarque avant tout l'importance du poids des PME dans notre économie et leur rôle central dans l'innovation, la croissance et la création d'emploi. C'est pourquoi il paraît pertinent de se pencher sur leur fonctionnement et les difficultés qu'elles rencontrent. On constate que le fonctionnement des PME diffère fortement de celui des grandes entreprises. Effectivement, plusieurs articles ont fait état de cette différence et des répercussions que cela engendre sur leur gestion quotidienne. Un des traits les plus remarquables se trouve au niveau de la structure financière des PME et du mode de financement. On observe ainsi que les PME sont très réticentes à l'ouverture du capital comme moyen de financement et ont plus tendance que les grandes entreprises à se financer par dette. Par conséquent, les banques sont fréquemment les acteurs centraux dans le financement des PME. Cependant, nous remarquons que les PME sont les premières entreprises à subir le rationnement de crédit bancaire. En effet, les banques considèrent que le risque de défaillance est nettement plus important chez les PME et que l'information nécessaire pour analyser ce risque est moins accessible. Autrement dit, l'opacité informationnelle des PME dé motive les banques à leur fournir du crédit. Malgré ce phénomène, les banques restent les principaux créanciers des PME.

Néanmoins, notre revue littéraire a mis en évidence une solution pour régler ce phénomène de rationnement chez les PME. La principale raison de ce rationnement réside dans l'asymétrie d'information entre la banque et la PME. Une des possibilités pour réduire cette asymétrie se trouve dans le financement relationnel. Le financement relationnel repose sur la relation entre la banque et l'entreprise. Il se base sur trois caractéristiques, la durée, l'exclusivité et l'étendue de la relation banque-PME. Effectivement, grâce à cette relation durable, la banque va pouvoir récolter de l'information qualitative sur l'entreprise et de cette manière évaluer son risque de manière plus pertinente. Plusieurs études ont démontré les avantages d'un financement relationnel sur les conditions de financement d'une PME auprès des banques.

Pourtant, il existe également certains inconvénients dans ce type de relation, notamment en ce qui concerne l'exclusivité de la banque relationnelle.

L'objectif de cette étude est de mettre en lumière les avantages et les inconvénients du financement relationnel bancaire pour les PME. Autrement dit, nous tenterons de savoir si le financement relationnel est le moyen de financement le plus efficace pour les PME et les banques et dans quelle mesure il peut être amélioré. Pour ce faire, nous analyserons les relations banque-PME dans des cas concrets en Belgique. Nous commencerons par le point de vue des banques et terminerons par celui des PME.

Chapitre 7. Liste des hypothèses

Dans cette partie, nous allons émettre un certain nombre d'hypothèses sur le financement relationnel bancaire afin de diriger notre analyse vers une réponse à notre question de recherche. Ces hypothèses formeront la base de notre analyse empirique. L'objectif étant d'analyser la relation banque-PME dans le cadre d'un financement relationnel, les hypothèses vont porter sur trois thèmes généraux. Le premier thème repose essentiellement sur la structure de la banque et le processus que suit la demande de financement de la PME en fonction de sa relation avec la banque (*H1*). Le second thème porte sur les conséquences d'un financement relationnel sur la relation banque-PME, ses conditions de financement et ses coûts (*H2 et H3*). Le troisième thème s'intéresse à l'exclusivité du financement relationnel et les conséquences d'une multibancarité des PME sur leurs relations bancaires et l'accès au crédit (*H4*). Quatre hypothèses ont donc été retenues afin de répondre à ces trois thèmes, hypothèses portant essentiellement sur les éléments relevés dans la revue de littérature.

La première hypothèse concerne la structure bancaire la plus adéquate à engager un financement relationnel avec une PME, ainsi que le processus de financement au sein de l'organisation. Dans la revue littéraire, Stein (2002) explique dans son modèle que la capacité des banques à gérer un certain type d'information dépend de sa structure. Ainsi, il précise que les banques décentralisées ont une meilleure prédisposition à collecter et utiliser les informations de type « soft ». En conséquence, elles seront plus à même d'engager un financement relationnel avec les PME. Autrement dit, le processus de financement est facilité pour les PME dans les structures décentralisées. C'est pourquoi nous avons posé cette première hypothèse :

« H1 : Les banques décentralisées sont plus aptes à engager un financement relationnel avec les PME ».

La seconde hypothèse se rapporte à la disponibilité du crédit pour les PME. Nous avons observé que le rationnement de crédit est un problème récurrent chez les PME (Cieply & Grondin, 1999). L'asymétrie d'information est la principale raison de ce rationnement. Toutefois, Vigneron (2009) relate dans sa thèse que le financement relationnel bancaire

permet de diminuer cette asymétrie d'information et par la même occasion de réduire ce phénomène de rationnement. Nous avons donc émis comme seconde hypothèse :

« H2 : Le financement relationnel réduit le rationnement de crédit d'une PME ».

La troisième hypothèse s'intéresse, quant à elle, aux coûts et aux gains en productivité qu'engendre le financement relationnel. En effet, plusieurs auteurs s'accordent à dire que le financement relationnel a comme avantage de réduire les différents coûts liés au financement des PME. Tout d'abord, la réduction d'asymétrie d'information permet d'alléger les coûts d'agence entre le créancier et le dirigeant (Jensen, 1986). Ensuite, le financement relationnel conduit à une plus grande flexibilité dans le refinancement et à une diminution des coûts de contrôle grâce à la confiance établie entre les agents (Vigneron, 2009). Ces éléments nous amènent à penser que le financement relationnel apporte un gain en productivité et une diminution dans les coûts de financement pour les banques et les PME. Nous formulerons l'hypothèse de la manière suivante :

« H3 : Le financement relationnel représente une réduction de coût et un gain en productivité pour les banques et les PME ».

Pour la quatrième hypothèse, nous nous sommes intéressés aux conséquences de l'exclusivité d'une banque dans le financement des PME. En effet, un des critères sur lequel le financement relationnel se base est le degré d'exclusivité concernant l'information et le financement de la PME dont jouit la banque principale. Dans son article, Sharpe (1990) a mis en avant le problème de « hold-up » qui survient lorsqu'une entreprise est monobancaire. Par son exclusivité dans le financement, la banque va profiter de son monopole informationnel pour surfacturer ses taux. Une des solutions mises en avant par Tlili (2012) dans sa thèse est la multibancarité du financement. Il explique que la présence d'autres banques dans le financement d'une société réduit l'écart informationnel existant entre la banque principale et les banques secondaires. Cette réduction brise le monopole de la banque relationnelle et rétablit ainsi la concurrence afin de diminuer les taux du crédit. Toutefois, cette multibancarité a également pour conséquence de diminuer l'accessibilité du crédit pour la firme auprès de sa banque principale (Vigneron, 2009). Dans cette dernière hypothèse, nous

mettons en avant ce double phénomène de la multibancarisation d'une entreprise sur ses conditions de financement. Nous la formulons donc de la manière suivante :

« H4 : La multibancarité permet de réduire les coûts du crédit et mais entraine également une réduction de l'accès au financement ».

Chapitre 8. Méthodologie

Dans ce chapitre, nous allons décrire la méthodologie suivie pour confirmer ou infirmer les hypothèses posées ci-dessus. Dans un premier temps, nous expliquerons le choix de l'échantillon qui constituera la base de notre analyse. Ensuite, nous développerons la méthode utilisée pour la récolte des données. Enfin, pour l'obtention des résultats, nous expliquerons comment les données peuvent être utilisées pour tester les hypothèses et répondre à la question de recherche.

8.1.Choix de l'échantillon

Afin d'analyser la relation entre la banque et la PME et l'influence du financement relationnel sur cette relation, il paraît intéressant de recueillir le point de vue des deux parties prenantes de la relation. C'est pourquoi l'échantillon se divisera en deux parties : les banques et les PME.

Concernant l'échantillon portant sur les banques, il a été décidé de retenir trois institutions bancaires différentes. Le choix de ces trois banques n'a pas été laissé au hasard. Elles ont été choisies en fonction de leur structure organisationnelle. En effet, selon la littérature, la structure, centralisée ou décentralisée, d'une banque a des conséquences sur le financement relationnel avec les PME. En outre, notre première hypothèse repose sur cette affirmation. Comme il est impossible de connaître la structure organisationnelle de chaque banque, nous nous sommes appuyés sur un critère indirect. Ainsi, pour la sélection de l'échantillon, nous avons choisi de garder la dimension de la banque, étant donné que celle-ci influence sa structure (Berger & al, 1999). Par conséquent, le choix des banques pour l'échantillon s'est fait sur base de la taille de celles-ci. Nous avons sélectionné une banque internationale, une banque nationale et une banque régionale. Les trois banques retenues en fonction de leur taille sont respectivement ING, Belfius et Crélan. Il a été décidé, afin que la récolte de données au sein de ces banques soit pertinente dans le cadre de ce travail, de rencontrer un employé ou un administrateur spécialisé dans la relation banque-PME au sein de la structure. Pour cela, nous avons pris contact avec un employé d'ING responsable des relations avec les PME

(Relationship Manager Companies) et deux administrateurs d'agence indépendante spécialisés dans le financement des PME (Business Banker) chez Belfius et Crédit Agricole.

En ce qui concerne l'échantillon des PME, il a été choisi de prendre un échantillon de sociétés en relation avec une des trois banques sélectionnées. Nous avons retenu cinq PME ayant toutes caractéristiques différentes. Le premier critère considéré pour le choix de ces cinq entreprises est de s'assurer qu'elles correspondent bien à la définition européenne des PME. En effet, les cinq entreprises retenues respectent les seuils établis par la Commission européenne, c'est à dire que leur chiffre d'affaires ne dépasse pas les 50 millions € ou que leur pied de bilan n'est pas supérieur à 43 millions €. Parmi les trois sous-catégories de PME (les micros, les petites et les moyennes entreprises), nous avons également choisi de sélectionner pour notre échantillon uniquement des PME appartenant aux deux premières catégories car ce sont les sociétés le plus touchées par le problème de financement. Le second critère est défini par leur moyen de financement. Seules les PME se finançant majoritairement par emprunt bancaire ont été retenues. De plus, nous n'avons conservé que les PME ayant recours à du financement relationnel. Autrement dit, leur relation avec leur banque principale est basée sur la durée, l'étendue et une certaine exclusivité. Ensuite, afin de diversifier les résultats, nous avons choisi des PME de taille différente, deux petites entreprises et trois micros entreprises, selon les critères européens. PME monobancarisées et PME multibancarisées seront aussi retenues en alternance dans notre échantillon, dans le but de vérifier de notre dernière hypothèse. Ainsi, nous avons trois PME monobancaires et deux PME multibancaires. Nous avons résumé ci-dessous (figure 7) dans un tableau les différentes PME retenues selon leurs caractéristiques. Lors du rendez-vous avec chacune des PME, nous avons rencontré la personne en charge des relations bancaires. Dans la plupart des cas, nous avons rencontré le dirigeant-proprétaire de l'entreprise car une des caractéristiques des PME est la centralisation de la gestion.

Figure 7 : Echantillons des PME retenues selon la taille et le type de financement

Nom de l'entreprise	Taille (Micros/ Petites)	Financement (Multibancaire/ Monobancaire)
Dy'on SPRL	Micro	Monobancaire
Distri Incourt SPRL	Petite	Multibancaire
Hariba SPRL	Micro	Monobancaire
ToBeOne SA	Micro	Multibancaire
Protexio SA	Petite	Monobancaire

8.2. Récolte des données

Le financement relationnel est un phénomène difficilement mesurable. En effet, la littérature parle de trois caractéristiques permettant d'identifier un financement relationnel, la durée, l'exclusivité et l'étendue de la relation entre une banque et une PME. Il n'existe malheureusement pas de base de données publique belge ou européenne prenant en compte ces trois caractéristiques. De plus, les banques considèrent ce genre de données comme confidentielles ce qui rend leur collecte peu accessible. Il nous est donc compliqué de faire une analyse quantitative, faute de données pertinentes. C'est pourquoi notre analyse empirique se basera sur des données qualitatives.

Pour récolter les données qualitatives nécessaires pour tester les hypothèses, nous avons formulé deux guides d'entretien, l'un à l'attention des banques et l'autre à l'attention des PME. Le recueil des données auprès des banques et des PME se fera sous forme d'interview semi-directif. Autrement dit, les questions ne sont là que pour guider l'interlocuteur. Elles n'ont pas pour but de retirer des informations précises mais plutôt une vision globale de la relation et de ses conséquences. L'objectif de ces entretiens est tout d'abord de reconstituer le processus de financement bancaire des PME et ensuite d'analyser le sens que les deux parties prenantes donnent à cette relation banque-PME. Ces interviews ont pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses par l'observation de cas pratiques.

Les deux guides d'entretiens sont partagés en trois parties distinctes. Chacune de ses parties se réfère à un ou plusieurs hypothèses émises sur le financement relationnel. La première partie vérifiera la première hypothèse. La seconde se rattachera aux hypothèses deux et trois,

tandis que la dernière partie répondra à l'hypothèse quatre. Un exemplaire des deux questionnaires se trouve en annexe (voir annexe 4). Pour les banques, la première partie concerne le processus que les PME doivent suivre au sein de la banque pour se voir accorder un crédit. Cette partie a pour but d'analyser la structure de la banque, ainsi que son fonctionnement dans la gestion du financement des PME. La seconde partie se rapporte aux effets du financement relationnel pour les banques sur leur relation avec les PME. On va tenter de découvrir comment le financement relationnel influence la relation banque-PME. La troisième partie du guide d'entretien pour les banques s'attache aux conséquences d'une multibancarité du financement d'une PME sur leur relation. Le but est de comprendre comment la banque réagit face à la multibancarité d'un de ses clients. Ce questionnaire n'a pas pour objectif d'observer une relation particulière entre une entreprise et sa banque, mais bien de comparer le point de vue des banques sur le financement relationnel des PME en fonction de leur structure organisationnelle.

Pour les PME, la première partie du guide d'entretien s'intéresse à la présentation de l'entreprise, son mode de financement ainsi que la description de la relation avec sa banque principale. Cette partie permet de comprendre le contexte dans lequel se met en place un financement relationnel entre la banque et la société. La seconde partie a trait aux conséquences du financement relationnel sur la relation que la PME entretient avec sa banque. L'objectif est d'analyser les bénéfices et les coûts que ce financement engendre chez les PME. Enfin la dernière partie se réfère aux avantages ou inconvénients que la PME tire d'une relation monobancaire ou multibancaire. En résumé, l'interview des PME a pour intention d'analyser les relations banques-PME au cas par cas afin d'en tirer des conclusions en fonction des hypothèses posées.

L'ensemble des interviews s'est déroulé en face à face afin de pouvoir interagir plus facilement sur certains points intéressants à relever. De plus, nous les avons retranscrites en annexe (voir annexe 5) dans le but d'avoir une vue d'ensemble et de tirer des conclusions plus facilement.

8.3. Analyse des résultats

L'analyse des données qualitatives se partagera en deux parties. La première sera basée sur les interviews bancaires. Elle aura pour but de comprendre la structure de chacune des trois banques quant à son processus de financement des PME et la relation qu'elle entretient avec ses clients *business*. L'analyse commencera par décrire le processus de financement des PME de chaque banque, pour poursuivre avec les conséquences de la mise en place d'un financement relationnel pour les banques. Enfin, nous conclurons cette partie par la vérification de nos hypothèses d'un point de vue bancaire et une comparaison du fonctionnement du financement relationnel au sein de ces trois banques.

La deuxième partie de l'analyse sera consacrée aux résultats des interviews des PME. Nous commencerons par décrire la relation banque-PME de chaque entreprise en fonction de ses caractéristiques. Ensuite, nous observerons les conséquences du financement relationnel sur leurs conditions de financement. Enfin, nous conclurons cette partie en dégagant les tendances générales des cinq cas analysés pour infirmer ou confirmer les hypothèses.

Partie 3 : Analyse qualitative du financement relationnel bancaire en Belgique

Chapitre 9. Résultats de l'analyse qualitative

9.1. Le financement relationnel d'un point de vue bancaire

Dans le cadre des données qualitatives bancaires, nous commencerons par l'analyse de la plus grande banque, c'est-à-dire ING, pour terminer par la plus petite, Crélan. Nous prendrons en outre comme point de départ une analyse individuelle de chaque banque, pour enchaîner sur une comparaison des trois cas et la vérification de nos hypothèses en fonction des résultats généraux.

9.1.1. ING

Concernant la banque ING, il existe deux processus distincts pour le financement des PME qui varient selon le bilan ou le chiffre d'affaires de l'entreprise. Si le chiffre d'affaire est de moins de 4 millions d'euros ou que le pied de bilan de la firme est inférieur à 2 millions d'euros, le traitement de la demande se fera dans un « business credit center ». Autrement dit, chaque demande de crédit qui passe par une agence est directement envoyée dans le « business credit center » où est centralisée l'expertise concernant le crédit pour ING. Ces petites PME n'ont pas de contact fixe dans leur agence pour traiter leur demande. A ce stade-là, le dossier doit encore passer plusieurs niveaux hiérarchiques en fonction du montant et du risque de la demande pour que la décision soit prise. On peut donc considérer que pour ces firmes, ING représente une structure bancaire très centralisée. Effectivement, elle ne cherche pas à faire du financement relationnel avec ce genre de petites entreprises. Son objectif se situe dans l'efficacité du processus de financement. Elle centralise son expertise afin d'augmenter la productivité et diminuer ses coûts pour que la gestion de ces demande de crédit soit la plus rapide possible. L'information traitée sera essentiellement de type « hard » car les montants demandés seront principalement faibles et ne nécessitent pas d'analyse en profondeur, selon eux. Le suivi de ce type de client business est très faible.

Dans le cas d'une entreprise dépassant l'une des deux seuils fixés ci-dessus, le processus du financement change. En effet, la firme se voit attribuer un chargé de relation spécifique. Autrement dit, elle garde un contact fixe auprès de la banque qui s'occupe de l'ensemble de ses demandes. Le chargé de relation montera lui-même les dossiers concernant les demandes de la société qu'il transmettra aux analystes spécialisés. Dans ce cas-ci, le processus ne passe qu'un niveau hiérarchique. On observe ainsi une structure plus décentralisée pour les demandes de ces entreprises. L'intention de la banque ING dans ce cas-ci est d'établir une relation globale avec ces clients business, c'est à dire, d'engager un financement relationnel. En effet, le chargé de relation s'investit dans les dossiers de ses clients. Il s'intéresse autant à l'information « soft » que l'information « hard » pour présenter les demandes de crédit aux analystes.

Comme nous l'avons remarqué ci-dessus, ING met en place un financement relationnel avec les PME, mais exclusivement à partir d'un certain volume économique. Elle cherche à établir une relation de confiance sur le long terme entre le chargé de relation et le client business. Cette confiance est une condition nécessaire au financement relationnel. Elle facilite l'échange d'information et permet donc une meilleure compréhension des dossiers. Cependant, le principal avantage du financement relationnel est qu'il permet avant tout de créer un historique de la relation. Cet historique est basé les interactions entre la banque et la firme découlant de la durée et de l'étendue de leur relation. Dans le cas d'un bon historique, l'accès au financement de la société sera nettement amélioré. On peut donc dire que le financement relationnel facilite indirectement l'accès au financement. De plus, la productivité du processus de financement est fortement augmentée par le financement relationnel car une partie de l'information nécessaire à la prise de décision est déjà collectée.

En ce qui concerne les conséquences d'une exclusivité de la banque pour le financement d'une PME, on observe qu'ING augmente légèrement ses marges si elle a conscience de son monopole. L'augmentation reste légère car elle ne veut pas prendre le risque de perdre ses clients business, même si, pour les PME, il est compliqué de changer entièrement de banque rapidement. De plus, l'étendue de la relation entre les deux parties conditionne la rentabilité des demandes du client. Si le champ de la relation avec la PME est élevé, la banque peut se permettre de baisser les taux sur les crédits qu'elle octroie, car elle rentabilise ainsi cette relation grâce à d'autres éléments de la relation, comme les flux ou les assurances.

En cas de multibancarité d'une PME, la banque peut complexifier l'accès au crédit de l'entreprise pour certaines raisons, par exemple lorsqu'une grande partie des garanties de la société se trouve dans une banque concurrente, qui en fait la banque principale de la PME. En effet, il devient compliqué pour la banque secondaire de se protéger du risque. Du coup, elle augmentera ses taux pour rentabiliser son risque. La banque sera également réticente si le client fait une demande dans le seul but de faire réduire le taux de crédit de sa banque principale. Néanmoins, lorsqu'une PME possède un certain volume économique, il est sain pour elle, comme pour la banque, de partager son financement avec une seconde banque. Pour la banque, cela permet de partager le risque et pour la PME, la multibancarité permet de faire jouer la concurrence et prendre un peu d'indépendance vis-à-vis de sa banque principale. Cependant, un nombre trop important de banques actives dans le financement d'une entreprise peut supprimer tous les avantages du financement relationnel car il sera plus compliqué, pour la PME, d'établir une relation de confiance avec une banque particulière.

