

Le Guide des services bancaires aux PME

SERVICES-CONSEIL DE L'IFC | ACCÈS AU FINANCEMENT



**Société financière
internationale**
Groupe de la Banque mondiale

En collaboration avec :



2010 © Société financière internationale (IFC)
Première édition
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433, États-Unis
Téléphone : 202-473-1000
Site web : IFC.org

Tous droits réservés

Bien que les informations présentées ici proviennent de sources jugées fiables par l'IFC, la Société ne garantit pas leur exactitude ni leur exhaustivité.

Aucune information ne sera interprétée, de manière implicite ou explicite, comme contenant des recommandations d'investissement. L'IFC n'est pas régie par la Loi américaine de 1940 portant conseil d'investissement (U.S. Investment Advisers Act).

Les dénominations et les noms géographiques figurant dans la présente publication ne sont utilisés que pour les besoins du lecteur et n'impliquent de la part de l'IFC, de la Banque mondiale ou d'autres institutions affiliées aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que le Groupe reconnaît ou accepte ces frontières.

Les vues exprimées ici n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de la Banque mondiale ou de la Société financière internationale.

Droits et licences

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. La reproduction ou la transmission d'une partie ou de l'intégralité du présent ouvrage peut constituer une violation de la législation applicable. Le Groupe de la Banque mondiale encourage la diffusion de ses études et, normalement, accorde sans délai l'autorisation d'en reproduire des extraits.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire ou de réimprimer toute partie de cette publication, veuillez adresser votre demande en fournissant tous les renseignements nécessaires, par courrier, à l'adresse suivante : Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, États-Unis ; téléphone : 978-750-8400 ; télécopie : 978-750-4470 ; site web : www.copyright.com.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, veuillez envoyer votre demande, par courrier, à l'adresse suivante : Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; par télécopie, au 202-522-2422 ; ou par courriel à l'adresse : pubrights@worldbank.org.

Table des matières



Liste des abréviations	2
Avant-propos	3
Préface	4
Résumé analytique	5
Introduction	7
Les PME et le « maillon manquant »	9
Définitions du marché des PME	9
Le poids économique des PME	11
Demande non satisfaite de services bancaires	12
Un marché intéressant pour les services bancaires aux PME	14
Situation actuelle du secteur des services bancaires aux PME : une lacune à combler	17
Profil du secteur bancaire	19
Le rôle du cadre d'intervention des banques	20
Approches et défis à relever dans la chaîne de valeur du secteur bancaire	25
Gestion du risque	26
Connaître le marché des PME	28
Élaboration de produits et services	32
Attirer et sélectionner les clients	40
Services fournis aux PME	46
Gérer l'information et les connaissances	52
Services bancaires aux PME	55
Enseignements à tirer de l'expérience	55
Marche à suivre pour s'implanter ou accroître sa présence sur le marché des PME	59
Outils facilitant l'implantation ou l'expansion sur le marché	61
Annexe A : Exemples de définitions des PME	68
Annexe B : Liste des études de cas et profils de banque	69
Annexe C : Partenariat avec l'IFC	70
Annexe D : L'IFC en bref	71
Références	72
Notes de fin de document	74

Liste des abréviations

ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs	IIC	Inter-American Investment Corporation
AT	Assistance technique	IMF	Institution de microfinance
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	MIF	Fonds multilatéral d'investissement
BID	Banque interaméricaine de développement	MOEA	Ministry of Economic Affairs (Taiwan)
BRIC	Brésil Russie Inde Chine	MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
EBL	Eastern Bank Limited	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
EMPEA	Emerging Markets Private Equity Association	ONG	Organisation non gouvernementale
FELEBAN	Latin American Federation of Banks	PIB	Produit intérieur brut
GAB	Guichet automatique de banque	PME	Petites et moyennes entreprises
IFC	Société financière internationale	SBA	Small Business Administration
		SIG	Système intégré de gestion
		TCAC	Taux de croissance annuel composé

Avant-propos

La promotion d'un secteur des petites et moyennes entreprises (PME) dynamique est l'un des objectifs prioritaires du développement économique dans les pays en développement et les marchés émergents. Les PME sont l'un des moteurs de la création d'emplois et de la croissance du PIB. Elles contribuent pour beaucoup à la diversification économique et à la stabilité sociale, et jouent un rôle important dans le développement du secteur privé. Mais le développement des PME représente aussi un enjeu de taille. Les PME ont généralement plus de difficultés à prospérer que les grandes entreprises, leur accès aux marchés, à une main-d'œuvre qualifiée et aux capitaux étant limité par leur taille.

Le manque d'accès au financement est régulièrement cité par les PME comme l'un des principaux obstacles à leur croissance. Souvent considérées par les banques commerciales et les institutions financières comme des clients coûteux et à risque, la plupart des PME ont difficilement accès aux services financiers essentiels. N'ayant pas accès au financement, les PME ont du mal à réaliser les investissements nécessaires pour accroître leur productivité et leur compétitivité, élargir leurs débouchés et recruter du personnel.

Depuis plus de 50 ans, l'IFC s'emploie à élargir l'accès au financement des entreprises privées viables dans les pays en développement. Tirant parti de son expérience et de celle des banques qui desservent efficacement les PME, l'IFC collabore avec les banques commerciales pour recenser et exploiter les opportunités qui restent à saisir dans ce secteur. Avec le concours de l'IFC et d'autres institutions, les banques apprennent à mieux comprendre et satisfaire les besoins financiers des PME, à mieux gérer les risques en jeu et à réduire leurs coûts de transaction tout en offrant des services de meilleure qualité.

L'IFC est fière de son rôle de chef de file dans le domaine du financement des PME. À la fin de l'exercice 2009, l'IFC avait un portefeuille d'engagements de 6,1 milliards de dollars auprès de 200 institutions financières desservant essentiellement des PME dans les pays en développement. Près de la moitié de ces institutions recevaient également des services-conseil de l'IFC. Au total, ces institutions avaient un portefeuille de 1,3 million de crédit des PME représentant un encours de 90,6 milliards de dollars.

Le Guide des services bancaires aux PME fait le bilan des enseignements tirés par l'IFC et recense les principaux facteurs de réussite dans le secteur des services bancaires aux PME. Il s'agit essentiellement d'un ouvrage technique destiné aux administrateurs, aux directeurs et au personnel des banques dans les pays en développement qui sont conscients des possibilités offertes par les marchés locaux des PME mais s'interrogent encore sur la meilleure façon de les exploiter. C'est également un outil utile pour les décisionnaires et les autres acteurs du secteur financier qui cherchent à mieux comprendre les principes élémentaires des services financiers aux PME. Nous espérons que ce Guide apportera des éléments de réponse aux nombreuses institutions financières qui souhaitent mieux desservir les petites et moyennes entreprises à travers le monde.

Peer Stein



Directeur Branches d'activités mondiales
Accès au financement

Préface

Le Guide des services bancaires aux PME vise à partager et répandre l'expérience et les connaissances de l'IFC aux institutions financières qui envisagent de fournir des services bancaires aux petites et moyennes entreprises ou desservent déjà ce marché. Les prestataires de services financiers, tels que les banques commerciales, les banques d'affaires, les sociétés de crédit-bail, les fonds de capital investissement et les institutions de microfinance, y trouveront des conseils utiles pour développer leurs opérations PME. D'autres organisations qui s'intéressent aux problèmes d'accès des PME au financement, comme les instituts de recherche, les organismes publics et les organisations non gouvernementales (ONG), pourraient également en tirer profit.

Le Guide se fonde essentiellement sur les études et ouvrages publiés sur les services bancaires aux PME, ainsi que sur les nombreux entretiens menés avec des spécialistes et des banquiers du monde entier. Son objet n'est pas de fournir des directives ni de recommander une approche particulière du secteur des PME, mais de faire connaître les difficultés, les opportunités et les pratiques bancaires efficaces recensées dans ce secteur à travers le monde pour aider les prestataires de services financiers à faire des choix en connaissance de cause.

Ce Guide s'appuie sur l'outil de diagnostic des services bancaires aux PME « diagnostic CHECK » mis au point par l'IFC pour évaluer ces services, ainsi que sur l'analyse comparative des services bancaires aux PME effectuée par l'institution pour déterminer les pratiques exemplaires. Il fournit en outre des exemples concrets de services bancaires offerts aux PME par un certain nombre d'institutions financières. Ces exemples peuvent aider à mettre en lumière une bonne pratique ou simplement illustrer une expérience d'apprentissage. Access Bank, Bank Muscat, Eastern Bank Limited, Hamkorbank, ICICI Bank, NBD Bank, Standard Chartered et Wells Fargo sont quelques-unes des institutions financières citées dans le présent ouvrage. L'expérience de diverses autres banques dans le secteur des PME sont également mentionnées tout au long de cet ouvrage.

L'IFC, qui fait partie du Groupe de la Banque mondiale, s'emploie à créer des opportunités pour permettre aux populations d'échapper à la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie. La Société encourage une croissance économique durable dans les pays en développement en contribuant au développement du secteur privé, en mobilisant des capitaux privés et en fournissant des services-conseil et des services d'atténuation des risques aux entreprises et aux pouvoirs publics. Avec 15 milliards de dollars de nouveaux investissements pour l'exercice 2009, l'IFC a joué un rôle de premier plan dans la recherche de solutions à la crise financière. Pour plus d'informations, consulter le site web www.ifc.org.

Remerciements

Le Programme mondial de l'IFC pour les services bancaires aux PME remercie les bailleurs de fonds qui sont ses partenaires — l'Autriche, les Pays-Bas, la Norvège et le Japon — de leur contribution et de leur collaboration au programme.

L'IFC a élaboré ce Guide sous la supervision d'une équipe dirigée par Ghada Teima et avec l'appui de Melina Mirmulstein et Anushka Thewarapperuma. L'équipe remercie de leurs contributions les évaluateurs-experts de l'IFC et de la Banque mondiale Ary Naïm, Ignacio Estevez, Neil Ramsden, Paul Rusten, Peer Stein, Sergio Shmukler et Tony Lythgoe. Nous remercions également toutes les banques qui ont offert leurs données d'expérience pour ce Guide, ainsi que nos collègues régionaux qui ont facilité ce processus. Nos remerciements vont en particulier à Peter Tynan, Yana Watson et Jason Wendle, membres de l'équipe du groupe Dalberg Global Development Advisors chargée par l'IFC de produire ce Guide. Dalbert est un cabinet de conseil stratégique qui se spécialise dans les questions d'accès au financement dans les marchés émergents.