En conclusion, on observe que la banque ING ne cherche aucunement à engager un financement relationnel avec les PME de petite taille. En effet, grâce à sa dimension internationale, ING possède un grand nombre de client business. Par conséquent, elle ne peut pas se permettre d'engager un financement relationnel avec l'ensemble de ces clients. C'est pourquoi elle préfère procéder à du financement transactionnel. Autrement dit, elle rentabilise la relation banque-PME par son nombre de clients business et non pas par la durabilité de la relation qu'elle entretient avec eux. Néanmoins, lorsque les PME gagnent une certaine importance, elle décide d'engager un financement relationnel afin de mieux rentabiliser leurs demandes. La banque ING, à cause de sa taille, doit segmenter ses clients business et ne retenir que les plus rentables pour engager avec eux un financement relationnel. Ainsi, les plus petites entreprises sont exclues du financement relationnel dans le cadre de la banque ING.

9.1.2. Belfius

Le fonctionnement de la banque Belfius repose sur un réseau d'indépendant. Autrement dit, les agences appartiennent à des indépendants qui se font rémunérer en fonction de leurs résultats par le siège de la banque. Cette organisation particulière entraîne des répercussions

sur le processus de financement des PME. En effet, il laisse une plus grande indépendance aux administrateurs d'agence quant à la décision de financement.

En ce qui concerne le processus de financement des PME, chaque demande de crédit est introduite dans le système informatique de la banque. Le système informatique détermine seul le parcours de la demande. Il y a trois possibilités. La première correspond à une acceptation directe. C'est à dire que le système analyse lui-même les données et accepte de fournir le crédit. Il s'agit souvent de petits montants, tels l'achat d'une voiture ou le paiement de pécule de vacances. La demande ne se base que sur les chiffres de l'entreprise, c'est-à-dire sur l'information « hard ». Pour la seconde possibilité, la demande de crédit doit être analysée au sein de l'agence. La décision est faite par un comité de crédit décentralisé composé d'un analyste et d'un administrateur de l'agence. Autrement dit, la demande ne doit passer aucun niveau hiérarchique puisque la décision est prise au sein de l'agence. Néanmoins, ces crédits nécessitent tout de même la signature du siège qui vérifie que l'analyse a été bien menée. L'analyse de ces crédits repose aussi bien sur des informations qualitatives que quantitatives. La troisième possibilité transmet la demande de financement à un comité de crédit centralisé, composé d'un analyste du siège ainsi qu'un analyste de l'agence. C'est le cas de la majorité des demandes de crédits. L'analyse de la demande se fait à deux niveaux, une première fois au niveau de l'agence et une seconde fois au niveau du siège. La décision est ensuite prise en concertation par les deux analystes. Dans certains cas, lorsque les montants sont importants ou lorsque l'encours crédit de l'entreprise est élevé, la décision est prise unilatéralement par le siège.

On observe que la structure organisationnelle de Belfius est plus décentralisée que celle d'ING. En effet, le système d'agence indépendante procure aux administrateurs un certain pouvoir de décision dans l'octroi de crédit, même si le siège garde un contrôle sur l'ensemble des dossiers. Cette structure plutôt décentralisée de Belfius lui permet d'établir un financement relationnel plus facilement avec ses clients business. En effet, chaque entreprise possède un contact fixe au sein de son agence qui s'occupe de l'ensemble de ses dossiers. Ces interactions vont permettre de mettre en place plus naturellement une relation de confiance entre les deux acteurs et donc de simplifier le transfert d'information. Ces échanges facilitent grandement l'appréciation du risque de l'entreprise par la banque et, par la même occasion, l'accès au financement pour celle-ci.

L'objectif de la banque Belfius est de développer une relation globale avec ses PME. Elle veut élargir au maximum l'étendue de la relation avec ses clients sur la période de temps la plus large possible. L'avantage de cette relation globale réside dans la diversification des revenus pour la banque. Effectivement, en fonction du cycle de l'économie, certains produits rapportent plus que d'autres. En diversifiant les produits qu'elle fournit à ses clients business, cela lui permet de stabiliser ses revenus à travers les cycles conjoncturels de l'économie. Un autre avantage du financement relationnel réside dans la productivité du processus de financement. En effet, toutes les informations collectées durant la relation permettent d'accélérer le processus et ainsi diminuer les coûts.

En cas d'exclusivité de la banque Belfius dans le financement d'une PME, il est possible qu'elle grossisse ses marges en augmentant ses taux sur le crédit. Cela arrive lorsque l'entreprise ne désire pas engager un financement relationnel et qu'elle ne compte pas étendre leur relation. Dès lors, la banque tire sa rentabilité des taux de crédit. Par ailleurs, si le client entretient une relation globale avec la banque, celle-ci peut ne pas profiter de son monopole et donc ne pas augmenter ses taux. Autrement dit, la banque favorise l'étendue de sa relation plutôt que son exclusivité dans le financement de l'entreprise. Par conséquent, la multibancarité n'est pas vue d'un mauvais œil par Belfius. En effet, la multibancarité d'une entreprise lui permet d'éviter une dépendance trop importante vis-à-vis de sa banque principale.

Cependant, on remarque que le secteur d'activité de l'entreprise joue sur la nécessité d'engager une multibancarité. En effet, des sociétés d'import-export trouveront un net avantage à se financer auprès de plusieurs banques. Par opposition, les professions libérales telles que les médecins ou les notaires ont un intérêt certain à engager une relation monobancaire afin de faciliter leur accès au financement.

Pour résumer, on peut remarquer que la banque Belfius désire engager un financement relationnel avec l'ensemble de ses clients PME. En effet, l'objectif est d'étendre le champ de la relation avec l'entreprise afin de diversifier sa rentabilité. Pour cela, la banque est prête à réduire les contraintes de ses conditions de financement en échange d'une relation globale et durable avec l'entreprise.

9.1.3. Crélan

La banque Crélan fonctionne à quelques détails près de la même manière que la banque Belfius. Elle repose sur un réseau d'indépendants qui gèrent les agences. La règle d'or consiste à ce que toutes les relations commerciales passent par une agence. Le siège n'a donc que très peu de contact avec les clients. Contrairement à Belfius, les agences n'ont aucun pouvoir de décision car celles-ci se prennent au siège de Crélan.

Deux éléments vont influencer le processus de financement des PME, le montant du crédit demandé et le « rating » de l'entreprise. Le « rating » est une notation donnée à chaque entreprise par modèle interne de la banque se basant sur un certain nombre de variables. Le processus de financement sera d'autant plus long que le montant est élevé ou que le « rating » de la firme est négatif. Pour des crédits plus importants, le processus passera par plusieurs niveaux hiérarchiques jusqu'au comité directionnel qui prendra la décision. Pour des demandes de crédits ordinaires, l'analyse de fait au niveau du chargé de clientèle ainsi qu'au siège de la banque. Cependant, le pouvoir de décision reste aux mains du siège de la banque. L'avantage, lié à la taille moyenne de Crélan, réside dans le fait que les barrières hiérarchiques sont faibles. Autrement dit, le transfert d'informations entre le chargé de clientèle et le comité de crédit est aisé, ce qui facilite l'échange d'informations « soft ». On peut dire que le chargé de clientèle n'a pas de pouvoir de décision mais un pouvoir d'influence important sur les dossiers qu'il défend auprès des comités de crédit, grâce aux faibles barrières hiérarchiques.

La banque Crélan cherche à créer une relation de confiance avec ses PME. L'objectif de la relation banque-PME pour Crélan est de trouver un équilibre entre la confiance et les contraintes pour couvrir le risque de la banque. A partir de cet équilibre, une relation durable peut être engagée avec l'entreprise. Le but sera dès lors d'étendre le champ de cette relation et de procéder au financement relationnel. De plus, lorsque la confiance est établie, les deux parties prenantes sont mieux informées l'une sur l'autre, ce qui diminue les coûts d'agence. En effet, le problème d'aléa moral est nettement moins à craindre. Cette relation de confiance s'établit plus facilement si la PME possède une personne de contact fixe au sein de la banque. Crélan, grâce à sa structure interne, a l'avantage d'avoir une moindre rotation de personnel que les grandes banques. Ainsi, il y a moins de changement d'affectations, notamment

pour les postes de chargés de clientèle, ce qui permet de garder plus facilement une relation de confiance avec ses clients business.

Le financement relationnel va indirectement influencer l'accès au crédit pour les PME. En effet, la durée, l'étendue et l'exclusivité de la relation avec la PME sont des variables qui influencent l'expérience de la relation banque-PME. La banque se base sur cette expérience pour juger de la qualité de ses clients business. Si celle-ci est jugée positive, l'accès au financement sera d'autant plus aisé pour la PME. On peut donc dire que le financement relationnel rend accessible l'information nécessaire pour juger de la qualité du demandeur de crédit et donc faciliter son accès au crédit.

De plus, on remarque que le financement relationnel accélère le processus de financement. En effet, lors d'une première demande, la banque demande souvent une « mise à nu » du client business. C'est à dire que le client doit fournir un nombre d'information assez important au chargé de clientèle afin que celui-ci puisse juger la demande de crédit et la qualité de l'entreprise et du dirigeant. Ces informations sont essentiellement de type « soft ». Dans le cadre d'une seconde demande de financement, cette « mise à nu » étant déjà effectuée, le processus de financement sera traité plus rapidement et demandera une analyse moins poussée car les informations « soft » seront déjà connues. On s'aperçoit ainsi que le financement relationnel permet de limiter les coûts de la collecte d'informations et augmente la productivité du processus de financement. En outre, la faible rotation de personnel au sein de Crélan permet d'éviter une remise à nu de chaque client.

L'exclusivité de la banque Crélan par rapport au financement d'une entreprise peut avoir comme conséquence d'augmenter légèrement les marges qu'elle lui applique. Cependant, cette augmentation reste fortement limitée, dès lors que le financement est relationnel. En effet, celui-ci implique que le champ de la relation est assez large. Par conséquent, la banque peut rentabiliser sa relation autrement que par une hausse des taux d'intérêt.

En ce qui concerne la multibancarité, elle peut être primordiale pour les PME de taille moyenne. En effet, ces entreprises possèdent plus de ressources pour faire jouer la concurrence entre plusieurs banques et ainsi obtenir de meilleures conditions de financement. La banque, dans ce genre de cas, peut être considérée comme un fournisseur. Il est toujours

risqué de ne posséder qu'un seul fournisseur, quelle que soit l'entreprise. C'est pourquoi la multibancarité représente une diversification du risque pour la PME, en ce qui concerne son accès au financement. Néanmoins, soulignons qu'une trop grande multibancarité ôte l'ensemble des avantages du financement relationnel. Effectivement, il devient réellement compliqué pour la banque principale de créer une relation de confiance avec la PME, ce qui aura pour conséquence de durcir les conditions de l'accès au financement.

Pour conclure, on peut dire que la banque Crélan est caractérisée par sa taille moyenne et sa structure organisationnelle décentralisée. Ces caractéristiques ont pour conséquence que sa clientèle business est moins nombreuse par rapport aux grandes banques comme ING. De ce fait, afin de rentabiliser au maximum ses relations avec les PME, Crélan a pour objectif d'engager un financement relationnel avec l'ensemble de ces clients business. De plus, la structure moyenne de la banque facilite le financement relationnel avec les petites PME car l'échange d'information « soft » se fait plus facilement grâce à la relation de proximité entre la banque et la PME.

9.1.4. Comparaison et analyse des cas

L'analyse de ces trois cas nous a permis de dégager quelques conclusions, par rapport pratiques des banques en matière de financement relationnel. Nous allons donc comparer les pratiques de chaque banque en fonction de nos quatre hypothèses. Pour ce faire, nous relèverons leurs différences et leurs similitudes sur la relation banque-PME en fonction de leur structure et de leur positionnement face au financement relationnel.

Tout d'abord, nous avons supposé que les banques décentralisées étaient plus aptes à engager un financement relationnel avec les PME. L'analyse des trois interviews permet de confirmer cette hypothèse. En effet, nous avons remarqué que les banques centralisées comme ING ont une tendance à favoriser le financement transactionnel pour les petites PME. La raison est que le nombre de client est important et qu'ils ne peuvent pas se permettre d'engager un financement relationnel avec l'ensemble de leur client business. ING rentabilise ainsi les relations avec ses PME par le nombre plutôt que par l'étendue de la relation avec chacune d'elles. Pour ce faire, le processus de financement des PME est centralisé afin de réaliser des économies d'échelle. Néanmoins, ING, contrairement aux deux autres banques, segmente ses

clients business. En ce sens que lorsque les PME atteignent une certaine taille, elle change son processus de financement en le décentralisant. En effet, cette segmentation permet de réduire le nombre de client business. Ainsi, il devient possible d'engager un financement relationnel dans le but d'étendre sa relation avec ces PME plus importantes et de maximiser la rentabilité qu'elle tire de sa relation à celles-ci. On constate néanmoins qu'elle doit décentraliser son processus pour mettre en place un financement relationnel avec ces sociétés.

Pour Belfius et Crélan, la situation est différente. En effet, leur structure se base sur un réseau d'indépendants, ce qui signifie que les administrateurs de chaque agence ont une certaine marge de liberté dans la stratégie à adopter pour le financement des PME. Vu la taille assez restreinte de chaque agence, le nombre de client business est plutôt réduit. Elles ne peuvent donc pas se permettre de segmenter leur clientèle. Par conséquent, elles vont favoriser le financement relationnel avec l'ensemble des PME afin de tirer un maximum de profit de chaque relation.

L'avantage d'une banque décentralisée pour le financement relationnel réside dans la proximité de sa relation avec ses entreprises clientes. En effet, une relation de confiance va s'établir plus facilement entre la banque et la PME ce qui facilitera la mise en place du financement relationnel. Par opposition, dans les banques centralisées, la centralisation du processus de financement rend quasiment impossible la création d'une relation de confiance nécessaire au financement relationnel. Effectivement, la centralisation du processus complexifie le transfert d'information entre l'analyste et la PME ce qui complique le financement relationnel. Ces résultats confirment donc que *H1* est vraie, pour les cas étudiés.

Ensuite, dans le cadre des conséquences du financement relationnel sur l'accès au financement, on remarque un point important. La durée, l'exclusivité et l'étendue de la relation ont une influence indirecte sur les conditions de financement. En effet, ces trois caractéristiques permettent avant tout d'établir un historique de la relation entre la banque et la PME. On entend par l'historique l'ensemble des informations récoltées par la banque découlant de leur relation. Si celui-ci indique une certaine fiabilité, l'accès au financement sera grandement facilité, tandis que s'il est médiocre, les conditions peuvent fortement se durcir. Autrement dit, le financement relationnel permet de diminuer l'opacité informationnelle des PME auprès de leur banque relationnelle en se basant sur l'expérience de

leur relation. La transparence de la relation induit donc une meilleure appréciation du risque que représente l'entreprise pour la banque et par la même occasion une diminution du rationnement de crédit des PME.

De plus, nous avons vu précédemment que le rationnement de crédit des PME provenait de l'asymétrie d'information entre le banquier et les dirigeants. Les trois banques s'accordent à dire que le financement relationnel repose sur une relation de confiance et que cette confiance facilite l'échange d'information entre les deux acteurs. Cela veut implicitement signifier que la confiance acquise lors d'un financement relationnel réduit l'asymétrie d'information et par conséquent le rationnement de crédit. Autrement dit, les PME ayant engagé un financement relationnel avec une banque auront un accès plus facile au financement. Par ces deux arguments, on peut donc dire que *H2* est vraie pour les cas étudiés.

En ce qui concerne l'hypothèse trois, nous avons supposé que le financement relationnel entraînait une baisse des coûts du processus de financement ainsi qu'un gain en productivité pour les banques et les PME. Selon les trois banques, le financement relationnel sous-entend une relation de confiance entre la PME et la banque. Quand cette confiance est établie au sein de la relation, on observe que plusieurs coûts liés au financement se réduisent. Effectivement, on remarque, tout d'abord, que les coûts de contrôle de la banque diminuent grâce à la disparition du problème d'aléa moral. Ensuite, comme cela a été dit précédemment, une relation de confiance entraîne un échange d'information plus important entre les deux acteurs. Autrement dit, le financement relationnel diminue le coût de la collecte d'informations nécessaires au financement. De même, on constate auprès des trois banques que le financement relationnel implique sur le long terme un gain en productivité pour la banque. Ce gain en productivité s'explique par l'ensemble des informations déjà acquises grâce à la relation durable entre la banque et la PME. Il y a donc une meilleure connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement qui suppose donc une gestion plus efficace des demandes de crédit. On peut donc conclure en disant que d'un point de vue bancaire, le financement relationnel représente une réduction de coût et un gain en productivité. Autrement dit, nous pouvons confirmer *H3*, pour les cas qui nous occupent.

Dans le cas d'une exclusivité dans le financement d'une entreprise, on remarque néanmoins que les trois banques n'ont pas tendance à augmenter leur taux sur le crédit de la PME, à

condition qu'elles entretiennent un financement relationnel avec cette entreprise. Elles ne chercheront pas à rentabiliser leur relation sur le crédit mais sur l'ensemble du champ de la relation. En effet, dans le cadre d'une monobancarité d'une entreprise, la probabilité que le champ de la relation soit étendu est élevée. De cette manière, les banques rentabilisent leur monopole sur la relation globale avec la PME, et non sur les taux d'intérêt qu'elles lui appliquent.

En outre, les trois banques s'accordent à dire qu'une multibancarité du financement peut être un phénomène très sain pour certaines PME. Même si elles favoriseront la plupart du temps une exclusivité dans le financement de leurs clients business, elles reconnaissent que dans certains cas, la multibancarité est bénéfiques pour la PME comme pour la banque. Cela est fréquent lorsque les PME atteignent une certaine taille et que le montant de leurs crédits devient important. Dans cas-là, les banques ne souhaitent pas prendre l'ensemble du risque seul. Elles acceptent donc un financement multibancaire. Néanmoins, lors d'une trop grande multibancarité d'une PME, la réticence des banques à accorder un crédit sera élevée. D'après l'analyse de ces trois interviews, on peut donc rejeter *H4*.

9.2. Le financement relationnel du point de vue des PME

Nous commencerons l'analyse de ces données par une description de chaque entreprise et de ses relations bancaires. Ensuite, nous relèverons les points pertinents des différentes interviews concernant le financement relationnel. Enfin, nous conclurons en dégagant les tendances générales des cinq cas analysés en fonction des quatre hypothèses.

9.2.1. Dy'on

L'entreprise Dy'on est spécialisée dans la confection d'équipement équestre. Vu que son chiffre d'affaires est inférieur à 2 millions €, elle est considérée comme une « micro » PME d'après les seuils européens. Sa première banque était ING. Celle-ci fut choisie pour des raisons de proximité. La relation avec cette banque s'est restreinte à du financement transactionnel. En effet, ING n'a jamais montré d'enthousiasme à engager un financement relationnel. Pour cette raison, la société a décidé de changer de banque. Elle s'est donc tournée vers Crélan. Depuis lors, un financement relationnel s'est mis en place.

Effectivement, la société Dy'on s'est vu attribuer par la banque un chargé de clientèle qui gère l'ensemble de ses dossiers.

De plus, l'entreprise a obtenu plusieurs refus de crédit de la part d'ING. En effet, elle avait des retards dans ses paiements ONSS. Malgré des bénéfices importants et une bonne capacité de remboursement, ING lui soumettait des taux exorbitants et lui demandait des garanties très importantes pour ses demandes de crédit. Contrairement à cela, Crélan s'est intéressé au contexte de la demande et à l'activité de la société. Grâce à cette analyse plus profonde, elle a accepté d'octroyer un crédit à des taux raisonnables. En contrepartie, la banque a demandé la mise en place d'une collaboration plus poussée entre l'entreprise et la banque. On remarque ainsi que Crélan a fait abstraction des dettes ONSS dans l'objectif d'engager un financement relationnel avec l'entreprise bénéficiaire. Effectivement, sa collecte d'information a été nettement plus poussée que les autres banques ce qui lui a permis de percevoir le potentiel de l'entreprise.

En passant du financement transactionnel avec ING au financement relationnel avec Crélan, l'entreprise a découvert les avantages de cette forme de financement bancaire. Effectivement, dans un financement relationnel, il est essentiel que la banque attribue à la société un chargé de clientèle fixe au sein de son organisation. L'avantage de ce contact fixe est qu'il a été plus aisé d'établir une relation basée sur l'honnêteté et la transparence. Par conséquent, l'asymétrie d'information entre le gérant de Dy'on et le banquier s'est fortement réduite. Dès lors, Crélan a pu procéder à une lecture différente des demandes de crédits de la société et ainsi limiter son rationnement de crédit. Autrement dit, grâce à cela, Dy'on a pu renouer avec le financement bancaire, jusque-là très peu accessible chez ING.

En outre, l'entreprise a opté pour une monobancarité de son financement. Cette monobancarité représente pour elle un gain de temps considérable. Au vu de la taille de l'entreprise et de son activité, elle ne peut pas se permettre de prendre le temps de gérer une multibancarité. Malgré le fait que l'exclusivité de la banque engendre des coûts légèrement supérieurs pour l'entreprise, ceux-ci sont nettement compensés par le gain de temps et les avantages qui découlent du financement relationnel.

Pour conclure, on peut dire que la société Dy'on a clairement profité de son financement relationnel avec la banque Crélan. Elle favorise une monobancarité afin d'être certain de bénéficier des différents avantages que lui confèrent cette relation. Parmi ces avantages, on retient principalement une relation banque-PME honnête et transparente, un accès au crédit facilité et gain de temps considérable dans la gestion de son financement.

9.2.2. Distri Incourt

Distri Incourt est une société opérant dans la grande distribution. Elle possède à ce jour deux grandes surfaces Delhaize dans le brabant wallon. Elle emploie une trentaine de salariés et son chiffre d'affaires s'élève à plus de 2 millions € par an. C'est pourquoi, on peut la considérer comme une « petite » PME toujours selon les critères européens. A ce jour, l'entreprise s'est financée dans deux banques différentes, ING et Crélan. ING fut la première banque auprès de laquelle elle se finança lors de l'ouverture de sa première enseigne. Ce financement devint très vite relationnel, en ce sens que la banque lui attribua un « account manager » pour s'occuper de l'ensemble de ses demandes. Par cette attribution, une véritable relation s'est installée entre les deux acteurs économiques. A l'occasion de l'ouverture du second magasin, la société décida de se financer auprès d'une seconde banque, Crélan. Comme pour ING, l'entreprise décida d'engager un financement relationnel. Ainsi, à ce jour, Distri Incourt entretient un financement relationnel avec ses deux banques.

En engageant un financement relationnel avec ING, la société a vu son accès au crédit grandement facilité. La raison de cette accessibilité tient au fait que la relation entretenue par le passé s'est déroulée sans encombre. Autrement dit, la durée de la relation a réduit le risque perçu par la banque et a donc influencé positivement son accès au financement. De plus, la société entretient une relation globale avec ING ce qui signifie que les interactions entre les deux acteurs sont nombreuses. Cela permet ainsi à la banque d'obtenir une connaissance approfondie de l'entreprise et de connaître ses besoins. Par conséquent, la rapidité du processus de financement est accrue grâce à l'information collectée au préalable. Cette rapidité facilite la gestion du financement de l'entreprise. On peut donc dire que le financement relationnel est un gain en productivité pour Distri Incourt.

Par ailleurs, la société a privilégiée un financement multibancaire. La raison de cette multibancarité réside dans sa relation avec ING. De fait, lors d'une demande de financement légèrement plus risquée, la banque a considérablement affermi ses conditions de financement. On constate qu'elle a profité de son exclusivité pour augmenter ses taux de manière démesurée par rapport au risque encouru. En réponse à cela, la firme s'est tournée vers une autre banque (Crélan) afin de faire jouer la concurrence. Les conséquences de cette multibancarité sont claires. Les coûts du financement se sont réduits et l'accès au crédit s'est amélioré grâce à la pression mise en place par la concurrence entre les deux institutions bancaires.

En conclusion, on constate que Distri Incourt a tiré un bénéfice du financement relationnel avec ING. Cependant, pour continuer à profiter des avantages de ce financement, la société a dû recourir à la multibancarité. En effet, au vu de sa croissance, il n'était plus soutenable pour elle de se contenter d'une monobancarité. Elle possédait les ressources nécessaires pour engager une multibancarité et ainsi réduire les coûts engendrés par l'exclusivité d'ING. En outre, on observe que cette multibancarité ne l'a pas empêché de poursuivre un financement relationnel avec ses deux banques et de bénéficier des avantages qui lui sont associés.

9.2.3. Hariba

Hariba est une SPRL médicale composée de trois médecins qui sont également les dirigeants. Le chiffre d'affaires de la société est inférieure à 2 millions € ce qui nous permet de la classer comme « micro » entreprise. Cette société a été créée dans le but d'acquérir un cabinet médical. Pour ce faire, elle a dû recourir au crédit bancaire pour un prêt immobilier. Cependant, les trois médecins étaient dans des établissements bancaires différents. Le choix de la banque s'est porté sur Belfius grâce à l'influence d'un des dirigeants. En effet, celui-ci entretenait une très bonne relation avec son banquier. Il appréciait cette personne de contact notamment pour sa proximité avec les clients business et sa qualité relationnelle. De plus, lors de la demande de financement, les banques des deux autres médecins (ING et BNP) n'ont pas montré un grand enthousiasme pour procéder à ce crédit. Par ailleurs, Belfius offrait les taux le plus concurrentiels en échange d'un élargissement de la relation avec les trois médecins. Autrement dit, la banque voulait qu'une grande partie des flux financiers du cabinet médical

passé par ses comptes. C'est ainsi que Hariba engagea un financement relationnel avec Belfius.

On observe que le principal avantage du financement relationnel pour cette société repose sur la confiance établie au sein de la relation entre le banquier et l'entreprise. Cette confiance permet notamment de faciliter les demandes de financement de l'entreprise et d'en accélérer le processus. Effectivement, elle a permis de diminuer les informations nécessaires à la demande ainsi que les garanties exigées par la banque. De plus, la durée de la relation renforce cette diminution par le fait que l'entreprise a prouvé sa capacité de remboursement par le passé et sa solvabilité à long terme. Ainsi, grâce au financement relationnel, l'entreprise sait répondre plus rapidement et efficacement à ses besoins de financement.

La société a fait le choix de se financer auprès d'une seule banque. La première raison de ce choix provient de la simplicité de la gestion des relations bancaires. En effet, la gestion d'un financement monobancaire représente un gain de temps important, par rapport à un financement multibancaire. De plus, ce gain de temps va favoriser la productivité de la société. En outre, l'activité médicale de cette entreprise ne nécessite pas de faire appel au financement fréquemment. Les besoins en financement sont, en effet, assez limités. Il n'y a donc aucune utilité à pratiquer un financement multibancaire. Cependant, on constate une légère augmentation de frais bancaires due à l'exclusivité de la banque. Du moment que cette hausse ne dépasse pas les bénéfices du financement relationnel, l'entreprise n'a aucune raison d'engager un financement multibancaire.

9.2.4. ToBeOne

ToBeOne est une société de services se rapprochant très fort d'une agence d'intérimaire spécialisée dans la grande distribution. Nous la considérons comme une « micro » car son chiffre d'affaires est inférieure à 2 millions €. Depuis plus de 15 ans, sa banque principale est ING. Cette relation est née des opérations journalières et rentre dans le cadre du financement transactionnel. ING n'a jamais fait d'effort pour mettre en place un financement relationnel. On constate cela lorsque l'entreprise a procédé à une demande de crédit plus conséquente que les précédentes. Effectivement, la banque lui a imposé des conditions de financement très contraignantes malgré la durée et l'étendue de leur relation. C'est pourquoi, pour cette

demande de crédit, ToBeOne s'est tourné vers une autre institution bancaire. La firme a choisi Belfius banque pour la réputation qu'elle possède concernant ses relations avec les PME. Belfius lui a proposé des taux raisonnables à condition d'établir une relation durable entre eux. De plus, elle a attribué une personne de contact fixe pour consolider cette relation. C'est ainsi qu'un financement relationnel a débuté entre la société et la banque.

L'entreprise a décidé d'engager un financement relationnel avec Belfius à cause d'une mauvaise expérience bancaire dans le passé. Son accès au financement s'est fort restreint à cause du financement transactionnel imposé par ING. En effet, lors d'une période aux résultats médiocres, ses besoins en financement ont augmenté mais elle n'a pas reçu le soutien nécessaire de sa banque. En instaurant une relation durable avec une banque, elle espère ainsi ne plus être rationnée à l'avenir. On constate dans ce cas-ci que la durée et l'étendue d'une relation banque-PME n'ont pas eu d'influence sur l'accès au financement, dans le cadre d'un financement transactionnel. Effectivement, on explique cela par le fait que la banque transactionnelle n'est pas impliquée dans la relation et donc ne tire aucun avantage à soutenir cette PME en difficulté. On peut donc dire que le financement relationnel a restauré un accès au financement convenable pour cette société.

Par ailleurs, on remarque que la multibancarité de cette société découle plus d'une nécessité que d'un choix. En effet, afin de garder un accès au crédit à des taux convenables, elle a dû engager une relation avec une autre banque. On peut donc dire que cette multibancarité a réduit les coûts liés au financement et a par la même occasion réduit son rationnement de crédit.

9.2.5. Protexio

Protexio est une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la mise en œuvre de solution anti-feu pour les bâtiments. La société emploie à ce jour 40 personnes et possède un chiffre d'affaires d'environ 7 millions €. Dès lors, on peut considérer cette entreprise comme une « petite » PME. La banque principale de la firme est Belfius. Leur relation bancaire a débuté lors du financement de la reprise de la boîte par le dirigeant actuel. Celui-ci a fait le choix de Belfius comme banque principale car il connaissait personnellement un administrateur d'une agence indépendante. Cet administrateur est d'ailleurs devenu la

personne de contact pour les relations entre la société et la banque. De cette relation privée est né un financement relationnel entre les deux acteurs économiques.

Comme pour les autres cas, on constate qu'un financement relationnel s'installe exclusivement dans le cadre d'une relation de confiance entre le chargé de clientèle et l'entreprise. Si cette confiance est établie, le dirigeant de la PME sera plus enclin à fournir de l'information confidentielle et privilégiée à son banquier. La banque va utiliser cette information pour réduire l'opacité informationnelle de l'entreprise et effectuer une meilleure analyse du risque de défaillance de l'entreprise. Par conséquent, l'accès au crédit de cette PME sera amélioré auprès de cette banque.

En outre, on observe pour cette entreprise que son accès au crédit ne s'est pas restreint lorsque ses chiffres et ses bilans étaient moins bons. Effectivement, dans le cadre d'un financement relationnel, la banque aura tendance à soutenir la PME dans les moments difficiles. On explique cela par l'implication de la banque dans la relation avec l'entreprise. La banque a plus à perdre de laisser couler la société plutôt que de la soutenir. Néanmoins, on constate que ce soutien n'opère que dans le cas d'une exclusivité de la banque dans le financement de la société. Autrement dit, en cas de multibancarité du financement, il est plus probable que les banques limitent l'accès au crédit car le risque de défaut de la firme est partagé. En revanche, lorsque l'entreprise est florissante, on remarque que la multibancarité d'une PME ne restreint pas son accès au crédit. Cela s'explique notamment par l'augmentation de la concurrence dans le secteur bancaire.

9.2.6. Comparaison et analyse

En nous basant sur les cinq cas ci-dessus, nous tenterons de dégager dans cette partie les tendances générales qui concernent les conséquences, positives et négatives, d'un financement relationnel pour les PME. Ces tendances vont permettre de tester nos quatre hypothèses.

Premièrement, nous allons analyser la capacité d'une banque à pratiquer du financement relationnel avec les PME. On constate que le chargé de clientèle de la banque joue un rôle primordial. En effet, c'est par le biais de cette personne que les PME vont établir une relation

de confiance avec leur banque. Toutes les PME interviewées nous ont confirmé que dans le cadre de leur financement relationnel, elles possédaient un contact fixe au sein de leur banque pour leur demande de crédit. Autrement dit, pour la mise en place d'un financement relationnel, il est nécessaire que la banque charge une seule et même personne chargée de la relation avec l'entreprise.

La tendance générale nous montre que les banques centralisées ne cherchent pas à engager un financement relationnel avec les PME de petite taille. Effectivement, leur structure centralisée rend impossible l'attribution d'un chargé de clientèle à l'ensemble de leurs PME clientes. La centralisation du processus de financement de ces banques appuie ce principe. Effectivement, l'objectif est de rationaliser au maximum chaque demande afin de diminuer les coûts de l'analyse. Il n'y a donc plus de lien direct entre l'analyste du dossier et le gérant de l'entreprise. Dès lors, l'établissement d'une relation de confiance se complique ainsi que la mise en place d'un financement relationnel. Les trois « micro » PME (Dy'on, Hariba et ToBeOne) nous confirment que les grandes banques n'ont montré aucun désir à engager un financement relationnel avec elles, contrairement aux banques plus modestes. En résumé, nous remarquons qu'une banque centralisée est moins apte à engager un financement relationnel avec les PME. La raison principale de ce phénomène réside dans l'absence d'un chargé de clientèle fixe dans la relation banque-PME. Ainsi, l'analyse des résultats confirme que *HI* est vraie, pour ces cas-ci.

Deuxièmement, nous allons observer les conséquences d'un financement relationnel sur l'accès au crédit pour les PME. Comme cela a été dit précédemment, un financement relationnel entre une banque et une entreprise se base avant tout sur une relation de confiance. Le principal avantage de cette confiance se situe dans le transfert d'information entre le chargé de clientèle et le dirigeant de la société. Effectivement, les PME interviewées expliquent que grâce à cette relation de confiance, elles sont prêtes à divulguer des informations confidentielles sur leur activité qu'elles n'auraient pas communiquées en cas de financement transactionnel. La collecte de cette information « soft » par la banque relationnelle va permettre de lever l'opacité informationnelle des PME. Par la même occasion, l'asymétrie d'information entre le gérant de l'entreprise et le banquier chargé de clientèle diminuera grâce à la transparence de la relation. Autrement dit, l'accès à des informations privilégiées sur la PME permet au banquier de déterminer plus pertinemment le risque de

défaillance de l'entreprise. Ainsi, le rationnement de crédit des entreprises de bonne qualité diminuera. Deux des entreprises interrogées (Dy'on et Hariba) ont ainsi vécu l'expérience. Effectivement, grâce à l'information échangée dans le cadre d'un financement relationnel, leur accès au crédit s'est amélioré auprès de leur banque.

De plus, nous constatons que le financement relationnel améliore l'accès au crédit dans d'autres situations. En effet, deux sociétés (ToBeOne et Protexio) ont fait remarquer qu'elles ont reçu un soutien de leur banque lors de moments plus difficiles. Celle-ci a accepté de poursuivre leur financement malgré des résultats en baisse. Ce soutien n'a été possible que dans le cadre d'un financement relationnel. On explique cela notamment par le fait qu'engager un financement relationnel avec une PME représente un investissement important pour la banque. En effet, la création d'une relation de confiance, la récolte d'informations ainsi que l'analyse des demandes de crédit constituent des coûts importants pour la banque. Par conséquent, lorsqu'une société se porte moins bien, la banque la soutiendra dans la mesure du possible afin de ne pas perdre les investissements déjà consentis. On s'aperçoit ainsi que le financement relationnel permet à l'entreprise en moins bonne santé financière temporairement de garder un accès au financement. On peut donc affirmer que *H2* est confirmé par les résultats des interviews.

Troisièmement, nous allons examiner les conséquences du financement relationnel sur la productivité et les coûts des PME. Au cours des différentes interviews, nous avons constaté que le financement relationnel est un processus long à établir. Sa mise en place prend du temps comparé à un financement transactionnel. Effectivement, pour que la confiance s'installe au sein de la relation, il est nécessaire qu'un certain nombre d'interactions et d'échanges aient lieu entre le banquier et l'entreprise. Cela demande d'y consacrer un temps assez important. De plus, lors de la première demande de crédit, le financement relationnel demande une collecte d'information plus poussée, une analyse plus approfondie de l'entreprise. C'est pour ces raisons que le financement relationnel est coûteux à mettre en place.

Cependant, les bénéfices du financement relationnel s'observent en majeure partie sur le long terme en ce qui concerne la productivité des PME. En effet, la durée de la relation facilite le processus de financement des banques comme nous l'avons vu plus haut. Selon les sociétés

interviewées, certaines ont confirmé que leur demande de crédit était traitée plus rapidement au fil des années. Néanmoins, cela ne fonctionne pas dans le cadre d'un financement transactionnel comme nous l'ont prouvé deux des entreprises interrogées (Dy'on et ToBeOne). L'avantage de cette rapidité réside dans une meilleure gestion du financement des PME. Grâce à un processus de financement plus efficace, les PME répondent à leurs besoins de financement plus rapidement, ce qui engendre une gestion plus effective de leur activité et donc une meilleure productivité. Autrement dit, le financement relationnel apporte tout d'abord un gain de temps important à l'entreprise, qu'elle peut réinvestir ailleurs. Ensuite, la PME subit moins de pression financière, du fait que ces besoins de financement sont plus rapidement satisfaits.

De plus, on remarque que sur le long terme, la banque va fortement alléger ses conditions de financements. Effectivement, la durée de la relation sera une preuve de la stabilité et de la solvabilité de l'entreprise. Ainsi, la demande de garantie et les taux imposés par la banque diminueront car le risque perçu sera moins important. Ceci représente donc une économie de coût important pour les PME qui engage un financement relationnel sur le long terme.

On peut donc conclure en disant que le financement relationnel est long et coûteux à mettre en place. Mais, il amène sur le long terme un gain de temps considérable quant à la gestion financière de la PME, ce qui se reflète aussi sur sa productivité. Dès lors, le financement relationnel améliore la productivité des PME et par conséquent, *H3* est confirmé pour ces cas-ci.

Dernièrement, nous analyserons les conséquences de la multibancarité du financement des PME sur les coûts et l'accessibilité du crédit. Tout d'abord, on remarque la multibancarité est compliquée pour les plus petites PME. En effet, les dirigeants de petites PME n'ont pas le temps de faire leur marché auprès de plusieurs banques pour diminuer légèrement leur taux. Dès lors, ils seront prêts à encaisser une légère augmentation des coûts bancaires, si cela leur garantit les bénéfices du financement relationnel. La perte de temps est trop importante par rapport aux économies de la baisse du taux engendré par une multibancarité. Cette hausse des coûts ne doit évidemment pas surpasser les avantages que ce type de financement leur confère. De plus, on observe qu'une partie des PME interrogées (Dy'on, Hariba) n'ont aucun intérêt à procéder à un financement multibancaire. Effectivement, leur activité ou leur taille

ne nécessite pas de se financer auprès de plusieurs banques. Une multibancarité représenterait dans ces cas-là une perte de temps et par la même occasion une hausse de coût. Néanmoins, les choses sont différentes pour les PME possédant plus de ressources (Distri Incourt), car ils sont mieux pourvus en personnel et possèdent donc plus de moyens pour se permettre de faire jouer la concurrence entre les banques. C'est pourquoi, au sein des grandes PME, une multibancarité est saine.

Ensuite, contrairement à ce que semblait annoncer notre revue littéraire, on observe dans les différentes entrevues faites avec les PME que la multibancarité ne ferme pas l'accès au crédit aux entreprises. En effet, la multibancarité de ces sociétés (ToBeOne et Distri Incourt) a même amélioré leur accès au crédit auprès des banques. En faisant une demande de crédit dans une seconde banque, leurs conditions de financement se sont fortement allégées. Il est important de préciser que cette conséquence de la multibancarité survient uniquement dans le cadre d'un financement relationnel avec la banque secondaire. Autrement dit, la banque secondaire acceptera de financer l'entreprise à condition que celle-ci s'engage dans une relation durable.

Pour conclure, on constate que dans le cadre d'un financement relationnel, l'exclusivité engendre une légère augmentation des coûts mais que celle-ci reste minime comparée aux bénéfices qu'elle confère sur le long terme. On remarque également que la multibancarité d'une PME augmente son accès au crédit contrairement à ce que nous avons émis dans l'hypothèse 4. On peut donc affirmer que *H4* est invalidée par les données ici récoltées.

9.3. Réponses aux hypothèses

Pour conclure l'analyse de nos données qualitatives, nous allons confronter les résultats des deux parties précédentes afin de tester la véracité de chacune de nos hypothèses.

Concernant la première hypothèse, les résultats des deux analyses se rejoignent pour la confirmer. Effectivement, ils montrent clairement que les banques décentralisées ont un avantage certain sur leurs homologues centralisés pour pratiquer du financement relationnel. On observe qu'une structure décentralisée facilite l'attribution d'un chargé de clientèle à une

PME et donc simplifie la mise en place d'un financement relationnel. On peut donc dire que les banques décentralisées sont plus aptes à engager un financement relationnel avec les PME.

Pour la deuxième hypothèse, nous constatons que les résultats concordent également entre les banques et les PME. En effet, d'un côté, les banques s'accordent à dire que dans le cadre de financement relationnel, l'échange d'informations plus important facilite l'évaluation de l'entreprise et par la même occasion l'accès au crédit pour l'entreprise. De l'autre côté, les PME interviewées reconnaissent que dans le cadre d'un financement relationnel, le climat de confiance les pousse à dévoiler de l'information privée. Par conséquent, les banques sont mieux informées et donc l'accès au crédit facilité. On peut donc dire que le financement relationnel réduit le rationnement des PME.