Résumé analytique

Les petites et moyenne entreprises peuvent-elles être considérées comme des clients rentables, et représentent-elles un marché attractif pour le secteur bancaire aujourd'hui ? Comment les banques surmontent-elles les obstacles et saisissent les opportunités offertes par ce segment de marché, en particulier dans les pays en développement ? Quelle est la différence entre crédit aux PME et services bancaires aux PME ? Comment une banque peut-elle développer avec succès son offre de services aux PME ?

Telles sont les grandes questions auxquelles le Guide des services bancaires aux PME tente de répondre. Après un tour d'horizon de la situation actuelle dans ce secteur, le Guide examine en détail la démarche suivie par certaines banques pour tirer parti des opportunités qui existent sur un marché difficile mais en pleine expansion. Il propose également des conseils précieux aux banques qui souhaitent s'implanter de manière stratégique sur le marché des PME.

Le secteur des services bancaires aux PME : situation actuelle

Le secteur des services bancaires aux PME est en transition. Considéré jadis comme un marché trop difficile à desservir, le segment des PME est aujourd'hui une cible stratégique pour les banques du monde entier. L'écart entre les PME et les grandes entreprises en matière d'accès aux services financiers, appelé communément le « maillon manquant », se resserre. Les services bancaires aux PME connaissent une croissance plus rapide dans les marchés émergents (pays à faible revenu et à revenu intermédiaire) où cet écart était le plus prononcé. Dans ces pays, un nombre croissant de banques formulent leurs stratégies et créent des unités spécialisées dans les PME. Le portefeuille d'engagements de l'IFC au titre d'investissements dans des institutions financières desservant les PME a considérablement augmenté au cours des cinq dernières années — de 271 pour cent — pour atteindre 6,1 milliards de dollars à la fin de l'exercice 2009.

Les banques commerciales interrogées citent l'intensification de la concurrence sur les autres segments de marché comme l'une des raisons pour lesquelles elles se tournent « vers l'aval » pour desservir les PME. Par ailleurs, les autorités de nombreux pays reconnaissent aujourd'hui l'importance du secteur des PME et s'emploient à faciliter l'accès de ces entreprises au crédit, en supprimant des obstacles juridiques et réglementaires et en créant ou améliorant l'infrastructure nécessaire au crédit. **Mais la croissance des services bancaires aux PME pourrait surtout tenir au fait que les banques commencent à comprendre les besoins particuliers et les aspirations des PME, et qu'elles adaptent leur démarche pour surmonter les obstacles que représentaient jusqu'à présent un risque de crédit et des coûts de transaction élevés.** Les banques font état d'un meilleur rendement des actifs engagés dans les PME, preuve qu'elles commencent à mieux exploiter le potentiel de ce marché. De grandes banques de la place interrogées, par exemple, citent un rendement des actifs de l'ordre de 3 à 6 % sur le marché des PME, contre 1 à 3 % pour l'ensemble du portefeuille. **De même, contrairement aux idées reçues, le marché des PME n'est pas seulement desservi par des banques de niche opérant suivant un modèle fondé sur la relation client, mais par un large éventail de banques.**

Aujourd'hui, en dépit des difficultés majeures créées par l'actuelle crise économique mondiale (2009) et de l'incertitude qui pèse sur l'avenir, de nombreuses banques semblent fermement résolues à s'implanter sur le marché des PME, tout particulièrement dans les marchés émergents. Bien qu'il soit encore trop tôt pour apprécier pleinement l'impact de la crise, les banques qui continuent à axer leurs activités sur les PME indiquent leur conviction que ce secteur reste fondamental pour l'ensemble de leurs économies nationales.

Approches bancaires pour cibler efficacement le segment des PME

Pour desservir efficacement les PME, les banques ont du modifier la façon dont elles opèrent, et leur gestion du risque, à toutes les étapes de la chaîne de la valeur bancaire. La première étape est de *comprendre le segment de marché*, et ce qui le distingue des segments de la grande entreprise et du particulier. Ensuite, en *développant leurs produits et services*, les banques ont réalisé que les services bancaires aux PME ne se limitent pas au crédit, loin s'en faut, et ont donc accordé la priorité au développement de services à valeur ajoutée additionnels, dans le but de mieux servir les besoins de leurs clients. **Des acteurs bancaires majeurs interrogés indiquent que les activités hors prêt représentent plus de 60 % de leurs recettes sur le marché des PME.**

Les banques ont trouvé des moyens de gérer leurs coûts et leurs risques de crédit lorsqu'elles *prospectent et sélectionnent leurs clients*. Un portefeuille existant se révèle être un excellent point de départ pour de la prospection commerciale à faible coût, et une riche source de données pour mieux apprécier et prédire les risques associés aux PME. **En améliorant leurs moyens de prévision des risques en l'absence d'informations financières entièrement fiables, grâce à des systèmes d'évaluation de la solvabilité des emprunteurs, les banques sont mieux en mesure de sélectionner leurs clients potentiels.** Pour *desservir les PME*, les banques gagnent en efficacité en utilisant le marketing de masse et des canaux de distribution à faible coût. Elles élargissent également leur base de revenu en privilégiant les ventes croisées à leurs clients existants. Enfin, elles adaptent les technologies de l'information et les systèmes intégrés de gestion et utilisent plus efficacement ces outils pour *gérer l'information et les connaissances* dans les services qu'elles offrent aux PME et, surtout, pour mieux analyser la problématique rentabilité-risque.

L'expérience de banques comme ICICI Bank, Wells Fargo et Standard Chartered met en lumière les innovations introduites dans les services bancaires aux PME, telles que

la segmentation stratifiée des services et des formes inédites de participation au capital de ces entreprises.

Comment s'implanter sur le marché des PME

Au travers de ce Guide, les banques qui cherchent à s'implanter ou à développer leurs activités sur le marché des PME pourront tirer des enseignements précieux de l'expérience acquise par d'autres institutions avant elles. **Ces enseignements s'appliquent à cinq domaines stratégiques : 1) stratégie, ciblage des PME et capacités d'exécution ; 2) segmentation du marché, produits et services ; 3) culture de vente et canaux de distribution ; 4) gestion du risque de crédit ; et 5) informatique et systèmes intégrés de gestion (SIG).** Mais avant d'appliquer ces enseignements, il est recommandé d'adopter un processus rigoureux, de l'analyse d'une opportunité particulière jusqu'à l'implémentation d'une stratégie opérationnelle. Deux outils facilitent ce processus : l'étude de marché et le diagnostic opérationnel. Une étude de marché sert à déterminer la taille et la nature du marché potentiel et à cerner la concurrence. Un diagnostic opérationnel met en avant les atouts et les faiblesses d'une banque. L'outil CHECK de l'IFC (SME Banking CHECK Diagnostic Toolkit) est un outil de diagnostic opérationnel des services bancaires aux PME basé sur les cinq aspects stratégiques de ces services.

En bref, fournir des services financiers aux PME apparaît comme une activité rentable et gratifiante pour le secteur bancaire, tout en contribuant à la croissance de l'économie dans son ensemble. Les banques qui souhaitent saisir les opportunités offertes par les PME peuvent utiliser ce guide pour tirer parti de l'expérience acquise dans ce secteur à ce jour. En démystifiant les idées fausses sur les services bancaires aux PME, en prouvant qu'ils sont rentables et en présentant les méthodes les plus efficaces, cet ouvrage a pour ambition d'aider les banques à offrir aux petites et moyennes entreprises du monde entier des services de meilleure qualité et mieux adaptés à leurs besoins.

Introduction

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle crucial pour le développement économique, en particulier dans les marchés émergentsⁱ. Pour se développer et continuer d'avoir un impact positif sur l'économie, elles doivent avoir accès aux services financiers, accès qui était jusqu'à présent très limité.

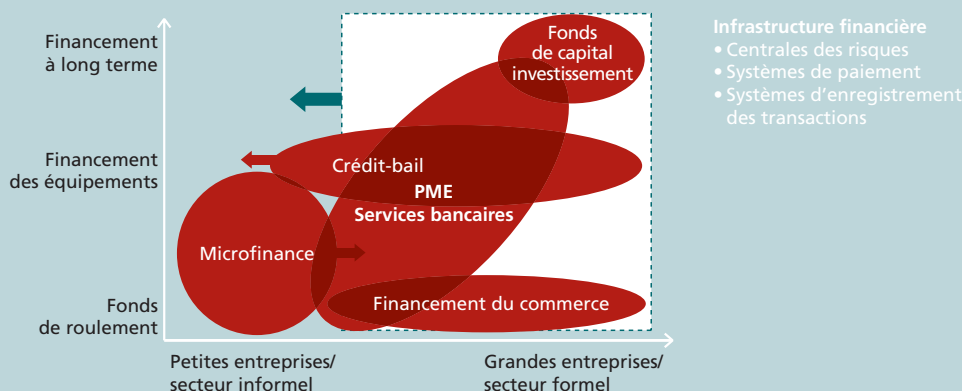
De nombreuses PME dans les marchés émergents se tournent vers des sources informelles de capitaux, en empruntant par exemple à des proches, pour répondre à leurs besoins de financement. Cependant, lorsqu'une petite ou une moyenne entreprise a accès aux filières modernes, son principal prestataire de services financiers est généralement une banque. Les banques s'intéressent de plus en plus à ce marché inexploité et leurs services aux PME contribuent pour beaucoup à améliorer l'accès de ces entreprises au financement.

Au sens le plus large, le secteur bancaire se compose des banques commerciales et d'affaires, des sociétés de crédit-bail, des institutions de microfinance (IMF) et d'autres institutions apparentées. Le Guide des services bancaires aux PME s'adresse plus particulièrement aux banques commerciales, qui sont les principaux intermédiaires financiers dans la plupart des pays car elles constituent le trait d'union entre l'épargne et l'investissement. Les banques commerciales se distinguent par le fait qu'en règle générale, elles *prêtent* aux PME au lieu d'*investir* dans ces entreprises. Contrairement à d'autres prestataires de services financiers spécialisés, elles offrent une large gamme de produits et de services tels que dépôts, crédit, transactions et services-conseil. Elles desservent également les entreprises du secteur formel, à la différence des IMF qui desservent normalement les microentreprises du secteur informel. La figure 1 montre la place qu'occupent les services bancaires aux PME par rapport à d'autres types de services financiers aux PME.

Raison d'être du Guide

Dans le passé, les banques commerciales considéraient les PME comme un marché difficile en raison de l'asymétrie de l'information, de l'absence de garanties et du coût élevé des petites transactions. Cependant, les marges bénéficiaires des banques d'entreprise continuant de s'effriter et les politiques d'austérité budgétaire réduisant le rendement des emprunts publics, les banques se tournent vers le marché des PME.