La troisième hypothèse suppose que le financement relationnel réduit les coûts liés au financement et amène un gain en productivité pour les banques et les PME. On observe que les résultats des deux parties confirment cette hypothèse. Malgré le coût important qu'engendre sa mise en œuvre, le financement relationnel entraîne pour les deux parties une baisse des coûts et un gain considérable en temps sur le long terme. Pour les banques, cela s'explique par une meilleure connaissance de l'entreprise et donc une plus grande facilité dans la gestion de ses demandes. Pour les PME, on explique cela par un allègement des conditions de financement imposées par la banque ainsi qu'une gestion plus efficace de leur financement. En bref, on constate que l'hypothèse trois se vérifie.

Quant aux effets de la multibancarité, les résultats sont plus mitigés. En ce qui concerne la réduction des coûts du crédit, les banques relationnelles reconnaissent qu'en cas de concurrence avec une seconde banque, elles auront tendance à diminuer leur marge. Pour les PME, les résultats varient en fonction de la taille de celle-ci. Effectivement, on remarque que pour les PME de taille moyenne, l'hypothèse se vérifie car elles ont les ressources nécessaires pour faire jouer la concurrence et donc de diminuer les coûts. Pour les petites PME, les choses sont différentes car elles n'ont pas les ressources pour faire jouer la concurrence. Ainsi, une multibancarité augmentera ses coûts bancaires. Pour l'accès au crédit, les banques et les PME s'entendent pour dire que la multibancarité d'une société ne réduit pas son accès au crédit dans le cadre d'un financement relationnel. En bref, une grande partie des arguments vont à l'encontre l'hypothèse 4, c'est pourquoi nous la rejetons. En effet, on observe que la

multibancarité ne réduit pas l'accès au financement et ne réduit pas forcément les coûts du crédit.

Chapitre 10. Discussions et recommandations

10.1. Le financement relationnel pour les banques

Pour débiter cette partie, nous avons retenus les trois points essentiels concernant le financement relationnel pour les banques. Nous allons analyser les avantages et les conséquences de celui-ci.

Premièrement, on constate que les banques, quelle que soit leur taille, souhaitent mettre en place un financement relationnel avec les PME. En effet, elles reconnaissent les avantages que procure cette forme de financement pour leur rentabilité. La seule différence se situe au niveau du ciblage des PME. Les grandes banques peuvent se permettre de segmenter leur clientèle, contrairement aux banques plus modestes. C'est pourquoi les PME de moindre dimension seront souvent exclues du financement relationnel dans les banques importantes. Cette exclusion est en grande partie due à la structure centralisée des grandes banques. Effectivement, comme nous le confirme l'hypothèse 1, la centralisation de leur processus de financement empêche l'attribution d'un chargé de clientèle à ces petites PME et donc d'un financement relationnel. On observe également que les banques les plus imposantes décentralisent leur processus de financement pour les PME ciblées afin d'engager une relation plus rentable avec celles-ci.

Deuxièmement, on s'aperçoit que la confiance joue un rôle primordial dans le financement relationnel, pour les banques. En effet, le thème de la dimension humaine de la relation banque-PME revient fréquemment tout au long des trois entrevues bancaires. Une relation de confiance doit exister entre le banquier et l'entreprise pour qu'un financement relationnel soit possible. Ce financement repose essentiellement sur un transfert d'informations « soft », confidentielles. De fait, pour que cet échange ait lieu, il est donc nécessaire qu'il se déroule dans un climat de confiance. C'est pourquoi les banques accordent une grande importance à cette relation de confiance avec les PME dans le financement relationnel.

Troisièmement, on remarque que l'avantage central du financement relationnel pour les banques réside dans l'étendue de la relation avec ses clients business. En effet, elles tentent

d'élargir au maximum leur relation avec les PME afin, dans un premier temps, de fidéliser les clients et dans un second temps, de tirer profit de l'étendue de cette relation. Cela va leur permettre notamment de diversifier leurs revenus et surtout de diminuer leurs risques. On explique cela par la conjoncture économique. Effectivement, durant la crise de 2007, les banques ont compris que pour tirer de la rentabilité d'une entreprise, elle ne pouvait plus reposer uniquement sur le crédit. Avec des taux d'intérêt descendus extrêmement bas, le crédit ne rapportait plus autant qu'auparavant. Les banques ont compris qu'un moyen de se protéger des aléas économiques et donc de la volatilité des taux d'intérêt, était d'engager une relation globale avec ses clients et non de se fixer sur un seul produit financier comme les crédits.

En conclusion, on constate que le financement relationnel est un investissement à long terme pour les banques. En effet, sa mise en place est coûteuse et longue, mais les bénéfices sur le long terme sont nettement plus importants que ceux du financement transactionnel. De plus, on remarque que la relation globale avec un PME représente également une protection supplémentaire pour la rentabilité des banques contre les aléas de la conjoncture économique. C'est pourquoi on observe que les banques, dans le cadre d'un financement relationnel, accordent plus d'importance l'étendue de la relation que les autres facteurs.

10.2. Le financement relationnel pour les PME

Cette partie sera consacrée aux bénéfices du financement relationnel pour les PME. Ainsi, nous soulignerons les raisons pour lesquelles le financement relationnel représente un avantage pour les PME.

Tout d'abord, on constate que, pareillement aux banques, les PME accordent beaucoup d'importance à la dimension humaine au sein de la relation banque-PME. Comme nous l'avons vu précédemment, dans un financement relationnel, il est nécessaire que la banque attribue un chargé de clientèle particulier à la PME client. Ce banquier s'occupera donc de l'ensemble des demandes de l'entreprise. Par les différentes interactions entre les deux acteurs, une relation de confiance va naître. Dans ce climat de confiance, l'échange d'informations confidentielles et privées va s'intensifier et va permettre de réduire l'opacité

informationnelle de l'entreprise. Grâce à cette réduction, la banque facilitera l'accès au financement car elle pourra évaluer de manière plus aisée le risque de la PME. En bref, grâce au financement relationnel, une relation de confiance va émerger, entre le dirigeant de la PME et le chargé de clientèle de la banque et ainsi, comme nous le confirme l'hypothèse 2, va également faciliter l'accès au crédit pour l'entreprise.

Ensuite, on constate que le facteur temps constitue une préoccupation centrale pour les PME. La recherche de financement peut être un long processus pour certaines d'entre elles. Cependant, le financement relationnel peut constituer une bonne solution à ce problème de temps. Bien que sa mise en place soit longue, il représente sur le long terme un gain de temps considérable pour l'entreprise qui le pratique. Effectivement, le processus de financement est grandement simplifié grâce à l'ensemble des interactions qui existent entre la banque et la PME. Un bon nombre d'informations nécessaires à la demande de crédit sont déjà aux mains de la banque ce qui lui permet d'accélérer le processus.

Enfin, on remarque que le financement relationnel entraîne une amélioration des conditions de financement des PME. Cette amélioration se traduit par une diminution des coûts du crédit ainsi qu'une diminution de la demande de garantie. On explique cela par la durée et l'étendue de la relation entre la banque et les PME. Effectivement, une relation de longue durée est une preuve de la capacité de remboursement et donc de la solvabilité de l'entreprise. Par conséquent, la demande de garantie de la banque diminue, car le risque y est moins important. En ce qui concerne l'étendue de la relation banque-PME, on constate qu'elle permet à la banque de tirer sa rentabilité ailleurs que du taux de crédit. Ainsi, elle diminuera ses taux afin de fidéliser ses PME.

Pour conclure, on peut donc dire que le principal avantage du financement relationnel des PME réside dans l'amélioration de son accès au financement. Effectivement, les chances qu'elles subissent un rationnement de crédit sont bien moindres grâce à la relation qu'elles entretiennent avec leur banque.

10.3. Recommandations

En partant des réponses aux hypothèses ainsi que des différents avantages que nous avons relevés dans la partie précédente, nous allons émettre plusieurs recommandations pour les PME, quant au financement relationnel.

Tout d'abord, on s'aperçoit que le financement relationnel représente des avantages probants pour les PME. En effet, les hypothèses deux et trois nous confirment que l'établissement d'un financement relationnel entre une banque et une entreprise permet à celle-ci de réduire son risque de rationnement et les coûts engendrés par le financement. Ces avantages ne font que s'accroître avec la durée et l'étendue de la relation. C'est pourquoi, il est recommandé aux PME de pratiquer du financement relationnel.

Cependant, il est bon de préciser que le contexte du financement relationnel est important. Effectivement, le choix de la banque relationnelle est primordial pour la PME désirant se financer de cette manière. Souvent, les dirigeants de PME ont une tendance claire à faire une demande de financement auprès de leur banque privée. Malheureusement, ce n'est pas souvent le bon choix car ces banques ne sont pas toujours prêtes à s'engager dans un financement relationnel. Dès lors, la PME ne tirera aucun bénéfice de cette relation. C'est pourquoi nous recommandons aux PME de choisir une banque décentralisée ou de taille modeste pour leur premier financement. Ainsi, elles auront plus de chance d'établir un financement relationnel avec celle-ci et d'en tirer les avantages à terme.

De plus, dans le cadre d'un financement relationnel, nous recommandons aux PME de ne rien dissimuler à leur banque relationnelle. En effet, nous avons vu que ce financement se base essentiellement sur une relation de confiance entre le chargé de clientèle et le dirigeant de l'entreprise. En cas de dissimulation d'informations, le climat de confiance établi peut se briser et emporté avec lui l'ensemble des avantages acquis jusque-là.

Ensuite, nous avons vu précédemment que les banques tentent de tirer une rentabilité de la relation globale qu'elles entretiennent avec leur PME. Autrement dit, au plus l'étendue de la relation avec une société est grande, au plus la banque tirera profit de cette relation. C'est pourquoi nous pensons qu'une PME, si elle accepte d'étendre sa relation avec sa banque,

pourra alléger les conditions de financement qui lui sont imposées. Effectivement, la banque sera prête à diminuer ses marges sur le financement car elle tirera sa rentabilité ailleurs.

Enfin, concernant le choix d'une multibancarité du financement, on constate qu'il dépend avant tout de l'activité et de la taille de la PME. Ce choix est judicieux pour une entreprise qui possède des ressources importantes et dont les besoins de financement sont récurrents. Elle pourra ainsi faire jouer la concurrence entre les banques pour diminuer ses coûts de financement. Vu que les montants de ses crédits sont élevés, les bénéfices de cette multibancarité seront plus importants que pour une petite PME. Par ailleurs, lorsque l'entreprise est de petite taille et que ses besoins en financement ne représentent pas de grands montants, l'utilité d'un financement multibancaire est fortement réduite. Cette multibancarité risque avant tout de demander l'utilisation de ressources supplémentaires sans que les bénéfices ne soient probants. Pour ces petites entreprises, il est donc conseillé d'avoir recours à un financement relationnel monobancaire. Ce faisant, la banque relationnelle conserve son exclusivité sur l'entreprise tout en lui procurant les avantages liés au financement relationnel, même si cela engendre un léger surcoût pour la PME.

10.4. Limites de l'étude

Il est important de préciser que l'étude que nous avons menée tout au long de ce mémoire connaît certaines limites que nous exposerons ci-dessous. Malgré les différents avantages que le financement relationnel apporte aux PME, son observation reste néanmoins basée sur des données subjectives provenant d'entretiens. Nous avons relevé quatre principales limitations qui permettront aux lecteurs de nuancer quelque peu les résultats présentés ci-dessus.

Tout d'abord, la première limite de cette étude réside dans le nombre d'acteurs interrogés dans le cadre de l'analyse. Effectivement, pour l'analyse bancaire, nous avons retenu trois banques belges. Selon Febelfin (2013), on recense 104 banques différentes en Belgique en 2013. Comme nous l'avons vu précédemment, le processus de financement de chacune de ces banques diverge selon sa structure. Il en va de même pour l'analyse de PME. Même si nous avons exclusivement défini les tendances générales du financement relationnel, il est possible

que celles-ci ne soient pas représentatives de la réalité à cause de la taille trop réduite de l'échantillon.

Ensuite, on s'est aperçu qu'une grande partie du financement relationnel repose sur la relation de confiance entre le banquier et l'entreprise. Ce concept de confiance reste un domaine très subjectif et varie selon chaque individu. C'est pourquoi il est difficilement observable. Dans ce mémoire, nous avons limité ce concept de confiance à l'échange d'information entre la banque et l'entreprise. Nous n'avons donc pas pris en compte l'aspect humain de la relation qui a des conséquences évidentes sur le financement de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons supposé tout au long de l'étude que les conditions de financement reposaient essentiellement sur la relation banque-PME. Nous n'avons pas pris en compte plusieurs variables macroéconomiques comme le taux d'intérêt directeur de la banque centrale ou la croissance du PIB ayant des répercussions sur les conditions de financement car nous estimons que les PME n'ont aucune influence sur ces variables. Néanmoins, il aurait été intéressant d'observer l'influence de ces variables macroéconomiques sur le financement relationnel d'une PME.

Enfin, un approfondissement de l'étude de la multibancarité des PME plus volumineuses aurait été judicieux. En effet, nous nous sommes restreints à étudier les conséquences du financement relationnel sur les micros et petites PME en ne considérant pas les moyennes entreprises. L'organisation de leur pool bancaire est effectivement très différente des plus petites PME. C'est pourquoi il peut être intéressant d'observer la pertinence du financement relationnel sur celles-ci dans le cadre d'un travail plus approfondi.

Conclusion générale

Croissance à encourager, difficultés de financement, innovation, importance primordiale pour l'économie, etc. : les PME, depuis une vingtaine d'années, font le cœur de débats et de discussions. La question qui nous a intéressé dans ce travail a été le financement de ces PME. Nécessaire en termes de productivité, de concurrence et d'innovation, il se révèle toutefois complexe et le rôle des banques n'y est pas moins important, en raison de la structure financière, la gestion et l'opacité informationnelle des PME.

Dans ce mémoire, nous avons voulu démontrer combien le financement bancaire des PME n'était pas tâche aisée. Deux éléments font obstacle, ceux de l'opacité informationnelle et de l'asymétrie d'information entre créancier et dirigeant. Une solution nous est pourtant apparue claire, au vu de notre étude, pour résoudre le problème du risque élevé d'exclusion du marché du crédit des PME : le financement bancaire relationnel.

Nous avons donc posé une question de recherche, celle des avantages du financement relationnel bancaire pour les PME. Sur base du cadre théorique, nous avons émis quatre hypothèses. Pour y répondre, nous avons établi une méthodologie basée sur une analyse qualitative. Nous avons donc récolté nos données par le biais d'interviews auprès de plusieurs intervenants. A partir de ces données, nous avons testé nos hypothèses. Trois des quatre hypothèses ont ainsi pu être confirmées par l'analyse de nos données.

Effectivement, nous avons tout d'abord relevé que les banques décentralisées sont plus aptes à engager un financement relationnel grâce à l'attribution d'un chargé de clientèle (*H1*). Ensuite, nous avons observé que le financement relationnel réduit le rationnement de crédit des PME par le biais d'un meilleur transfert d'information entre les deux acteurs (*H2*). De plus, le financement relationnel représente un gain en productivité pour les banques et les PME (*H3*). Ce gain provient d'un allègement des conditions de financement ainsi qu'une gestion plus efficace des demandes de financement. Enfin, quant aux effets de la multibancarité du financement, nous avons constaté qu'il ne réduit pas forcément les coûts bancaires, ni l'accès au financement (*H4*).

Grâce à notre recherche, nous avons également démontré que la base du financement relationnel se construit sur la relation de confiance entre la banque et la PME. Les bénéfices du financement découlent de cette confiance, cette dernière permettant l'échange d'informations confidentielles et l'augmentation de ce transfert d'informations. Nous avons constaté que le financement relationnel bancaire permet une amélioration de leur accès au financement, diminuant le risque de rationnement et les coûts de financement. De plus, le financement relationnel constitue un investissement à long terme, si toutefois les PME optent pour une banque plus modeste pour un premier financement et cherchent à établir un climat de confiance. En outre, les conditions de financement imposées aux PME diminueront si leur relation avec la banque prend de l'importance. Enfin, notre recherche nous a permis de cerner l'enjeu d'une multibancarité pour des PME de plus grande taille.

La présente étude a également permis de comprendre les avantages du financement relationnel pour les banques. Pour ces dernières, le principal avantage du financement relationnel réside dans leur rentabilité, ce dernier entraînant une diversification des revenus de la banque grâce aux interactions d'une relation durable et plus large. L'étendue de la relation est donc un aspect prioritaire par rapport aux autres facteurs car elle protège les banques contre les aléas de la conjoncture économique.

Ainsi, au terme de cette étude, nous pouvons conclure que le financement bancaire relationnel est une solution optimale à envisager pour les PME, si elle se construit sur un climat de confiance. Nous avons en effet démontré qu'une transparence informationnelle optimale engendrait un meilleur accès au financement. De plus, la durée, l'étendue et l'exclusivité de la relation entre la PME et la banque ne sont pas les paramètres déterminants de cette relation, comme l'a pourtant affirmé la littérature, mais plutôt les conséquences. La durée prouve la solvabilité de l'entreprise, l'étendue engendre une diminution des taux des banques et ainsi une fidélisation par ces dernières des PME.

Il a été riche pour nous de découvrir, à travers théorie et cas pratiques, les enjeux du financement relationnel bancaire. De plus, nous avons trouvé plus que prenant de réaliser ce présent travail en parallèle avec une expérience concrète au sein du monde bancaire. Notons toutefois qu'une collecte plus ample de données, passant par un plus grand nombre d'entretiens, la prise en compte de l'aspect humain et de variables macroéconomiques

pouvant influencer le financement relationnel d'une PME, ainsi qu'une vision plus approfondie de la multibancarité des PME auraient toutefois pu rendre cette étude plus complète et nuancée.

Bibliographie

- ALMEIDA, P. (2004). *Small Firms and Innovation*. Entrepreneurship in the 21st Century-Conference Proceedings, SUA.
- ANG, J. S. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), pp. 11-13.
- ANG, J. S., COLE, R. A., & LIN, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, 55(1), pp. 81-106.
- ARCHAMBAULT, J. P. (2004). Vers une économie de la connaissance. *Medialog*, 49(1), pp. 38-41.
- BALTENSPERGER, E. (1978). Credit rationing: issues and questions. *Journal of Money, Credit and Banking*, 10(2), pp. 170-183.
- BASTIN, E., LAPAGE, W., VAN PRAET, J., & VANDENDAELE, D. (2013). *Financement des entreprises : Guide pratique pour une stratégie durable*. Bruxelles : Stephan Maes.
- BHATTACHARYA, S., & CHIESA, G. (1995). Proprietary information, financial intermediation, and research incentives. *Journal of Financial Intermediation*, 4(4), pp. 328-357.
- BELLETANTE, B., LEVRATTO, N., & PARANQUE, B. (2001). *Diversité économique et modes de financement des PME*. L'Harmattan, Paris.
- BERGER, A. N. (1999). The Dynamics of Market Entry: The Effects of Mergers and Acquisitions on De Novo Entry and Small Business Lending in the Banking Industry. *Finance and Economics Discussion Paper Series*, 41.
- BERGER, A. N., DEMSETZ, R. S., & STRAHAN, P. E. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 23(2), pp. 135-194.
- BERGER, A. N., MILLER, N. H., PETERSEN, M. A., RAJAN, R. G., & STEIN, J. C. (2005). Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks. *Journal of Financial economics*, 76(2), pp. 237-269.

- BERGER, A. N., & UDELL, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6), pp. 613-673.
- BOOT, A. W., GREENBAUM, S. I., & THAKOR, A. V. (1993). Reputation and discretion in financial contracting. *The American Economic Review*, 83(5), pp. 1165-1183.
- BOOT, A. W. (2000). Relationship banking: What do we know?. *Journal of financial intermediation*, 9(1), pp. 7-25.
- CHERTOK, G., DE MALLERAY, P. A., & POULETTY, P. (2009). *Le financement des PME*. Conseil d'analyse économique.
- CHLUPACEK, P. (2009). *European SME financing and structured finance*. Thèse de doctorat en sciences sociales et économiques, Université de Vienne.
- CIEPLY, S., & GRONDIN, M. (1999). Expertise et contrôle des risques-PME par le chargé de clientèle entreprises: une alternative au rationnement. *Revue d'économie financière*, 54(1), pp. 59-78.
- COLE, R. A. (1998). The importance of relationships to the availability of credit. *Journal of Banking & Finance*, 22(6), pp. 959-977.
- COLOT, V., & MICHEL, P. A. (1996). Vers une théorie financière adaptée aux PME : Réflexion sur une science en genèse, *Revue Internationale P.M.E.*, 9(1), pp. 144-166.
- COMMISSION EUROPEENNE, (2013). *SMEs' Access to Finance survey*. Analytical Report, Ipsos Mori.
- COMMISSION EUROPEENNE, (2006). *Seed Finance, summary report of the workshop*. Financing SME, entrepreneurs and innovators. Bruxelles.
- DEBABIS, B., SELMI, N., & HAMMOUDA, B. *Asymétrie informationnelle et relation Banque-PME*. Maîtrise en Actuariat et Finance, IHEC de Sousse.
- DE COUSSERGUES, S. (2007). *Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie*. 7^{ième} édition. Dunod.
- DE GRAND RY, B., BATS, G., CALUWAERTS, F., DUPONT, T., LEBOUTTE, D., SAEYS, I., SMETS, D., VANDEALE, J. P. & WEYERS, P. (2012). *Comment établir des projections financières pour ma PME ?*. Institut des Réviseurs d'Entreprise. En ligne : https://www.ibrire.be/fr/publications/series_actuelles/brochures/pme/Documents/9215_Co_mment-etablir-des-projections-financieres-pour-ma-PME.pdf, consulté en Juin 2015.