Figure 1 : Les services bancaires aux PME couvrent un large éventail d'entreprises et de types de financements



ⁱ Dans le présent ouvrage, le terme « marchés émergents » désigne les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, ou pays « en développement ».

Dans les pays développés, les services offerts par les banques au marché des PME se sont nettement développés au cours des dernières décennies. Dans les marchés émergents, en revanche, de nombreuses banques n'ont commencé que récemment à élargir leurs opérations dans ce secteur et le marché est loin d'être saturé. Beaucoup de banques commencent à peine à expérimenter de nouvelles manières de desservir les PME, mais les succès remportés jusqu'à présent mettent en lumière un certain nombre de règles fondamentales à observer pour assurer la rentabilité des services bancaires aux PME. En cette période de transformation du secteur, le Guide présente quelques exemples de réussite et souligne les enseignements à tirer de l'expérience des banques qui desservent les PME. Il n'existe pas de formule magique pour répondre efficacement aux besoins des PME, mais les principes énoncés dans ce Guide peuvent fournir des indications importantes aux banques qui cherchent à nouer des relations stratégiques avec le secteur des PME.

Objectifs des chapitres

Le chapitre 1 du Guide présente une vue d'ensemble du marché des services bancaires aux PME, les définitions courantes du secteur des PME, des éléments d'information dénotant leur importance économique et un examen de la demande non satisfaite des PME. Il y a de bonnes raisons de penser que les services bancaires aux PME peuvent être intéressants pour les banques, aujourd'hui comme demain.

Le chapitre 2 examine la situation du secteur des services bancaires aux PME, les tendances générales et les principaux facteurs dans le cadre d'intervention des banques qui pèsent sur leur aptitude à desservir les PME. Une section spéciale décrit les principales sources d'information sur les pratiques bancaires dans le secteur des PME et une autre examine l'impact de la crise financière actuelle sur les services bancaires aux PME. S'agissant du cadre d'intervention, la section 2.2 examine le rôle de soutien des pouvoirs publics dans le secteur des PME. Une brève étude de cas sur Eastern Bank Limited au Bangladesh montre que,

même dans les cadres d'intervention les plus difficiles, les banques armées de détermination trouvent des moyens de fournir des services rentables aux PME.

Après cette présentation générale du secteur des services bancaires aux PME, le chapitre 3 décrit la démarche suivie par les banques pour desservir les PME aux différents maillons de leur chaîne de valeur. Chaque section du chapitre 3 couvre une étape spécifique de la chaîne de valeur, en mettant l'accent sur les principales difficultés rencontrées par les banques. Ce chapitre décrit les moyens utilisés par le secteur bancaire en général et les grandes banques en particulier pour surmonter ces difficultés. Des exemples de méthodes ou modèles sont présentés à la fin de chaque section qui distingue les meilleures pratiques. Trois études de cas détaillées sont présentées au chapitre 3, sur les enseignements à tirer de l'expérience de Wells Fargo, Standard Chartered et ICICI Bank. Deux autres banques, Bank Muscat et Access Bank, sont également citées en exemple. Enfin, on trouvera dans ce chapitre une description du phénomène plus récent des banques innovatrices, qui s'engagent à financer les capitaux propres des PME.

Le chapitre 4 vient compléter ce Guide avec des conseils tactiques à l'intention des banques qui cherchent à s'implanter ou à élargir leurs opérations sur le marché des PME. En introduction, le chapitre résume les principaux enseignements à tirer de l'expérience des banques qui desservent ce marché. Ces enseignements s'articulent autour des cinq domaines stratégiques essentiels pour réussir dans le secteur des PME. La section 4.2 décrit la marche à suivre par les banques pour se lancer sur ce marché et les principales questions qu'elles doivent se poser pour élaborer un plan d'activité. En conclusion, le Guide décrit une méthode d'étude de marché et le diagnostic CHECK des services bancaires aux PME élaboré par l'IFC, deux outils destinés à aider les banques à s'implanter de manière stratégique sur le marché des PME. Les deux études de cas présentées au chapitre 4 montrent comment Hamkorbank et NBD Bank ont élargi leurs opérations PME.

Les PME et le « maillon manquant »



Les PME sont des entreprises dont les besoins financiers sont trop importants pour les institutions de microfinance mais trop faibles pour que les banques d'entreprise répondent efficacement à leurs besoins. Les PME représentent un secteur vaste et économiquement important dans pratiquement tous les pays du monde. Un secteur des PME dynamique est généralement considéré comme un signe de prospérité de l'économie nationale. Dans les pays à revenu élevé et certains pays à revenu intermédiaire, les PME assurent plus de la moitié de la production nationale.

Jusqu'à présent, les PME n'avaient pas accès aux produits et services financiers, surtout dans les pays en développement. Elles avaient en particulier beaucoup de mal à obtenir des emprunts à long terme. Les banques desservaient avant tout les entreprises à forte valeur ajoutée et à faible risque, mais on s'accorde de plus en plus à penser que le marché des PME peut être un secteur rentable pour les banques. Les données communiquées par les banques, quoique limitées, confirment cette vue. En utilisant diverses mesures telles que l'ajustement des prix en fonction des risques, des modèles d'attribution de notes de score des emprunteurs et des services hors prêt adaptés aux besoins des PME, les banques trouvent des moyens d'atténuer les risques, de réduire leurs coûts et de mieux tirer profit des services bancaires aux PME.