- DEWATRIPONT, M., & MASKIN, E. (1995). Credit and efficiency in centralized and decentralized economies. *The Review of Economic Studies*, 62(4), pp. 541-555.
- DIAMOND, D. W. (1984). Financial intermediation and delegated monitoring. *The Review of Economic Studies*, 51(3), pp. 393-414.
- DIAMOND, D. W. (1991). Monitoring and reputation: The choice between bank loans and directly placed debt. *Journal of political Economy*, 99(4), pp. 689-721.
- DIETSCH, M., & GOLITIN, V. (2002). L'évolution des relations banques- entreprises dans les années quatre-vingt-dix. Bulletin de la Commission bancaire, n° 27.
- DJEDIDI-KOOLI, S. (2009). L'accès au financement des PME en France: quel rôle joué par la structure du système bancaire ?. Thèse de doctorat en sciences économique, Université Paris-Dauphine.
- DUFOURCQ, N. (2014). Le financement des PME: un enjeu de compétitivité. *Revue d'économie financière*, 114(2), pp. 39-54.
- FAMA, E. F. (1985). What's different about banks?. *Journal of monetary economics*, 15(1), pp. 29-39.
- FEBELFIN, (2013). *Vade-mecum statistique du secteur bancaire*. En ligne : <http://monargentetmoi.be/fr/chiffres/vade-mecum-le-secteur-financier-belge-en-detail/vade-mecum-2013>, consulté en juillet 2015.
- FISCHER, K. (1990). Hausbankbeziehungen als instrument des Bindung zwischen Banken und Unternehmen: Eine Theoretische und Empirische Analyse. Thèse de doctorat, Université de Bonn.
- GROSSMAN, S. J., & HART, O. D. (1980). Disclosure laws and takeover bids. *Journal of Finance*, 35(2), pp. 323-334.
- GURLEY, J. G., SHAW, E. S., & ENTHOVEN, A. C. (1960). *Money in a Theory of Finance*. Washington, Brookings Institution.
- HALLEUX, F., HAULOTTE, S., & VALENDUC, C. (2006). *Rapport de documentation : Quelle définition pour les aides fiscales aux PME ?* Service Public Fédéral FINANCES – Belgique. 66e année, n°4, 4e trimestre 2006.

- HOLMES, S., KENT, P. (1991). An Empirical Analysis of the Financial Structure of Small and large Australian manufacturing enterprises. *The Journal Of small Business Finance*, 1(2).
- JARVIS, R., CURRAN, J., KITCHING, J., & LIGHTFOOT, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of small business and enterprise development*, 7(2), pp. 123-134.
- JENSEN, M. C. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *Corporate Finance, and Takeovers. American Economic Review*, 76(2), pp. 323-329.
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm managerial Behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- KEELEY, R. H., & TURKI, L. A. (1993). Risk-Return Profiles of New Ventures: An Empirical Study. *Journal of Small Business Finance*, 2(2), pp. 87-109.
- KERR, W.R., & NANDA, R. (2009), *Financing Constraints and Entrepreneurship*. Document de travail 10-013, Harvard Business School.
- KIRSCHENHEITER, M. (2002). *Representational faithfulness in accounting: A model of hard information*. Purdue University, Krannet School of Management.
- LELAND, H. E., & PYLE, D. H. (1977). Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *The journal of Finance*, 32(2), pp. 371-387.
- MADOUCHE, Y. (2011). *La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie*. Mémoire en sciences économique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- MYERS, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of financial economics*, 5(2), pp. 147-175.
- MYERS, S. C., & MAJLUF, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), pp. 187-221.
- NICOLESCU, O. (2001). *Managementul Intreprinderilor mici si mijlocii*, Editura Economica, Bucharest.
- OCDE (2007). Synthèse : le financement des PME et des entrepreneurs. Edition OCDE.

- OCDE (2015). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2015 : An OCDE Scoreboard*. Edition OCDE.
- ONGENA, S., & SMITH, D.C., (2000). *Bank relationships: A survey*. Dans: HARKER, P., ZENIOS, S.A. (Eds.), *The Performance of Financial Institutions*. Cambridge University Press, London, pp. 221–258.
- ONGENA, S., & SMITH, D. C. (2000). What determines the number of bank relationships? Cross-country evidence. *Journal of Financial intermediation*, 9(1), 26-56.
- PEFFER, S., COLLET, C., DAUW, C., ABBELOOS, E., & ROLOUX, D. (2010). *Vade-Mecum du financement des PME*. 1^{ère} édition, De Boeck et Larcier.
- PETERSEN, M. A. (2004). *Information: Hard and soft*. Working Paper, Northwestern University.
- PETERSEN, M. A., & RAJAN, R. G. (1994). The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. *The journal of finance*, 49(1), pp. 3-37.
- PSILLAKI, M. (1995). Rationnement du crédit et PME: une tentative de mise en relation. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 8(3-4), pp. 67-90.
- Recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003, Journal Officiel L 124 du 20 mai 2003.
- REFAIT, C. (2003). La multibancarité des entreprises. *Presse de Sciences Po*, 54(3), pp. 649-661.
- ROSS, S. A. (1977). The determination of financial structure: the incentive-signalling approach. *The bell journal of economics*, 8(1), pp. 23-40.
- RUSSO, P. F., & ROSSI, P. (2001). Credit constraints in Italian industrial districts. *Applied Economics*, 33(11), 1469-1477.
- SAEYS, I., DE GRAND RY, B., DUPONT, T., LEBOUTTE, D., PIRE, P., SMETS, D., VANDAELE, J. P., VAN DEN ABEELE, L. R. & WEYERS, P. (2013) *Comment financer la croissance de ma PME ?*. Institut des Réviseurs d'Entreprises. En ligne : http://www.ibrire.be/fr/publications/series_actuelles/brochures/pme/Documents/5301_Co_mment-financer-la- croissance-de-ma-PME.pdf, consulté en juin 2015.
- SAVLOVSCHI, L. I., & ROBU, N. R. (2011). The role of SMEs in modern economy. *Economia, Seria Management*, 14(1), pp. 277-281.

- SCHMIEMANN, M. (2006). SMEs and entrepreneurship in the EU. *Statistics in focus : Industry, trade and services*, n°24.
- SCHNABEL, J. A. (1992). Small Business Capital Structure Choice. *The Journal of Small Business Finance*, 2(1), pp. 13-21.
- SHARPE, S. A. (1990). Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts: A stylized model of customer relationships. *The Journal of Finance*, 45(4), pp.1069-1087.
- SLOVIN, M. B., JOHNSONS, S. A., & GLASCOCK, J. L. (1992). Firm size and the information content of bank loan announcements. *Journal of Banking & Finance*, 16(6), pp. 1057-1071.
- STEIN, J.C. (2002). Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms. *Journal of Finance*, 57(5), pp. 1891-1921.
- STIGLITZ, J.E., & WEISS, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), pp. 393-410.
- TLILI, R. (2012). *Comment justifier la multibancarité au sein des PME?*. Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris Dauphine.
- TRABELSI, A. (2006). Les déterminants de la structure du capital et les particularités du financement dans les PME: une étude sur données françaises. Thèse de doctoral en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- VAN EYCK, M. H. (2012). *Enquête sur l'innovation chez les TPE/PME wallonnes*. Innovatech. En ligne : http://www.innovatech.be/upload/espace_innovation/Dossiers/Innoflash_enquete_Innovation_par_InnovaTech-Ipsos.pdf, consulté en mai 2015.
- VIGNERON, L. (2009). *Conditions de financement de la PME et relations bancaires*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille II.
- VIGNERON, L. (2014). *Relations bancaires et crédits aux PME*. Document non publié, Université de Valenciennes, Valenciennes.
- VIGNERON, L., & HAJI CHEHADE, H. (2013). *Structuration du pool bancaire de la PME: une revue de la littérature*. Université de Valenciennes IDP, Skema Business School.

- WILLIAMSON, S. (1986). Costly monitoring, Financial Intermediation and Equilibrium credit rationing. *Journal of Monetary Economics*, 18(2), pp. 159-179.
- WUESTENBERGHS, R. (2008). *Guide du crédit au PME*. Bruxelles, Dexia Banque.

Annexes

Annexe 1 : Récapitulatif des études du lien relation de clientèle et rationnement du crédit

Pays	Article	Type de données	Echantillon	Mesure du Rationnement du crédit	Mesure de la relation		
					Durée	Nombre de banques	Champ
USA	Petersen et Rajan (1994)	NSSBF 1987	1 389 PME	% de crédit fournisseur payé en avance	+	-	
	Cole (1998)	NSSBF 1993	2 007 PME	Renouvellement du crédit	+	-	-
	Uzzi (1999)	NSSBF 1987	2 226 PME	Accès au crédit	-		+
	Scott et Dunkelberg (2003)	NFIB 1995	520 PME	Recherche d'un crédit unique	+	-	
	Cole, Goldberg et White (2004)	NSSBF 1993	585 PME	Extension de crédit par les petites banques	-	-	+
	Scott (2006)	NFIB 1995 et 2001	PME	Refus de crédit de la part de sa banque principale	-	+	
All	Harhoff et Korting (1998)	Enquête 1997	994 PME	% de crédit fournisseur payer à en avance	+	-	
	Lehmann et Neuberger (2001)	Enquête 1997	318 PME	Approvisionnement en crédit	+		+
Ita	Angelini, Di Salvo, Ferri (1998)	Enquête 1995	2 232 PME	Absence de rationnement	+	-	
	Cosci et Meliciani (2002)	1 Banque 1997	393 PME	1-(Crédit utilisé/Crédit offert)		+	
	Guiso (2003)	SMF 1997	3 236	Absence de refus de crédit	+	+	-
Thaï	Menkhoff et Suwanaporn (2007)	9 Banques 92-96	416 GE	Lignes de crédit sur dette + lignes de crédit	+	+	+
Arg	Streb, Bolzico, Druck, Henke, Rutman et Escudero (2002)	CDFS 1999	8 548	% de lignes de crédit non utilisées		-	+
	Bebczuk (2004)	UIA 1999	139	Probabilité d'obtenir un crédit	-		

Fra	Ziane (2003)	Enquête 2002	244	Non obtention de l'ensemble des crédits demandés	-.**	+.**	
	Dietsch (2003)	Centrale des risques 1993-2000	2 530 353	Dettes bancaires / Chiffre d'affaires	+.**	+.**	+.**
Bel	De Bodt, Lobe et Statnik (2001)	Enquête 2001	296 PME	Absence de rationnement	+.**	-.**	
Chili	Repetto, Rodriguez et Valdes (2003)	CSBIF 1990-98	20 000	Dette sur Capital	+.**	+.**	

***, **, * indiquent respectivement des niveaux de confiance de 99%, 95% et 90%.

Source : VIGNERON, L. (2009). *Conditions de financement de la PME et relations bancaires*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille II, pp. 50-51.

Annexe 2 : Récapitulatif des études du lien relation de clientèle et coût du crédit

Pays	Article	Type de données	Echantillon	Mesure du Coût du crédit	Mesure de la relation		
					Durée	Nombre de banques	Champ
USA	Petersen et Rajan (1994)	NSSBF 1987	1 389 PME	Taux d'intérêt sur le crédit le plus récent	+	+.***	+
	Berger et Udell (1995)	NSSBF 1987	371 PME	Prime d'intérêt sur ligne de crédit	-.**		
	Blackwell et Winters (1997)	6 Banques 1988	174 PME	Prime de risque	-		+
	Uzzi (1999)	NSSBF 1987	2 226 PME	Taux d'intérêt sur le crédit le plus récent	-.**		-.**
	Berger, Rosen et Udell (2007)	NSSBF 1993	520 PME	Prime d'intérêt sur ligne de crédit	-.**		
	Bodenhorn (2003)	1 Banque 1855	2 616 PME	Taux d'intérêt du prêt moins le taux des billets de trésorerie noté A1	-.**		
	Hao (2004)	LPC 1988-99	948 GE	Coupon + frais - LIBOR		+.***	
	Bharath, Dahiya, Saunders et Srinivasan (2004)	LPC 1986-01	9 709 GE	Coupon + frais - LIBOR			-.***
	Brick, Kane et	NSSBF 93, 98	1 125 PME	Ligne de crédit	-	-.*	

	Palia (2004)						
Canada	Mallet et Sen (2001)	CFIB 1997	2 409 PME	Taux d'intérêt du crédit	+		+
Allemagne	Harhoff et Korting (1998)	Enquête 1997	994 PME	Taux d'intérêt sur la ligne de crédit la plus récente	+	-	
	Elsas Krahnen et (1998)	5 Banques 1996	353 PME	Taux d'intérêt sur ligne de crédit moins FIBOR	+		-
	Machauer et Weber (1998)	5 Banques 1996	353 PME	Taux d'intérêt sur ligne de crédit moins taux d'intérêt interbancaire overnight	-	+	+
	Lehmann et Neuberger (2001)	Enquête 1997	318	Taux d'intérêt du crédit moins taux de refinancement	+		-
	Ewert, Schenk et Szczesny (2000)	5 Banques 1996	682 PME	Taux d'intérêt sur ligne de crédit moins FIBOR	****	+	-
	Lehmann, Neuberger et Rathke (2004)	Enquête 1997	O : 267 E : 67	Taux d'intérêt du crédit moins taux de refinancement	O:+ E:-		O :- E:+
Italie	Angelini, Di Salvo, Ferri (1998)	Enquête 1995	2 232	Ligne de crédit	Ccb :- Autre : ****	****	
	D'auria, Foglia et Reedtz (1999)	CCR 1987-94	120 000	Taux d'intérêt moins taux des bons du trésor	****	****	
	Conigliani, Ferri et Generale (1997)	CCR 1992	33 808	Taux d'intérêt du crédit	**	****	
	Cosci Meliciani et (2002)	1 Banque 1997	393	Intérêts payés sur total dette		-	
	Pozzolo (2004)	CCR 1992-94	52 359	Taux d'intérêt sur emprunt	****		
Espagne	Canovas et Solvano (2006)	Enquête 1999	153 PME	Coût moyen du financement bancaire moins taux d'intérêt interbancaire	+	+	+
France	Ziane (2003)	Enquête 2001	244 PME	Taux d'intérêt sur emprunt	-	+	+
Belgique	Degryse et Van Cayseele (2000)	1 Banque 1997	17 429	Taux d'intérêt courant jusqu'à la prochaine révision	****		****
	Degryse et Ongena (2005)	1 Banque 1997	15 044	Taux d'intérêt courant jusqu'à la prochaine révision	****		****
Finlande	Peltoniemi	1 Banque	279 Petites	Taux d'intérêt	**** -		+

	(2004)	1995-2001 1 Non banque	entreprises	effectif			
Japon	Weinstien et Yafeh (1998)	JDB 1977-86	700	Dépenses d'intérêt non obligataire moins dettes			+***
	Miarka (1999)	1985-1998	1 288	Taux d'intérêt sur emprunt			***
Thailand	Menkhoff et Suwanaporn (2007)	9 Banques 1992-96	4 61	Taux d'intérêt du crédit moins taux minimum de découvert	-	***	***
Argentine	Streb, Bolzico, Druck, Henke, Rutman et Escudero (2002)	CDFS 1999	8 548	Plus haut taux de découvert		***	***
Chili	Repetto, Rodriguez et Valdes (2002)	CSBIF 1990- 98	20 000	Taux d'intérêt payé	**	***	-

***, **, * indiquent respectivement des niveaux de confiance de 99%, 95% et 90%.

Source : VIGNERON, L. (2009). *Conditions de financement de la PME et relations bancaires*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille II, pp. 55-5

Annexe 3 : récapitulatif des études du lien relation de clientèle et usage de garantie

Pays	Papier	Type de données	Echantillon	Mesure de L'usage de garantie	Mesure de la relation		
					Durée	Nombre de banques	Champ
USA	Berger et Udell (1995)	NSSBF 1987	371 PME	Absence de nantissement	***		
	Bodenhorn (2003)	1 Banques 1855	2 616 PME	Absence de garant	***		
	Chakraborty (2006)	NSSBF 1993	585 PME	Absence de nantissement associé aux lignes de crédits Absence de nantissement associé aux financements autres que les lignes de crédits	*** -	*** -***	- +***
	Hao (2004)	LPC 1988-99	948 GE	Absence de garantie		+	

Allemagne	Harhoff et Korting (1998)	Enquête 1997	994 PME	Absence de nantissement	+	-	
	Machauer et Weber (1998)	5 Banques 1996	353 Moyennes et grandes entreprises	% de la ligne de crédit non garanti	-	***	***
	Lehmann et Neuberger (2001)	Enquête 1997	318 PME	Absence de nantissement	-		***
	Elsas et Krahnen (2002)	5 Banques 1996	472 Moyennes et grandes entreprises	Absence de nantissement			**
	Lehmann, Neuberger et Rathke (2004)	Enquête 1997	O : 267 PME E : 67 PME	Absence de nantissement	O:- *** E : +**		O :- *** E :- **
Italie	Pozzolo (2004)	CCR 1992-96	52 359	Pas de garanties réelles Pas de garanties personnelles	*** +***	+** +***	
Espagne	Canovas et Solvano (2006)	Enquête 1999	153 petites entreprises	Pas de garanties réelles	+	-	+
France	Ziane (2003)	Enquête 2001	244 PME	Absence de nantissement	+	**	*
Belgique	Degryse et Van Cayseele (2000)	1 Banque 1997	17 429	Absence de nantissement	+		***
Finlande	Peltoniemi (2004)	1 Banque 1995- 2001	562 Petites entreprises	Absence de nantissement	-		***

***, **, * indiquent respectivement des niveaux de confiance de 99%, 95% et 90%.

Source : VIGNERON, L. (2009). *Conditions de financement de la PME et relations bancaires*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille II, pp. 61-62.

Questionnaire aux banques

1. Structure de la banque et de son processus de décision :

- Pouvez-vous me présenter la structure de la banque en ce qui concerne le processus du financement des PME ?
- Quel est votre rôle dans cette structure ?
- Quelle personne prend la décision d'octroyer le crédit ?
- Sur quel critère cette personne se base pour accepter ou refuser un crédit ? Sur des critères qualitatifs ou plutôt quantitatifs ?
- Dans le cas d'une très jeune entreprise ne possédant pas de chiffres publiés, comment procédez-vous ?

2. Avantages et inconvénients de la relation banque-PME :

- Quel type de relation recherchez-vous avec vos clients business ? Recherchez-vous une relation de confiance ou vous vous contentez de protéger votre risque au maximum par des garanties ou autres moyens ?
- Quels avantages et inconvénients trouvez-vous à engager ce type de relation avec les clients ?
- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation que vous entretenez avec une entreprise influence son accès au financement ?
- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation avec un client business influence vos coûts et votre productivité dans le processus de financement ?

3. Exclusivité et multibancarité du financement :

- Comment votre exclusivité auprès d'une entreprise influence-t-elle les taux que vous lui appliquez ?
- Comment rentabilisez-vous la relation avec un client business ?
- Comment réagissez-vous face à la venue d'un client prospect sachant qu'il est client dans une banque concurrente ?
- Comment réagissez-vous du fait qu'un client fidèle engage une relation avec une nouvelle banque ?

Questionnaire aux PME

1. Présentation de l'entreprise et du mode de financement :

- Quelle est l'activité de votre entreprise ?
- Quelle est votre banque principale et pourquoi l'avez-vous choisi ?
- A quand remonte le début de votre relation avec cette banque et quel type de relation entretenez-vous avec elle ?
- Avez-vous toujours la même personne de contact lors de vos rendez-vous avec la banque ?
- Votre financement est-il exclusivement bancaire ou utilisez-vous d'autres sources de financement ? Pourquoi avoir favorisé le financement bancaire ?
- Lors de vos demandes de financement, quel type d'information la banque vous demande-t-elle de fournir ?

2. Conséquence du financement relationnel :

- Souhaitez-vous entretenir une relation privilégiée avec votre banque ou désirez-vous rester le plus indépendant possible ?
- Quels avantages et inconvénients trouver-vous à engager ce type de relation avec votre banque ?
- Avez-vous déjà obtenu un refus de crédit de la part de votre banque principale ? Si, oui, quelles raisons ont été évoquées ?
- Pensez-vous que la durée et l'étendue de votre relation avec votre banque vous facilitent l'accès au crédit ? Si oui, pour quelles raisons ?
- Quelle est la durée du processus de financement à partir de la demande de financement ? Avec le temps ce processus est-il devenu plus rapide ?

3. Exclusivité et multibancarité du financement :

⇒ Auprès de combien de banques avez-vous un crédit ou une relation quelconque de nos jours ?

a. Exclusivité :

- Quelles conséquences pensez-vous que cette monobancarité a-t-elle sur votre relation avec votre banque ?
- Pensez-vous que cette monobancarité vous ferme les portes des autres banques ?
- Avez-vous constaté une augmentation de vos coûts bancaires ?
- Avez-vous envisagé d'engager une relation avec une banque supplémentaire ?

b. Multibancarité :

- Pour quelles raisons avez-vous décidé d'engager une relation avec une banque supplémentaire ?
- Quelles conséquences cela a eu sur la relation avec votre banque principale ?
- Est-ce que cette multibancarité vous a donné une certaine marge de manœuvre dans votre financement bancaire ?

Annexe 5 : Retranscription des interviews

Interviews bancaires :

Interview de Julien Malburny (20 Juin 2015) :

Administrateur – Business Banking

SCRL Belfius Vallée de la Dyle

1. Structure de la banque et de son processus de décision: (H1)

- Pouvez-vous me présenter la structure de la banque en ce qui concerne le processus du financement des PME ?

Belfius possède un système plutôt décentralisé car le fonctionnement de la banque repose sur un réseau d'indépendants. Autrement dit, les agences appartiennent à des indépendants qui se font rémunérer en fonction de leurs résultats par le siège de Belfius.

La décision d'octroi de crédit passe par différents comités de crédit en fonction de la demande. La toute première étape consiste à rentrer la demande de financement dans le système informatique. Celui-ci va rapidement donner le comité de crédit par laquelle la demande doit passer pour être octroyée. Le système donne trois possibilités.

La première consiste en ce que la demande est directement acceptée par le système et ne nécessite pas d'analyse plus profonde. En effet, par les données qui ont été rentrées, le système estime que la décision est positive. Il s'agit souvent de petites demandes telles que l'achat d'une voiture ou le paiement d'un pécule de vacances.

Le deuxième choix dit que la demande doit passer par un comité de crédit décentralisé. C'est à dire que l'analyse et la décision se fait au sein de l'agence par un administrateur indépendant. Néanmoins, ces crédits nécessitent tout de même la signature du siège qui vérifie que l'analyse a été bien faite.

La troisième possibilité fait passer la demande de financement par un comité de crédit centralisé, composé d'un analyste du siège ainsi qu'un analyste local. Ainsi l'analyse se fait une première fois au niveau de l'agence et une seconde fois au niveau du siège et la décision est prise avec les deux analystes. Dans certain cas, lorsque les montants sont très importants où quand le client est fort endetté, la décision est prise unilatéralement par le siège car celui-ci estime que l'agence n'a pas son mot à dire.

Malgré le fait que la demande de financement passe d'office par le siège, que ce soit de manière informatique ou sous forme d'analyse, les agences possèdent néanmoins un certain pouvoir de décision.

- Sur quels critères vous basez-vous pour accepter ou refuser un crédit ? Sur des critères qualitatifs ou plutôt quantitatifs ?

L'agence se base toujours sur les deux sortes de critères. En effet, elle ne peut pas se baser que sur des analyses de bilans sans regarder le patrimoine ou l'expérience du gérant, comme elle ne peut pas se baser uniquement sur le profil du gérant sans calculer la solvabilité de la société. Des informations hard de qualité médiocre peuvent être compensées par des informations soft de très bonne qualité. Autrement dit, une société dont le bilan est médiocre peut se voir octroyer le crédit grâce à la qualité du dirigeant (patrimoine, expérience, etc). Le cas inverse peut également se passer.

- Dans le cas d'une très jeune entreprise ne possédant pas de chiffres publiés, comment procédez-vous ?

L'analyse se base avant tout sur les critères qualitatifs. L'expérience, le patrimoine et l'enthousiasme du client, la qualité du projet vont être des critères essentiels pour juger de la pertinence du crédit. Même si un regard est porté sur le plan financier établi par le client, l'analyste sait que ces chiffres se réalisent rarement réellement.

2. Avantages et inconvénients de la relation banque-PME : (H2) et (H3)

- Quel type de relation recherchez-vous avec vos clients business ?

Les garanties sont la dernière chose que nous regardons, l'importance est la relation globale avec le client. Ce que nous recherchons chez nos clients, c'est de développer une relation globale. Pour cela, nous allons tenter d'élargir au maximum l'étendue de la relation en lui proposant différents produits (assurance, placement, etc) que ce soit en professionnel ou en privée. L'objectif est de fidéliser le client grâce à l'ensemble des interactions. Pourtant, on ne recherche pas l'exclusivité.

- Quels avantages et inconvénients trouvez-vous à engager ce type de relation avec les clients?

L'avantage de cette relation globale est la diversification des revenus pour la banque. On recherche un financement relationnel avec nos clients afin d'étendre notre relation pour diversifier les revenus, car en fonction du cycle de l'économie certains produits rapportent plus que d'autres. Autrement dit, de nos jours les taux sont bas, donc les crédits ne rapportent pas beaucoup, contrairement aux assurances et aux placements. La banque doit avoir une relation globale et universelle avec tous ses clients afin d'avoir une stabilité dans ses revenus.

- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation que vous entretenez avec une entreprise, influence son accès au financement?

Selon moi, la demande de garanties n'est pas liée à la relation ou la durée de celle-ci avec le client mais plutôt au contexte de la demande. Même si, humainement, une relation étendue et de longue durée peut influencer les conditions de financement. La durée permet en tout cas d'établir un historique de la relation avec le client et sur base de cet historique, si celui-ci est bon, l'accès au financement peut être grandement facilité. Le taux quant à lui n'est pas fonction de la durée mais de la relation globale avec le client.

- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation avec un client business influencent vos coûts et votre productivité dans le processus de financement ?

Toute l'information déjà récoltée au cours de la relation avec les clients est un gain en productivité énorme et permet de fortement diminuer nos coûts. En effet, lorsqu'un nouveau client arrive, un grand nombre d'informations sont nécessaires pour l'analyse du dossier et cela prend du temps et de l'argent. L'analyse est refaite pour chaque demande de financement mais le dossier est déjà présent, ce qui fait gagner beaucoup de temps et donc de productivité.

3. Exclusivité et multi-bancarité du financement : (H4)

- Comment votre exclusivité auprès d'une entreprise influence-t-elle les taux que vous lui appliquez ?

Le taux est déterminé sur base de deux critères, un taux plancher fixé par la banque et une marge appliquée par l'agence. Le taux plancher n'est absolument pas déterminé par la relation que l'entreprise entretient avec la banque. Il est fixé par le siège et correspond au taux en vigueur dans le marché du crédit. Le taux de marge est quant à lui, en fonction du client, de la relation que la banque entretient avec lui. Dans le cas d'un client exclusif, la banque n'a pas envie de risquer de le perdre en appliquant des marges exorbitantes. En début de relation, il est vrai que la banque va diminuer sa marge afin d'attirer le client. Dans la continuité de la relation, la banque doit trouver une rentabilité, donc il est possible qu'elle augmente ses marges légèrement. Pourtant, si la relation avec le client est globale, la banque ne va pas prendre le risque d'augmenter ses taux de manière trop importante de peur de voir le client changer d'établissement. Dans le cas d'une non-exclusivité, la banque afin de rentabiliser sa relation peut augmenter ses taux.

- Comment rentabilisez-vous la relation avec un client business ?

La banque Belfius rentabilise essentiellement sa relation avec ses clients par le champ de la relation qu'elle entretient avec eux. On peut expliquer cela par le fait qu'elle soit une banque universelle et qu'elle offre une grande gamme de services financiers.

- Comment réagissez-vous face à la venue d'un client prospect sachant qu'il est client dans une banque concurrente ?

Cela dépend de la raison de la venue du client. On remarque très vite si c'est le client qui n'est pas satisfait de sa banque ou si c'est la banque qui n'est pas satisfait de son client. Dans le premier cas de figure, il va être intéressant d'engager une relation avec le client afin de devenir au long terme sa banque principale. Dans le second cas de figure, le cas devient plus compliqué car cela peut signifier que la société du client n'est pas forcément en bonne santé financière.

Si le client désire diversifier ses relations bancaires et établir une relation durable avec une seconde banque, il sera certainement bien accueilli. Mais, si un client ne désire qu'un crédit afin de faire diminuer ces taux auprès de sa banque principale et ne recherche pas une relation avec notre banque, autrement dit, il fait son « marché » auprès des banques, il ne sera pas forcément bien accueilli.

- Comment réagissez-vous du fait qu'un client fidèle engage une relation avec une nouvelle banque ?

Une multibancarité peut être saine dans certain cas. En effet, lorsque le client entretient un financement relationnel avec deux banques différentes, ça lui permet d'éviter une trop grosse dépendance à une seule banque et de faire marcher la concurrence. Nous ne voyons pas d'un mauvais œil ce type de multibancarité. Pourtant, nous tenons à préciser que cela dépend également du type de secteur. Selon moi, des professions libérales telles que médecin ou notaire, ne nécessitent pas de multibancarité. Tandis qu'une PME d'import-export, peut trouver un net avantage dans la multibancarité.

Dans le cas où le client désire juste diminuer ses taux en faisant son « marché » auprès des autres banques, la relation risque de se compliquer. Il se peut que nous décidions de lui retirer ses avantages de fidélisation en augmentant nos conditions d'accès aux capitaux. Les clients recherchant juste à diminuer leur taux et non une relation durable et étendue auront plus de difficultés à se financer.

Interview de Wim Vanhaecht (22 Juin 2015) :

Relationship Manager Companies

ING Belgium

1. Structure de la banque et de son processus de décision: (H1)

- Pouvez-vous me présenter la structure de la banque en ce qui concerne le processus du financement des PME ?

Le processus de financement se fait selon le bilan et le chiffre d'affaires de l'entreprise qui demande un crédit. Toutes les demandes d'entreprises ayant un pied de bilan inférieur à 2.000.000 € ou chiffres d'affaires de moins de 4.000.000 € passent par un « business credit center ». ING considère ce centre comme une centralisation de l'expertise. Pour ces entreprises, en fonction de la nature de la demande, le processus suit un court différent. Pour les demandes de financement de petits montants, l'acceptation se fait directement par téléphone si les conditions sont remplies. Pour des demandes plus complexes, un rendez-vous est fixé avec un expert crédit du « business credit center » et le client. L'expert va s'occuper de remplir le dossier et de le faire monter auprès des décideurs. En fonction du montant du crédit et du total des encours de crédits, la demande de financement va passer plusieurs niveaux de hiérarchie pour fixer la décision. L'entreprise n'a pas un contact fixe auprès de son agence.

Si l'entreprise dépasse les montants de 2.000.000 € de pied de bilan ou de 4.000.000 € de chiffre d'affaires, le processus de financement change. En effet, dans ce cas-là, l'entreprise se voit attribuer un chargé de relation spécifique qui s'entoure de spécialiste de produit pour le conseiller. L'objectif est d'avoir une relation globale avec ce genre de client. Le processus ressemble à celui pour les plus petites entreprises mise à part que l'entreprise garde le contact avec le même chargé de clientèle qui s'occupe de monter les dossiers et faire passer les demandes de financement aux analystes spécialisées. Ceux-ci donneront ensuite leur analyse aux décideurs.

Tous les dossiers sont centralisés et encodés électroniquement afin que l'ensemble des personnes en charge des PME puissent avoir un accès à n'importe quels dossiers et que l'information se transmette de manière efficace.

- Sur quel critère vous basez-vous pour accepter ou refuser un crédit ? Sur des critères qualitatifs ou plutôt quantitatifs (information hard ou soft) ?

La décision de financement se base sur les deux critères. Le chargé de clientèle s'occupe de l'analyse des données qualitatives et quantitatives. Du côté des analystes, l'analyse se base plutôt sur l'information « hard », car ils n'ont pas de contact avec le client. C'est la combinaison des deux analyses qui va permettre de prendre la décision au niveau supérieur.

En effet, la présentation du dossier du chargé de clientèle est tout aussi importante que l'analyse financière de l'entreprise des analystes.

- Dans le cas d'une très jeune entreprise ne possédant pas de chiffres publiés, comment procédez-vous ?

Nous allons regarder le contexte de la demande, c'est à dire le secteur de l'entreprise, le plan business, le plan financier, l'expérience du gérant, etc. On regarde également l'apport en fonds propres qui est représentatif de l'engagement du client business dans son projet. Le tout correspond au « feeling » que le banquier va avoir du projet. C'est en fonction de celui-ci qu'il va décider d'appuyer le projet ou non . Le dossier est monté par la personne de contact et est envoyé au niveau supérieur pour décision. Le chargé de clientèle joue un rôle primordial dans le cadre de ce genre de demande car il ne se base que sur des critères qualitatifs.

2. Avantages et inconvénients de la relation banque-PME : (H2) et (H3)

- Quel type de relation recherchez-vous avec vos clients business ?

L'objectif est d'engager une véritable relation avec la plupart des clients, comme vous l'avez dit, engager un financement relationnel sur le long terme. On essaie de créer une relation de confiance avec nos clients. Mais malgré cela, nous tentons également de nous protéger du risque par des garanties. C'est pour ça que nous cherchons à fidéliser le client sur une relation de long terme.

- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation que vous entretenez avec une entreprise influence son accès au financement?

L'accès au financement se base surtout sur l'historique de la relation plutôt que sur la durée ou l'exclusivité. En effet, lorsque l'historique du client est bon, l'accès au financement sera certainement plus souple et la demande de garantie plus faible également. On entend par l'historique, l'ensemble des informations soft découlant de la relation entre le client et la banque. Ainsi, si l'entreprise se trouve en légère difficulté mais que l'historique du client est sans accrocs, il est possible que son refinancement soit plus simple qu'au cas où la relation est récente. Néanmoins, on va quand même regarder l'objet de la nouvelle demande. Même si le client a un bon historique, mais que son projet n'est pas réalisable, son financement aura peu de chance d'aboutir.

- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation avec un client business influence vos coûts et votre productivité dans le processus de financement ?

On remarque certainement un gain de productivité et une diminution des coûts dans un financement relationnel. L'analyse entière n'est pas refaite mais part du dossier de la précédente demande et permet donc d'économiser du temps.

3. Exclusivité et multi-bancarité du financement : (H4)

- Comment votre exclusivité auprès d'une entreprise influence-t-elle les taux que vous lui appliquez ?

Il est vrai que l'on peut être tenté d'augmenter la marge sur un client exclusif. Mais il faut garder en tête que le client n'est pas dupe. Il ne faut pas abuser des taux de peur de le perdre. Mais il est vrai que si une entreprise entretient une relation avec trois banques différentes, elle fera jouer plus facilement la concurrence entre celles-ci et pourra ainsi diminuer légèrement ses taux.

D'un autre côté, si le champ de la relation que nous entretenons avec le client est élevé, la banque peut se dire qu'elle rentabilise sa relation sur d'autres éléments comme les flux sur les comptes. Dès lors, elle peut se permettre de diminuer le coût du crédit. Donc on peut dire que les effets de l'exclusivité sur les taux sont mitigés.

- Comment rentabilisez-vous la relation avec un client business ?

Le principal moyen de rentabiliser un client business réside dans l'étendue de la relation que nous avons avec lui. Plus le nombre de services est élevé, plus le client sera rentable. Ne faire que du crédit n'est pas assez rentable, vu les taux en vigueur pour l'instant.

Pour augmenter ce champ de relation, nous allons également regarder la partie privée du client.

L'objectif est d'attirer le client business dans un premier temps avec des taux très compétitifs. Dans un second temps, nous allons essayer d'étendre notre relation pour la rentabiliser.

- Comment réagissez-vous face à la venue d'un client prospect sachant qu'il est client dans une banque concurrente ?

Il est important d'apporter de nouveaux clients prospects pour développer la banque. L'objectif avec les clients prospects est de réussir à l'attirer avec un produit financier pour pouvoir rentrer dans son organisation et de profiter de cette brèche pour développer la relation.

Néanmoins, si un client vient chez nous et que toutes ses garanties se trouvent déjà dans une banque concurrente, il est très probable que nous augmenterons les taux du financement car le risque est plus élevé. En effet, il va être plus dur de protéger le risque de défaut vu que l'ensemble des garanties sont déjà dans une autre banque.

Dans le cas d'un client dont le but est de mettre en concurrence les différentes banques pour diminuer son taux de crédit, nous ne ferons que très peu d'effort. Car l'objectif est de créer

une relation durable avec le client pour rentabiliser celle-ci. On repère très rapidement ce genre de client.

- Comment réagissez-vous du fait qu'un client fidèle engage une relation avec une nouvelle banque ?

On va dans un premier temps tenter de comprendre la raison pour laquelle il se dirige vers une autre banque. Par la suite, on va essayer de remédier à cette raison pour garder une relation privilégiée. Pour ce faire, on va augmenter notre flexibilité au niveau des garanties, diminuer nos taux, etc. Notre monopole informationnel sur le client va nous permettre de mieux connaître ses besoins et de pouvoir l'aider de manière plus pertinente qu'une autre banque.

Il est bon de préciser que pour une PME, il est compliqué de changer entièrement de banque rapidement car il y a une grande partie administrative à régler et que les dirigeants de ces petites entreprises n'ont pas toujours le temps de s'occuper de ce genre de problème.

Un financement relationnel auprès de deux banques peut être une bonne chose pour la PME. Mais cela dépend surtout de l'activité et du secteur de l'entreprise ainsi que le type de client. Cela peut être intéressant pour la banque et pour la PME car cela permet de partager le risque entre les banques et de faire marcher la concurrence pour l'entreprise.

Le nombre de banque dans le financement d'une PME est souvent fonction de son chiffre d'affaires. En effet, plus une PME est grande, plus il est sain pour elle de faire de la multibancarité.

Une trop grande multibancarité peut avoir un effet négatif sur l'accès au financement car la banque va comprendre que la PME cherche essentiellement du financement transactionnel. De plus, la multiplication des banquiers avec lesquelles la PME est en contact va diminuer la relation de confiance qu'elle a avec son banquier principal et ainsi diminuer ses faveurs.

Conclusion :

Nous recherchons essentiellement du financement relationnel avec nos clients. En effet, chez ING, nous nous basons sur un « relationship model » avec les clients business. Pour les petites PME, c'est moins le cas, mais pour les PME au-dessus de 4.000.000 € de chiffre d'affaires, nous essayons d'engager une relation la plus globale possible et le relationnel prend tout son sens à ce niveau.

Selon moi, les plus petites PME ne nécessitent pas toujours un financement relationnel car les montants de leurs demandes sont plus faibles et que le « business credit center » est très compétent pour satisfaire leur demande.

Interview de Philippe Rigot (24 Juin 2015) :

Administrateur – Business Banking

Crélan – Jodoigne - Belgique

1. Structure de la banque et de son processus de décision: (H1)

- Pouvez-vous me présenter la structure de la banque en ce qui concerne le processus du financement des PME ?

Une règle chez Crélan est que toute relation commerciale doit passer par une agence. Malgré la proximité, Crélan est plutôt centralisé car les agences n'ont aucun pouvoir de décision. Les décisions de financement des PME se prennent au siège de Crélan.

Le comité en charge de prendre la décision change en fonction du montant du crédit demandé et du « rating » de l'entreprise chez Crélan. Ce « rating » est calculé sur base d'un modèle prenant en compte plusieurs variables et est créé par la banque. Pour les plus gros crédits, ce sera le comité directionnel qui tranchera. C'est à dire le niveau hiérarchique le plus élevé. La demande devra passer par plusieurs niveaux.

Donc en résumé, les deux éléments qui vont influencer le parcours du crédit, sont la demande de financement en elle-même, c'est à dire, le montant, le type de crédit et le « rating » de l'entreprise établi par la banque selon le profil de la PME.

Cependant, pour certains types de crédit, il existe une approche beaucoup plus directe. Le chargé de clientèle, lorsqu'il rencontre le client, peut se faire accompagner par une personne du siège ayant un pouvoir de décision pour le crédit. Cette méthode est nettement plus décentralisée par rapport aux autres banques car le preneur de décision a un rapport direct avec le client.