Dans le passé, les PME, en particulier dans les pays en développement (pays à faible revenu et à revenu intermédiaireⁱⁱ), n'avaient pas accès aux produits et services financiers. Les institutions de microfinance ont commencé à desservir les plus petites de ces entreprises, tandis que les établissements bancaires ont généralement une clientèle de grandes entreprises. Les PME constituent un secteur intermédiaire dont les besoins de financement ne sont pas satisfaits, ou « maillon manquant ». Un changement s'opère cependant depuis quelques années et le secteur des services bancaires aux PME se développe. Les banques apportent aujourd'hui la preuve que le marché des PME peut être rentable s'il est bien compris.

Définitions du marché des PME

Si l'importance du marché des PME est unanimement reconnue, ce marché est défini de manière très différente à travers le monde.

Les PME sont généralement définies comme les entreprises enregistrées qui ont moins de 250 employés¹. Cela signifie que la grande majorité des entreprises sont des PME. D'après les estimations, les PME représentent 95 % au moins des entreprises enregistrées dans le monde ; en Europe, par exemple, le chiffre est très supérieur à 99 %². Pour mieux cerner cette catégorie, on définit parfois les PME comme les entreprises ayant au moins cinq ou dix employés, afin de les distinguer des microentreprises. Certains font également une distinction entre les petites entreprises et les moyennes entreprises, bien que les avis soient encore plus partagés sur le seuil

ⁱⁱ Selon la classification de la Banque mondiale, les pays à faible revenu sont ceux dont le revenu national brut (RNB) par habitant est inférieur à 935 dollars ; les pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) ont un RNB par habitant compris entre 936 et 3 705 dollars ; les pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ont un RNB par habitant compris entre 3 706 et 11 455 dollars ; et les pays à revenu élevé ont un RNB par habitant égal ou supérieur à 11 456 dollars.

à appliquer. Le chiffre d'affaires annuel, les actifs et le montant des prêts ou des investissements sont d'autres critères employés pour définir les PME.

Bien que la définition du secteur dépende en dernier ressort du contexte bancaire local, la classification la plus courante à la Banque mondiale repose sur des critères comparables à ceux utilisés à travers le monde. (On trouvera dans l'annexe A d'autres exemples de définitions des PME basées sur différents critères). Pour être considérée comme une microentreprise, une petite entreprise ou une moyenne entreprise selon la classification de la Banque mondiale, une entreprise doit satisfaire deux des trois critères retenus, à savoir nombre d'employés, actifs, ou chiffre d'affaires annuel (tableau 1). Pour les rapports des clients, le Groupe des marchés mondiaux de capitaux de l'IFC utilise le montant des prêts comme indicateur supplétif, certaines banques n'étant pas en mesure de baser leurs rapports sur la taille des PME.

Bon nombre des banques qui desservent actuellement des PME utilisent le chiffre d'affaires annuel, et les plafonds moyens retenus (16 millions de dollars, tableau 2) sont très proches de ceux utilisés dans la classification de la Banque mondiale (15 millions de dollars, tableau 1).

Pour plusieurs raisons, il n'est pas possible d'utiliser une définition quantitative rigoureuse pour décrire le marché des

services bancaires aux PME dans son ensemble. Dans les pays développés (à revenu élevé) et certains pays en développement, le secteur des PME se compose essentiellement d'entreprises ayant moins de cinq employés. Selon de nombreuses définitions, ces entreprises entreraient dans la catégorie des microentreprises. À l'autre extrémité de l'échelle, une entreprise moyenne dans un pays à revenu élevé pourrait être assimilable à une grande entreprise dans un pays à faible revenu, et desservie comme telle. Pour compliquer encore les choses, de nombreuses PME dans les pays en développement opèrent dans le secteur informel, et bien qu'elles ne figurent généralement pas dans les comptes du secteur des PME, elles peuvent représenter un marché potentiel pour les services bancaires aux PME.

La meilleure définition conceptuelle du secteur des services bancaires aux PME correspond à la position qu'il occupe entre les grandes entreprises, d'une part, et les microentreprises prédominantes dans le secteur informel, d'autre part. Dans de nombreux pays, le secteur des services bancaires commerciaux s'est développé lorsque les banques ont commencé à répondre aux besoins des grandes entreprises. Dans le passé, ce modèle consistait à gérer des transactions de montant très élevé pour une poignée de clients à faible risque. En dehors du secteur des services bancaires commerciaux, les institutions de microfinance proposaient des avances de fonds de roulement aux microentreprises, dont le montant médian variait entre 150 dollars en Asie du Sud et 1 600 dollars en Europe orientale³. On parle de « maillon manquant » pour décrire les services financiers aux PME parce que ces entreprises ont des besoins de financement trop importants pour la plupart des institutions de microfinance et sont considérées comme trop petites, trop risquées ou trop coûteuses pour les banques commerciales traditionnelles.