Crélan est une banque moyenne. Cela a comme avantage que les barrières hiérarchiques sont faibles. Autrement dit, le chargé de clientèle peut facilement présenter son dossier de demande de crédit directement au directeur crédit (la personne en charge de la décision) et donc permettre un meilleur transfert d'information entre les lignes hiérarchiques.

En résumé, le chargé de clientèle n'a pas de pouvoir de décision mais un pouvoir d'influence important auprès de preneur de décision.

- Sur quel critère vous basez-vous pour accepter ou refuser un crédit ? Sur des critères qualitatifs ou plutôt quantitatifs (information hard ou soft) ?

Les deux critères sont essentiels dans la prise de décision. Ayant des contacts avec les clients business directement, je vais commencer mon analyse par des informations qualitatives comme le profil du client, son expérience, son projet pour lequel il a besoin de financement, etc. Dans un second temps, l'analyse va se faire avec les données hard afin de confirmer l'impression que l'on a eue sur les données qualitatives. Très souvent, les données quantitatives correspondent avec l'impression eue. Grâce à la proximité que nous avons avec

les comités de crédits, nous transmettons facilement « l'impression » ressentie lors de la présentation de projet. Du coup, les comités de crédits utilisent facilement les deux types de données pour prendre leur décision.

- Dans le cas d'une très jeune entreprise ne possédant pas de chiffres publiés, comment procédez-vous ?

Nous sommes un peu frileux par rapport au starter. Dans ce cas-là, les informations soft sont primordiales car on ne peut pas vraiment compter sur un plan financier (information hard) car il peut être maquillé et est rarement suivi. L'information capitale dans ces situations va relever de l'impression du chargé de clientèle. En effet, il va regarder avant tout l'expérience du demandeur de financement en fonction de son projet, ainsi que son patrimoine, etc. Ce qui importe vraiment pour les entreprises starters, c'est le contexte qui entoure leur demande et les personnes qui se trouvent derrière.

2. Avantages et inconvénients de la relation banque-PME : (H2) et (H3)

- Quel type de relation recherchez-vous avec vos clients business ?

Le crédit vient du latin de « credere », c'est à dire faire confiance. Il est nécessaire d'avoir une confiance dans la relation qu'on entretient avec son client business. Le but n'est pas de chercher à se protéger au maximum de chaque relation avec des garanties mais de trouver un équilibre entre la confiance dans la relation et les garanties demandées. Un mauvais crédit avec des bonnes garanties, reste un mauvais crédit. L'important est de croire au projet présenté et à la relation que l'on va engager avec l'entreprise. Pour établir la confiance, il est nécessaire de créer une relation durable, de faire du financement relationnel. Une clause de collaboration est imposée à nos clients prospects en échange d'un taux concurrentiel par rapport aux autres banques. Dans ce cadre-là, on essaie dès le début d'étendre la relation avec la PME.

- Quels avantages et inconvénients trouvez-vous à engager ce type de relation avec les clients?

L'avantage d'une relation durable est la confiance créée entre les deux parties et l'information recueillie tout au long de la relation. En effet, le fait de bien connaître son client permet de gérer plus efficacement ses demandes et de comprendre ses besoins.

- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation que vous entretenez avec une entreprise influence son accès au financement?

L'expérience passée que la banque a avec le client, va fortement influencer son accès au financement. La durée, l'étendue et l'exclusivité de la relation seront des variables qui influenceront certainement l'expérience que l'on perçoit du client. Une bonne expérience passée avec le client lui facilitera certainement l'accès à un nouveau crédit. Dans le cas contraire, lorsque le client a systématiquement du retard dans le paiement de ses échéances ou qu'il se contente de financement transactionnel, il est fort possible que cela lui restreigne son accès au crédit.

De plus, on regarde également au-delà du professionnel. On va regarder la relation que l'on a avec le client dans le privé. Ainsi, une société avec des bilans médiocres mais dont le dirigeant est client dans la banque dans le privé et qu'il possède un beau patrimoine, cela peut améliorer son accès au financement. La relation globale avec le client est très importante.

- Comment la durée, l'exclusivité et l'étendue d'une relation avec un client business influencent vos coûts et votre productivité dans le processus de financement ?

Tout va dépendre du financement demandé par la société. Pour certains types de demandes et de client, on a des processus simplifiés. Pour des petites demandes et des clients fidèles, ces processus sont très rapides. Autrement dit, une entreprise avec laquelle on exerce un financement relationnel, si sa demande est raisonnable, se verra accorder le crédit très facilement et rapidement. Cela représente gain en productivité énorme ainsi qu'une diminution des coûts. L'accès à ces processus ne dépend cependant pas de l'exclusivité.

De plus, on peut rajouter à cela que lors d'un premier rendez-vous avec un banquier pour une demande de financement, le client doit faire « une mise à nu ». Autrement dit, il doit accepter de fournir un grand nombre d'informations. Cette récolte d'informations prend du temps et de l'argent. Dans le cas d'un second financement, cette « mise à nu » ayant déjà été faite, il est clair que la demande sera traitée nettement plus rapidement et engendrera évidemment moins de coûts.

Par rapport à ce point, Crélan possède un avantage car on est dans un système d'indépendants. Autrement dit, la rotation de directeur est moindre. Selon moi, avec un changement de directeur, une « remise à nu » est demandée au client et une relation de confiance est à reconstruire. Donc la plus faible rotation de direction permet d'économiser énormément dans la collecte d'information sur les clients.

3. Exclusivité et multi-bancarité du financement : (H4)

- Comment votre exclusivité auprès d'une entreprise influence-t-elle les taux que vous lui appliquez ?

Les entreprises mono-bancaires ne sont certainement pas les mieux servies. Dans le sens logique des choses, un client exclusif devrait être choyé. Mais dans la réalité, le banquier peut augmenter sa rentabilité en pensant que son exclusivité va empêcher la société d'aller voir la concurrence. Donc, on peut dire que l'exclusivité augmente les taux mais de façon

raisonnable. En effet, la banque ne va risquer d'abuser des taux de peur de voir le client se diriger vers la concurrence.

- Comment rentabilisez-vous la relation avec un client business ?

La banque va rentabiliser sa relation avec une PME sur les trois aspects du financement relationnel, la durée, l'exclusivité et l'étendue. Mais il reste évident que l'étendue de la relation reste l'aspect le plus rentable. On regarde avant tout la rentabilité globale du client, plutôt que celle de tels ou tels produits financiers. L'objectif est de diversifier la rentabilité que l'on tire du client.

- Comment réagissez-vous face à la venue d'un client prospect sachant qu'il est client dans une banque concurrente ?

Les analystes crédits sont souvent craintifs face à ce genre de clients car ils n'ont accès qu'aux données chiffrées de l'entreprise et donc ne connaissent pas réellement le cas de la société. Ils sont suspicieux car ils ne comprennent pas pourquoi le client prospect ne fait pas sa demande auprès de sa banque principale. Du point de vue des chargés de clientèle, le point de vue est différent car ils connaissent les raisons sous-jacentes de leur choix d'engager une relation avec une nouvelle banque.

Cela dépend des raisons du client. Dans de nombreux cas, le client se présente chez nous sous le prétexte que ça ne se passe pas bien avec sa banque principale. La plupart du temps, la raison est que le client est dans une mauvaise passe et que sa banque principale lui impose un refus de financement. Il existe pourtant de très bons clients qui se présentent chez nous dans le but d'établir une véritable relation avec nous car leur banque principale ne convient pas à leurs besoins.

Il existe également le dirigeant d'entreprise qui fait son marché auprès des banques pour baisser le taux du crédit de sa banque principale. Ces clients sont rares car en général, les dirigeants de PME n'ont pas le temps pour cela.

- Comment réagissez-vous du fait qu'un client fidèle engage une relation avec une nouvelle banque ?

On va tenter de comprendre pourquoi le client décide de partir. Nous essayons bien évidemment de garder une exclusivité auprès de nos clients donc nous réagissons par différents moyens, comme l'offre de nouveaux avantages ou une baisse des taux. Mais, si nous ne pouvons pas répondre à leur demande, nous allons assumer cette multibancarité.

Il existe le cas où l'entreprise dépasse le montant maximum de crédit que la banque peut lui octroyer. Dans ce cas-là, nous ne pouvons plus lui octroyer de crédit même si les bilans et le projet sont d'excellente qualité. La société est donc obligée d'aller se financer chez les concurrents. Nous mettons un plafond au montant de crédit car nous devons partager le risque

avec la concurrence. La banque refuse de prendre un risque sur des montants trop importants. Donc dans ce cas-là, la multibancarité est recommandée aux PME.

Pourtant, je considère qu'il est sain pour une PME de certaine taille, car dans beaucoup de cas, la monobancarité n'amène pas les meilleures conditions de financement pour la PME. Cette règle marche pour n'importe quelle entreprise. En effet, peu importe la société, le fait de n'avoir qu'un seul fournisseur est toujours un risque pour elle. Cela marche également pour le financement, le fait de n'avoir qu'une seule source de financement représente un risque léger pour la firme. Cela marche également dans l'autre sens, une entreprise avec trop de banques peut voir ses conditions de financement se durcir.

Conclusion :

En tant qu'indépendant, on cherche bien évidemment un financement relationnel avec les PME. Nous ne pouvons pas nous permettre de faire du financement transactionnel car nos clients business ne sont pas assez nombreux pour que cela soit rentable. Nous rentabilisons nos relations avec les PME sur leur durée ainsi que leur champ afin de diversifier notre rentabilité et de diminuer notre risque. De plus, la structure moyenne de notre banque permet un contact direct avec nos clients et donc de traiter l'information de manière plus efficace.

Interviews des PME :

Interview de Philippe Dyon (27 juin 2015)

Propriétaire – Dirigeant

Dy'on SPRL

1. Présentation de l'entreprise et du mode de financement : (H1)

- Présentation de l'entreprise et de ses relations bancaires :

L'entreprise Dy'on s'occupe de la confection d'équipement équestre en cuir. Elle peut être considérée comme une micro entreprise car elle emploie moins de dix personnes et son chiffre d'affaires est inférieur à 2 millions €. En ce qui concerne ses relations bancaires, à ces débuts, il y a 20 ans, elle a engagé une relation avec ING car les comptes privés du directeur s'y trouvaient et que c'était l'agence la plus proche de la firme. Voilà les raisons pour lesquelles l'entreprise a choisi ING comme banque principal.

Néanmoins avec le temps, nous avons décidé de finir la relation avec ING car nous n'étions pas soutenus. A chaque demande de financement la banque nous demandait des garanties énormes et nous donnait des taux exorbitants malgré le fait que nous n'avions jamais de contentieux avec elle. Nous cherchions à engager une véritable relation avec une banque.

C'est pourquoi, de nos jours, la banque principale de la firme est Crélan. Nous avons fait une demande de prêt auprès de plusieurs banques, il y a 1 an. Seule Crélan nous a accordé un taux raisonnable sous condition que nous mettions tous nos flux et comptes dans leur établissement. Ainsi, nous avons engagé un financement relationnel avec cette banque Crélan depuis 1 an. Nous l'avons choisie pour sa réputation avec les PME et le bouche-à-oreille.

- Avez-vous toujours la même personne de contact lors de vos rendez-vous avec la banque ?

J'ai la même personne de contact pour toutes mes demandes auprès de la banque. J'entretiens une très bonne relation personnelle avec ce chargé de clientèle. Cela facilite grandement les différentes demandes que nous faisons auprès de la banque. En effet, Crélan a doré et déjà implicitement accepté un de nos nouveaux projet d'extension.

- Votre financement est-il exclusivement bancaire ou utilisez-vous d'autres sources de financement ? Pourquoi avoir favorisé le financement bancaire ?

La principale source de financement se situe dans l'autofinancement. En effet, l'ensemble des bénéfices est réinvestit dans l'entreprise. Cependant, lorsque les fonds propres ne suffisent

pas, nous faisons appel aux banques pour trouver le reste de l'argent nécessaire. Nous favorisons le financement bancaire par facilité.

- Lors de vos demandes de financement, quel type d'informations la banque vous demande-t-elle de fournir ?

La banque nous demande avant tout les bilans de l'entreprise et le fonctionnement de l'entreprise, c'est à dire, l'activité de l'entreprise, les projets à long terme, etc. Le banquier s'est déplacé jusque dans la société pour comprendre son fonctionnement.

On observe que chez Crélan, l'analyse se fait plus en profondeur car la banque s'intéresse également à l'activité et le contexte de l'entreprise. Autrement dit, elle ne s'arrête pas sur les bilans. Contrairement à cela, chez les grandes banques comme BNP et ING, les petites entreprises comme nous, sont considérés comme un simple numéro. Ces banques ne s'intéressent pas au contexte mais essentiellement aux chiffres. De plus, il n'y pas de relation humaine entre la banque et la firme.

2. Conséquence du financement relationnel : (H2) et (H3)

- Souhaitez-vous entretenir une relation privilégiée avec votre banque ou désirez-vous rester le plus indépendant possible ?

Nous considérons les banques comme des fournisseurs ce qui suppose qu'une bonne relation avec eux ne peut être que bénéfique. Donc, on peut dire que nous cherchons une relation privilégiée avec notre banque principale. Nous préférons entretenir une relation avec une seule banque qui nous donnent satisfaction plutôt que plusieurs banques pour économiser des petites sommes sur nos crédits. Autrement dit, nous sommes prêts à payer un léger surcoût pour obtenir une relation de qualité.

- Quels avantages et inconvénients trouvez-vous à engager ce type de relation avec votre banque ?

L'avantage de cette relation avec Crélan est l'honnêteté. On peut dire qu'une relation de confiance s'est établie entre nous et celle-ci permet d'avoir une totale transparence dans l'ensemble du processus de financement, avec une justification de telles ou telles contraintes, etc. Un dialogue peut donc s'ouvrir dans lequel l'échange d'information est direct et sans langue de bois.

- Avez-vous déjà obtenu un refus de crédit de la part de votre banque principale ? Si oui, quelles raisons ont été évoquées ?

Nous avons déjà eu un refus de crédit à cause de l'ancienneté de dette ONSS. Mais nous les avons toujours remboursées avec les intérêts de sanction. Cela signifie que nous n'avons

jamais réellement eu de problèmes avec ces dettes. Crélan a accepté notre crédit alors qu'ING nous l'avait refusé pour cette raison. La différence réside dans le fait que Crélan a été plus loin de son analyse et a compris que l'ensemble des dettes était remboursé et que ça ne poserait pas de problèmes pour le remboursement de leur crédit. De plus, nos bilans sont bons ce qui signifie que ING s'est arrêté sur les dettes ONSS et n'a pas analysé notre fonctionnement en profondeur.

- Pensez-vous que la durée et l'étendue de votre relation avec votre banque vous facilitent l'accès au crédit ? Si oui, pour quelles raisons ?

Cela dépend de la banque. Une chose est sûre, c'est qu'auprès des grandes banques comme ING et BNP, ça n'est pas du tout le cas. En effet, malgré nos 15 ans de relations avec ING, notre demande de financement a été refusée. Donc, nous pouvons dire que la durée de la relation n'a eu aucune influence sur notre accès au financement.

Par opposition avec Crélan, depuis que nous avons commencé le financement relationnel, nous avons fait une autre demande de financement qui a été facilement acceptée malgré que la relation ne soit pas si longue. On peut donc dire que dans le cadre d'un financement relationnel, l'accès au crédit est certainement plus facile.

- Quelle est la durée du processus de financement à partir de la demande de financement ? Avec le temps ce processus est-il devenu plus rapide ?

Le financement relationnel est un gain de temps énorme pour nous. En effet, le traitement de nos dossiers est plus rapide et plus facilement compris par la banque grâce à la relation que nous entretenons, grâce à la transparence du processus et de la franchise de la relation.

3. Exclusivité et multibancarité du financement : (H4)

a. Exclusivité :

- Quelles conséquences pensez-vous que cette monobancarité a-t-elle sur votre relation avec votre banque ?

La monobancarité a énormément d'avantages pour l'entreprise. En effet, c'est beaucoup plus simple de travailler avec un seul interlocuteur pour gérer l'ensemble des dossiers. De plus, il y a une relation de confiance qui s'est installée entre nous et le banquier. Nous ne cherchons pas à réduire légèrement nos coûts en engageant une relation avec d'autres banques car cette multibancarité représenterait un coût d'opportunité plus important. Effectivement, l'exclusivité coûte légèrement plus chère, mais elle est compensée par le gain de temps et les avantages du financement relationnel.

- Avez-vous constaté une augmentation de vos coûts bancaires ?

Nous n'avons pas encore constaté cette hausse car cela ne fait pas assez longtemps avec la banque Crélan. Néanmoins, cela ne nous dérangerait pas qu'il y ait une légère hausse des frais bancaires en échange d'un service de qualité. C'est à dire, une accessibilité au financement, une rapidité d'exécution du processus, etc. Le financement relationnel à ses avantages mais il faut être prêt à en payer le coût. Néanmoins, cette hausse de coût doit rester raisonnable, sans quoi, nous perdrons la confiance établie au préalable.

- Avez-vous envisagé d'engager une relation avec une banque supplémentaire ?

Nous n'envisageons certainement pas de faire de la multibancarité car nous n'avons premièrement pas le temps pour cela. Deuxièmement, les avantages pour nous n'en seraient que minimales. Troisièmement, nous sommes satisfaits de notre banque actuelle et nous ne voulons pas rompre la relation que nous avons créée avec celle-ci.

Conclusion :

Nous n'avons fait que du financement transactionnel avec ING. Nous avons eu beaucoup de problème à cause de cela, surtout en ce qui concerne l'accès au financement.

Cependant, on constate que la banque Crélan a une lecture différente de notre dossier que les autres banques car elle a cherché à comprendre réellement le fonctionnement de la société. Ce qui nous a permis de renouer avec le financement bancaire. Une vraie relation est née entre la banque et nous et cela nous a permis d'avoir accès au crédit. On peut donc dire que le financement relationnel nous a été d'une grande aide. Ce qu'on apprécie avec la banque Crélan, c'est leur manière de travailler ainsi que la personne de contact avec laquelle nous travaillons. La relation humaine entre la banque et la société est un point primordial dans une relation banque-PME.

Interview de Laetitia Laterza (27 juin 2015)

Comptable

Distri Incourt SPRL

1. Présentation de l'entreprise et du mode de financement : (H1)

- Présentation de l'entreprise et de ses relations bancaires :

L'entreprise Distri Incourt possède deux magasins Delhaize. Nous sommes donc dans la grande distribution et il y a environ une trentaine d'employés. Notre chiffre d'affaire s'élève à 5 millions €. Notre banque principale est ING même si nous avons récemment engagé une relation avec Crélan après l'ouverture de notre second magasin. Nous avons choisi ING comme banque principale pour la simple et bonne raison que dans le privé nous étions également chez ING. Nous entretenons une relation avec ING depuis l'ouverture du magasin.

- Avez-vous toujours la même personne de contact lors de vos rendez-vous avec la banque ?

En ce qui concerne ING, pour les opérations journalières, nous nous adressons à l'agence à proximité de chez nous tandis que pour les grosses opérations telles que les demandes de crédit, nous avons une personne fixe basée à Namur qu'on appelle « l'account manager ». C'est celui-ci qui s'occupe de l'ensemble des dossiers chez ING. On peut dire que c'est une personne de contact fixe. Nous avons rendez-vous une fois par an avec la personne afin de faire un bilan de la situation. On peut donc dire qu'il y a un suivi de la relation. C'est avec l'account manager que nous avons mis en place un financement relationnel.

- Votre financement est-il exclusivement bancaire ou utilisez-vous d'autres sources de financement ? Pourquoi avoir favorisé le financement bancaire ?

Notre financement est exclusivement bancaire. Nous n'avons pas pensé à d'autres sources de financement car nous n'avons jamais eu de problème auprès des banques. Selon nous, elle reste également la plus intéressante, la plus rapide et la plus accessible pour notre genre d'activité.

- Lors de vos demandes de financement, quel type d'information la banque vous demande-t-elle de fournir ?

Nous donnons les chiffres de l'entreprise, c'est à dire, les bilans, les comptes de résultats, etc. Mais nous fournissons également un plan financier avec l'ensemble du projet. Les informations demandées changent également en fonction du projet.

2. Conséquence du financement relationnel : (H2) et (H3)

- Souhaitez-vous entretenir une relation privilégiée avec votre banque ou désirez-vous rester le plus indépendant possible ?

Il faut installer un climat de confiance avec la banque. Il faut que la relation soit transparente. La banque doit comprendre nos objectifs et nous devons comprendre ce que la banque attend de nous. Nous cherchons donc certainement à engager une relation privilégiée avec la banque. On dit souvent qu'il faut aller voir sa banque lorsque les affaires vont bien, pour que, lorsque les choses vont moins bien, elle puisse être là pour vous aider.

- Quels avantages et inconvénients trouver-vous à engager ce type de relation avec votre banque ?

Un financement relationnel permet certainement d'influencer le banquier dans sa manière de rédiger le dossier pour faire passer notre demande. Donc, je suppose que le financement relationnel aide certainement pour nos demandes de financement. On peut donc dire que c'est une relation de win-win car la banque augmente sa rentabilité et nous accédons plus facilement au crédit.

- Avez-vous déjà obtenu un refus de crédit de la part de votre banque principale ? Si, oui, quelles raisons ont été évoquées ?

Nous n'avons jamais eu de refus car le montant de nos demandes est peu important par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise ce qui représente peu de risques pour la banque. Par la même occasion, nous avons toujours entretenu des bonnes relations avec la banque ce qui facilite également l'accès au crédit.

- Pensez-vous que la durée et l'étendue de votre relation avec votre banque vous facilitent l'accès au crédit ? Si oui, pour quelles raisons ?

La durée a certainement une influence sur l'accès que nous avons au crédit. Nous n'avons jamais eu de problème bancaire et nous avons toujours été fidèles. C'est pourquoi, je pense qu'aujourd'hui, nous avons peu de chance de nous voir refuser un crédit par notre banque principale.

- Quelle est la durée du processus de financement à partir de la demande de financement? Avec le temps ce processus est-il devenu plus rapide ?

En effet, on observe clairement que le financement relationnel est très utile dans la rapidité du processus de financement car notre personne de contact connaît nos besoins et notre fonctionnement, ce qui lui facilite certainement la tâche dans la constitution de ces dossiers.

3. Exclusivité et multibancarité du financement : (H4)

a. Multibancarité :

- Pour quelles raisons avez-vous décidé d'engager une relation avec une banque supplémentaire ?

Nous avons décidé d'engager une relation avec une seconde banque comme Crélan car lors de l'ouverture de notre second magasin, nous avons fait une demande à ING mais le délai était beaucoup plus long. En effet, il s'agissait d'ouvrir une nouvelle enseigne, du coup, ING était un peu plus frileuse et les taux qu'ils pratiquaient, étaient bien supérieurs à la moyenne du marché bancaire. C'est pourquoi, nous avons décidé de faire jouer la concurrence avec Crélan pour « secouer » notre banque principale. Notre relation avec Crélan repose également sur le financement relationnel. Pour cela, nous avons placé l'ensemble des flux du second magasin chez Crélan pour étendre notre relation avec eux afin de mettre en place une véritable relation. Nous avons remarqué qu'ING profitait de son monopole, du coup, nous avons été voir la concurrence.

- Quelles conséquences cela a eu sur la relation avec votre banque principale ?

L'avantage de cette double relation permet tout d'abord de faire jouer la concurrence pour une certaine diminution des taux et ainsi garder une relation saine avec les deux banques. Ensuite, cela permet également d'accélérer le processus de financement car les deux banques veulent être la première à faire le crédit afin de renforcer leur relation avec nous. On peut même dire que notre accès au crédit s'est légèrement amélioré grâce à cette multibancarité.

- Est-ce que cette multibancarité vous a donné une certaine marge de manœuvre dans votre financement bancaire ?

Certainement, car nous ne sommes plus dépendant exclusivement d'une seule institution. Cela nous permet de faire pression pour certaines demandes auprès de l'une ou l'autre banque. Cependant, cela prend légèrement plus de temps car il faut s'occuper des contacts avec deux banques au lieu d'une seule. Mais, grâce à la taille de l'entreprise, nous pouvons nous autoriser ce luxe. Je pense qu'il est réellement nécessaire pour une entreprise qui atteint une certaine taille d'engager une multibancarité.

Interview de Eric de Ghellinck (1 juillet 2015)

Administrateur

ToBeOne SA

1. Présentation de l'entreprise et du mode de financement : (H1)

- Présentation de l'entreprise et de ses relations bancaires :

ToBeOne est une société de services, se rapprochant très fort d'une agence d'intérimaires mais spécialisée dans la grande distribution. Le chiffre d'affaires est inférieur à 2 millions € et nous employons 3 personnes à temps plein. La banque principale est ING et nous l'avons choisie pour la proximité de la banque, c'est à dire que l'agence de la banque était proche des bureaux de l'entreprise et à l'époque, je me rendais souvent à la banque pour toute sorte d'opérations. De nos jours, il n'est plus nécessaire d'être proche de notre agence car une grande partie des opérations peuvent se faire via internet. Notre relation avec cette banque se base essentiellement sur des opérations journalières. En ce qui concerne les demandes de crédit, on peut dire que la relation est transactionnelle. En effet, la banque ne fait aucun effort pour essayer d'engager une véritable relation avec nous. Nous faisons une demande et ils nous répondent avec des taux et une demande de garantie sans réelle explication. C'est pourquoi récemment, nous avons fait une demande auprès de Belfius pour un crédit plus important. En échange, d'un taux intéressant, la banque nous a demandé d'apporter une certaine quantité de flux de la société dans leur banque. Nous sommes en train d'établir une relation de confiance avec cette banque contrairement avec ING.

- Avez-vous toujours la même personne de contact lors de vos rendez-vous avec la banque ?

Auprès de la banque ING, nous avons rarement une même personne de contact. Effectivement, nous faisons notre demande auprès de l'agence et celle-ci l'envoie directement au centre de crédit. A partir de là, nous n'avons que très peu de nouvelles de l'avancement de notre dossier. Ainsi, il est très dur de nouer une relation de confiance avec ING.

- Votre financement est-il exclusivement bancaire ou utilisez-vous d'autres sources de financement ? Pourquoi avoir favorisé le financement bancaire ?

L'autofinancement est de loin notre première source de financement. Après cela, nous faisons appel à des avances d'actionnaires car la société est enregistrée comme société anonyme ce qui facilite l'apport en capital. Lorsque ces sources sont épuisées, nous faisons appel au financement bancaire car c'est le moyen le plus répandu et le plus accessible pour notre genre de PME.

- Lors de vos demandes de financement, quel type d'information la banque vous demande-t-elle de fournir ?

Avec ING, les données demandées se limitaient essentiellement aux chiffres de la société. Un rendez-vous n'était pas forcément nécessaire, selon eux. Contrairement à ça, Belfius nous a rencontré plusieurs fois afin d'être sûr de comprendre l'ensemble de notre demande.

2. Conséquence du financement relationnel : (H2) et (H3)

- Souhaitez-vous entretenir une relation privilégiée avec votre banque ou désirez-vous rester le plus indépendant possible ?

Il faut anticiper. L'objectif est d'avoir une bonne relation avec son banquier lorsque cela va bien afin de pouvoir lui demander de l'aide lorsque la situation se corse. C'est pour cela que selon moi, il est important d'entretenir une relation privilégiée avec sa banque car elle peut être là dans les mauvais moments.

- Avez-vous déjà obtenu un refus de crédit de la part de votre banque principale ? Si, oui, quelles raisons ont été évoquées ?

Nous n'avons pas eu de refus de crédit mais des conditions de financement exorbitantes avec des demandes de garanties énormes et des taux disproportionnés. En effet, ING ne montrait aucun enthousiasme à nous faire du crédit. La raison est qu'ING n'est pas du tout intéressée à faire du crédit à la petite PME que nous sommes, car les sommes ne sont pas assez importantes et que selon eux ça ne leur rapporterait rien de le faire. Par opposition, Belfius a montré un intérêt très particulier à nous faire du crédit avec des conditions intéressantes. Bien évidemment, ces conditions sous-entendaient le début d'une relation plus profonde avec Belfius.

- Pensez-vous que la durée et l'étendue de votre relation avec votre banque vous facilitent l'accès au crédit ? Si oui, pour quelles raisons ?

Si la relation repose sur de l'opérationnel et transactionnel, ça n'est absolument pas le cas comme nous en avons eu l'expérience avec ING. En effet, nous travaillons depuis plus de 15 ans avec ING, l'ensemble de nos comptes tant privés que professionnels se trouvent chez eux et leurs conditions se sont même durcies avec le temps. Tandis que chez Belfius avec la relation que nous avons engagée avec eux, qui repose sur la confiance et l'échange d'informations, nous observons effectivement que l'accès est plus facile.

- Quelle est la durée du processus de financement à partir de la demande de financement ? Avec le temps ce processus est-il devenu plus rapide ?

Chez ING, nous n'avons que très peu d'informations concernant le processus de la demande. C'est à dire, l'agence dans laquelle nous faisons notre demande ne sait pas nous communiquer l'avancement de notre dossier car aucun employé ne s'occupe du dossier personnellement. Ceci signifie que la centralisation de leur analyste nous empêche de connaître l'avancement de notre demande de crédit. Comme pour l'accès au crédit, la situation chez Belfius est différente car nous avons un accès direct avec la personne en charge de notre dossier ce qui permet d'avoir une connaissance de l'avancement de notre dossier plus facilement. Donc je pense que le fait d'avoir un contact fixe dans une agence qui s'occupe personnellement de nos dossiers permet d'accélérer le processus de financement car il est directement responsable du dossier. Contrairement à ING, où les employés de l'agence rejettent la responsabilité sur les analystes de leur centre de crédit décentralisé.

3. Exclusivité et multibancarité du financement : (H4)

a. Multibancarité :

- Pour quelles raisons avez-vous décidé d'engager une relation avec une banque supplémentaire ?

Nous avons engagé cette relation avec Belfius purement et simplement parce que ING ne répondait pas à nos critères concernant nos attentes pour un financement. En effet, la banque nous a proposé des taux exorbitants. Belfius répond mieux aux différents critères que nous attendons d'une relation bancaire. On remarque qu'ils veulent mettre en place une réelle relation pour être notre principal banquier.

- Quelles conséquences cela a eu sur la relation avec votre banque principale ?

Il n'y a pas eu de réaction d'ING car il n'y pas de suivi. On pourrait même affirmer qu'ils n'ont pas connaissance de cette multibancarité. ING n'a jamais montré un quelconque intérêt pour être notre banquier principal.

- Est-ce que cette multibancarité vous a donné une certaine marge de manœuvre dans votre financement bancaire ?

Comme ING ne montre que très peu d'intérêt pour nous, nous n'avons jamais réellement eu de problème de dépendance par rapport à eux. Par contre, Belfius nous a fortement facilité l'accès au crédit grâce au fait qu'ils savent qu'ING est notre banque principale. On peut donc dire que la multibancarité renforce notre position dans le problème de financement grâce à cette légère concurrence que nous faisons jouer. Mais Belfius reste bien plus réactif.

Interview de Harold du Roy (3 juillet 2015)

Cabinet médical

Hariba SPRL

1. Présentation de l'entreprise et du mode de financement : (H1)

- Présentation de l'entreprise et de ses relations bancaires :

Nous sommes une SPRL médicale de 3 médecins. Notre chiffre d'affaire est bien évidemment inférieur à 2 millions €. Nous avons créé une société dans le but d'acheter un bien immobilier pour créer un cabinet médical. Nous étions, nous les trois médecins clients dans des banques différentes mais pour une raison de simplicité, nous avons décidé de faire un prêt immobilier chez Belfius pour l'achat du bien. Nous avons choisi cette banque parce que j'étais client privé chez Belfius. J'avais également fait des emprunts là-bas et cela c'était très bien passé. J'ai de très bons contacts avec ce banquier, c'est la raison pour laquelle, j'ai convaincu les deux autres médecins de faire un prêt là-bas. De plus, on peut dire que Belfius par sa proximité avec les clients possède une certaine qualité relationnelle et une meilleure efficacité. En échange d'un bon taux pour le crédit, nous avons déplacé une grande partie de nos activités bancaires chez eux. On peut donc dire qu'à ce jour, notre banque principale est Belfius

- Avez-vous toujours la même personne de contact lors de vos rendez-vous avec la banque ?

Pour chaque demande, c'est la même personne qui s'occupe de nous. Nous avons créé une véritable relation de confiance avec cette personne. Cela facilite grandement nos contacts avec la banque car nous communiquons seulement avec cette personne là. Si nous avons un quelconque problème, nous savons à qui nous adresser. De plus, la confiance règne au sein de la relation ce qui aide grandement pour l'efficacité de la gestion des dossiers.

- Votre financement est-il exclusivement bancaire ou utilisez-vous d'autres sources de financement ? Pourquoi avoir favorisé le financement bancaire ?

Oui, notre financement est exclusivement bancaire car c'est le moyen le plus simple et nous n'avons jamais cherché à nous financer autrement car nous n'avons jamais eu de problème avec nos banques. C'est également le plus avantageux fiscalement parlant.

- Lors de vos demandes de financement, quel type d'information la banque vous demande-t-elle de fournir ?

Les informations demandées sont essentiellement des bilans, nos fiches d'imposition, etc. Néanmoins, grâce à la relation que j'entretiens depuis un certain temps avec Belfius, nous avons moins d'information à fournir à chaque demande car ils les possèdent déjà. De plus, la relation de confiance aide également pour l'échange d'informations car nous n'avons rien à cacher.

2. Conséquence du financement relationnel : (H2) et (H3)

- Souhaitez-vous entretenir une relation privilégiée avec votre banque ou désirez-vous rester le plus indépendant possible ?

Nous souhaitons réellement engager une relation privilégiée avec la banque. En effet, en passant au financement relationnel, nous avons vu l'ensemble des avantages que cela comportait. Nos demandes sont plus rapidement traitées. Elles sont gérées plus efficacement. De plus, il existe une transparence au sein de la relation grâce à la confiance établie.

- Avez-vous déjà obtenu un refus de crédit de la part de votre banque principale ? Si, oui, quelles raisons ont été évoquées ?

Nous n'avons pas obtenu de refus d'une banque car nous avons une activité très stable. En effet, les médecins ont des revenus annuels plus ou moins fixes et le risque de faillite est très faible.

- Pensez-vous que la durée et l'étendue de votre relation avec votre banque vous facilitent l'accès au crédit ? Si oui, pour quelles raisons ?

La relation que nous avons avec Belfius, nous a confirmé cela. En effet, nos demandes de crédits ont été de mieux en mieux accueillies au fur et à mesure de la relation. On peut expliquer cela par le fait que nous avons prouvé dans le passé que nous sommes solvables et que nous ne poserons pas plus de problème à l'avenir.

- Quelle est la durée du processus de financement à partir de la demande de financement ? Avec le temps ce processus est-il devenu plus rapide ?

En comparaison avec les autres banques, nous avons remarqué que le processus chez Belfius était nettement plus rapide. D'après nous, cela provient de la relation que nous entretenons avec cette banque. En effet, la banque nous connaît ce qui facilite l'échange d'informations.

3. Exclusivité et multibancarité du financement : (H4)

a. Exclusivité :

- Quelles conséquences pensez-vous que cette monobancarité a-t-elle sur votre relation avec votre banque ?

Je pense que cette exclusivité n'est pas néfaste pour nous, bien au contraire. Elle va tout d'abord nous faire gagner énormément de temps car il est nettement plus simple de gérer une relation bancaire. Ensuite, le lien particulier que l'on entretient avec la banque facilite l'ensemble du processus de financement. Nous n'avons pas envie de perdre cet avantage en engageant une relation avec une banque supplémentaire.

- Pensez-vous que cette monobancarité vous ferme les portes des autres banques ?

Absolument pas. Il est possible que certaines banques ne soient pas intéressées car les montants de l'entreprise sont trop légers mais je suis certain que d'autres banques accepteraient de nous financer. Mais nous avons déjà une relation durable avec Belfius, donc nous n'avons que très peu d'intérêt d'aller voir ailleurs.

- Avez-vous constaté une augmentation de vos coûts bancaires ?

Nous ne l'avons pas encore constaté. Mais nous sommes prêts à payer légèrement plus de frais bancaire pour garder cette relation privilégiée et tous les avantages que cela comporte. Cette augmentation de coût doit bien évidemment rester raisonnable.

- Avez-vous envisagé d'engager une relation avec une banque supplémentaire ?

Non car nous sommes satisfaits de Belfius et nous n'avons pas le temps tout simplement pour engager une multibancarité. De plus, dans le métier que nous faisons, nous n'avons aucune utilité à nous financer dans plusieurs banques car nos crédits représentent rarement une somme importante.

Interview de Yves Carakehian (4 juillet 2015)

Administrateur

Protexio SA

1. Présentation de l'entreprise et du mode de financement : (H1)

- Présentation de l'entreprise et de ses relations bancaires :

Protexio est une société leader dans la conception, la fabrication et la mise en œuvre de solutions anti-feu pour le bâtiment. Nous avons 75 ouvriers et employés. Notre chiffre d'affaires s'élève à 7 millions €. Notre banque principale est Belfius. Nous l'avons choisie car nous connaissions personnellement un des administrateurs. Cela a contribué à la bonne relation que nous menons avec cette banque aujourd'hui. Le début de la relation remonte à l'époque du financement de l'acquisition de l'entreprise. Nous entretenons une relation personnelle et de confiance avec la banque. Nous avons toujours la même personne de contact lors de nos rendez-vous. Cela a beaucoup aidé dans les relations que nous avons eues avec la banque. En effet, le fait que nous la connaissions personnellement a contribué à la relation de confiance qui règne aujourd'hui entre nous.

- Votre financement est-il exclusivement bancaire ou utilisez-vous d'autres sources de financement ? Pourquoi avoir favorisé le financement bancaire ?

Notre financement est en grande partie bancaire, mais nous faisons également appel aux investissements régionaux grâce à la taille de notre entreprise et avec l'aide de la banque Belfius.

- Lors de vos demandes de financement, quel type d'information la banque vous demande-t-elle de fournir ?

Le dossier de demande de financement, outre les comptes de l'entreprise, doit comporter un descriptif de l'activité, le positionnement de l'entreprise sur son marché, un budget et une note sur la vision stratégique du management.

2. Conséquence du financement relationnel : (H2) et (H3)

- Souhaitez-vous entretenir une relation privilégiée avec votre banque ou désirez-vous rester le plus indépendant possible ?

Lors d'une relation de confiance il est nécessaire de pouvoir donner des informations un peu plus privilégiées que lors d'une relation classique.

L'indépendance vis-à-vis des partenaires financiers est toujours plus confortable, tout comme le fait de pouvoir partager le financement entre plusieurs banques afin de les mettre en concurrence. Cela étant ce n'est pas toujours facile pour une PME de pouvoir fonctionner de la sorte. En revanche lorsque la relation est multibancaire il est tout à fait possible d'avoir un banquier leader qui est le banquier « de confiance » et des banquiers « secondaires ».

- Avez-vous déjà obtenu un refus de crédit de la part de votre banque principale ? Si, oui, quelles raisons ont été évoquées ?

Les refus sont souvent justifiés par des chiffres moins bons qu'attendus ou en dessous du budget ou encore à une exposition jugée trop importante par la banque qui souhaite alors partager le risque avec un autre établissement bancaire surtout dans le cadre d'une entreprise comme la nôtre avec un chiffre d'affaire assez important. Néanmoins, notre relation privilégiée avec Belfius, nous a permis d'éviter ces refus.

- Pensez-vous que la durée et l'étendue de votre relation avec votre banque vous facilitent l'accès au crédit ? Si oui, pour quelles raisons ?

Oui certainement une longue relation suppose une évolution positive de la société donc la banque à tout intérêt à maintenir cette « rente de situation » et à développer sa relation ou à accompagner le développement de l'entreprise en lui accordant de nouveaux crédits. C'est tout bénéfice pour la banque et pour l'entreprise

- Quelle est la durée du processus de financement à partir de la demande de financement ? Avec le temps ce processus est-il devenu plus rapide ?

De manière générale l'instruction des demandes de crédits prend beaucoup de temps, ceci est dû à la qualité des interlocuteurs dans les banques qui est souvent insuffisante pour bien comprendre les dossiers et les présenter à l'avantage de leurs clients. L'organisation des banques est aussi une raison qui ralentit le processus de financement. Les demandes de financements doivent passer par différents comités auxquels le gérant de la relation avec le client n'a pas accès. Cela étant, il est clair qu'une relation de confiance facilite et accélère le processus de financement grâce à la transparence du processus.

3. Exclusivité et multibancarité du financement : (H4)

a. Exclusivité :

- Quelles conséquences pensez-vous que cette monobancarité a-t-elle sur votre relation avec votre banque ?

Nous sommes mono bancaires pour les crédits mais pas pour les autres services bancaires. Les conditions de financements peuvent être influencées bien évidemment s'il n'y a pas de concurrence mais de manière générale une PME a un pouvoir de négociation relativement limité sauf si elle est très florissante

- Pensez-vous que cette monobancarité vous ferme les portes des autres banques ?

Avec l'augmentation de la concurrence dans le secteur bancaire, les banques ne peuvent plus vraiment se permettre de refuser des PME de notre taille.

- Avez-vous constaté une augmentation de vos coûts bancaires?

Non au contraire si la banque constate qu'elle capte une part importante du mouvement elle aura tendance à faire de bonnes conditions pour conserver ce mouvement. En effet, elle rentabilisera sa relation ailleurs que sur le crédit.