Les PME ne fonctionnent pas de la même façon que les grandes entreprises et peuvent utiliser des méthodes financières moins évoluées, faute de compétences en matière de planification stratégique et de gestion de trésorerie. Les PME sont le secteur intermédiaire de l'économie : elles traitent avec les grandes

Tableau 1 : Définitions des micro, petites et moyennes entreprises par la Banque mondiale (doivent répondre à au moins 2 des 3 critères)

Taille de l'entreprise	Nombre d'employés	Actifs	Chiffre d'affaires annuel
Micro	<10	<USD 100 000	<USD 100 000
Petite	<50	<USD 3 millions	<USD 3 millions
Moyenne	<300	<USD 15 millions	<USD 15 millions
Montant des prêts (indicateur supplétif)			
Micro	< USD 10 000		
Petite	< USD 100 000		
Moyenne	< USD 1 million (<USD 2 millions dans certains pays développés)		

Source : Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt (2005)

Tableau 2 : Fourchette moyenne de chiffre d'affaires utilisée par les banques pour définir les PME

Taille de l'entreprise	Chiffre d'affaires minimum	Chiffre d'affaires maximum
Petite	USD 200 000	USD 4 millions
Moyenne	USD 2 millions	USD 16 millions

Source : Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Peria (2008)

Le marché des services bancaires aux PME se compose des entreprises dont les besoins financiers sont trop importants pour les institutions de microfinance mais trop faibles pour que les banques d'entreprise répondent efficacement à leurs besoins.

entreprises et ouvrent la porte du secteur formel aux microentreprises. Elles interviennent pratiquement à tous les niveaux de la chaîne de valeur, comme producteurs, fournisseurs, distributeurs, revendeurs et prestataires de services, souvent dans le cadre de relations symbiotiques avec les grandes entreprises⁴.

Le marché des PME comprend un large éventail d'entreprises. Il s'agit souvent d'entreprises familiales et le propriétaire est généralement la personne qui prend les grandes décisions financières. Par exemple, les entreprises individuelles représentent à elles seules au moins 52 % des PME en Égypte et 58 % à Taïwan⁵. Le secteur des PME peut être représenté par une pyramide dont la base se compose des microentreprises et le sommet des entreprises les plus grandes (figure 2). À titre d'illustration, il ressort d'une étude réalisée en 2004 sur les PME égyptiennes que le pays comptait 168 000 PME, dont 98 % avaient moins de 50 employés (figure 3). Selon la même étude, le pays avait 2,4 millions de microentreprises.

Le poids économique des PME

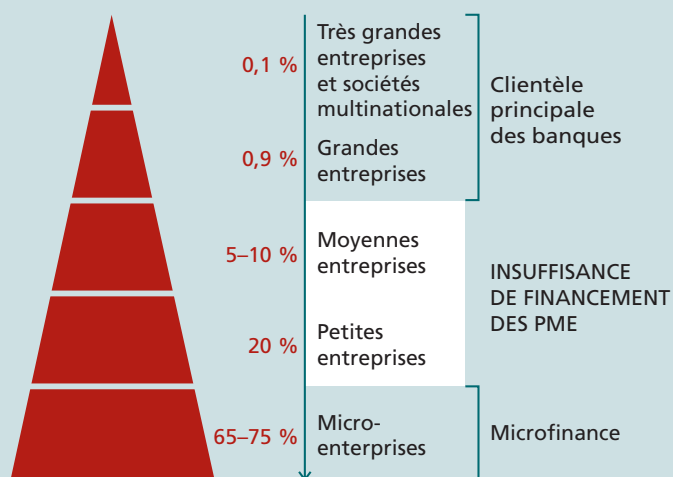
Le secteur des PME est important pour l'économie nationale parce qu'il contribue pour beaucoup à la création d'emplois et au PIB, et parce que sa croissance est liée à la formalisation d'une économie. Dans de nombreux pays, les PME assurent la majorité des emplois. Dans les 30 pays à revenu élevé de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)ⁱⁱⁱ, les PME — les entreprises enregistrées qui emploient moins de 250 personnes — représentent plus des deux tiers des emplois structurés⁶. Dans les pays à faible revenu, ce chiffre est généralement plus faible, surtout lorsqu'il existe un vaste secteur informel, mais il n'en est pas moins appréciable. La figure 4 illustre l'importance du secteur des PME pour la création d'emplois en montrant la contribution moyenne des PME à la création d'emplois structurés dans un échantillon de pays à faible revenu, à revenu intermédiaire et à revenu élevé⁷.

La contribution du secteur des PME au PIB confirme également son importance économique. Dans les pays à revenu élevé et certains pays à revenu intermédiaire, le secteur assure plus de la moitié de la production nationale⁸. Les PME jouent également un rôle non négligeable dans les pays à faible revenu, bien que le secteur informel occupe une place plus importante. La figure 5 indique la contribution médiane des PME au PIB dans un échantillon de 55 pays.

Le fait que le poids économique des PME semble augmenter avec le revenu national pourrait indiquer que les PME sont elles-mêmes un moteur de la croissance économique. Bien que cela reste à prouver, la montée en puissance du secteur structuré s'avère être le phénomène qui lie l'expansion du secteur des PME à la croissance économique. Selon les données disponibles, il existe une relation inverse entre la taille du secteur des PME et celle du secteur informel dans un pays. Comme le montre la figure 5, le secteur informel et celui des PME contribuent

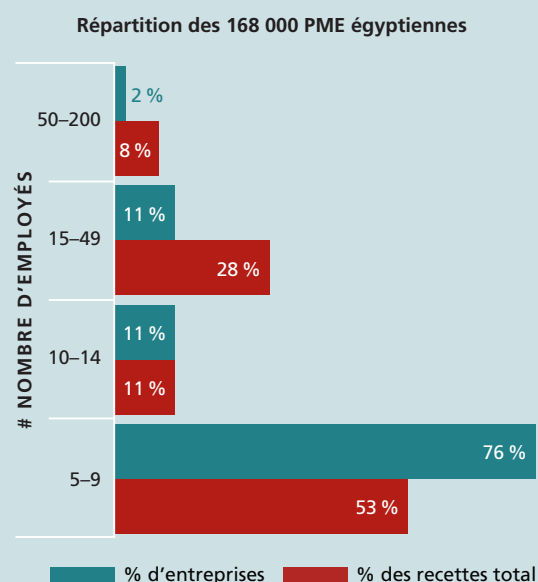
iii À noter que quelques-uns des 30 pays de l'OCDE sont classés dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure). Pour une liste complète des pays, consulter le site www.oecd.org/membercountries.

Figure 2 : Répartition des entreprises dans la plupart des pays émergents



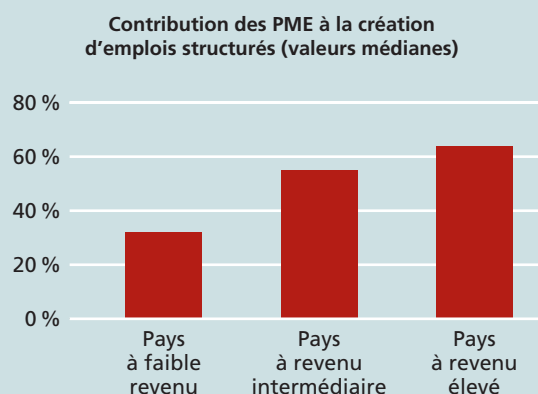
Les pourcentages représentent le nombre d'entreprises

Figure 3 : Le marché égyptien des PME illustre la prédominance des petites entreprises



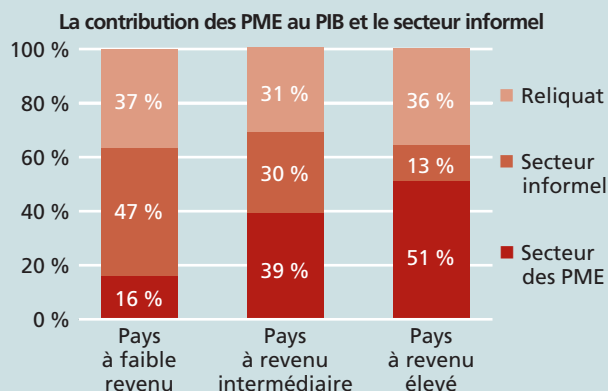
Source : IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*

Figure 4 : Les PME assurent une portion non négligeable des emplois dans le monde



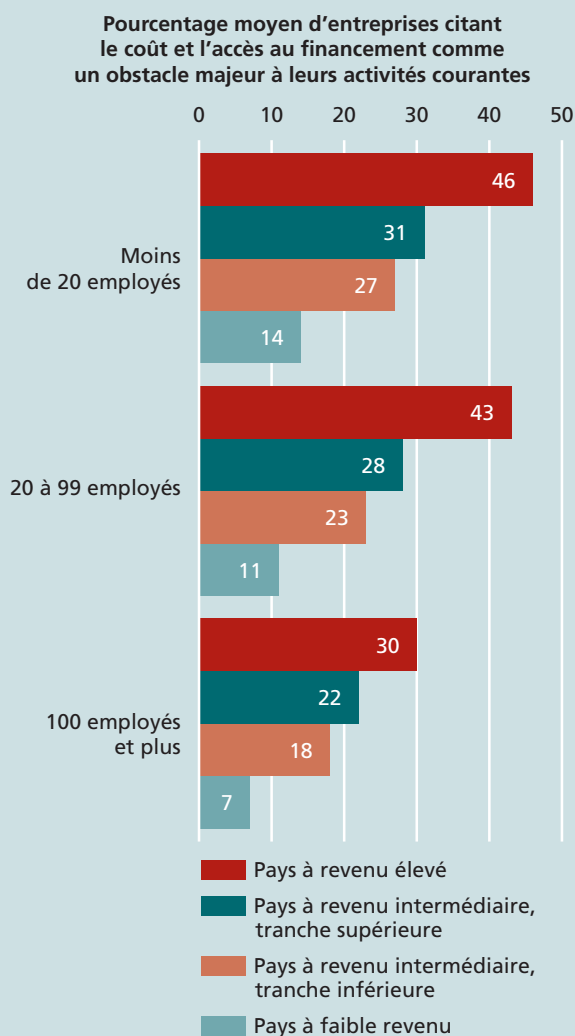
Source : Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt (2003)

Figure 5 : La contribution du secteur des PME au PIB augmente et le secteur informel recule à mesure que le revenu national augmente



Source : Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt (2003) ; la catégorie « Reliquat » comprend notamment les grandes entreprises et le secteur public

Figure 6 : Le financement est un facteur plus contraignant pour les petites entreprises dans les pays à faible revenu



Source : Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises et étude Dalberg ; moyenne de chaque groupe de revenu calculée à partir de la moyenne arithmétique du groupe

ensemble pour environ 65 à 70 % du PIB dans tous les pays, quel que soit leur niveau de revenu. La seule différence est la répartition de ce chiffre entre les PME et les entreprises du secteur informel. En d'autres termes, les pays à revenu élevé — où les PME contribuent davantage au PIB — ont un secteur informel moins important. Si le caractère informel de l'économie est un facteur d'inefficacité en raison des activités économiques non déclarées, la transformation des entreprises informelles en PME enregistrées peut stimuler la croissance économique.

Les services bancaires aux PME ont une valeur économique appréciable du fait de l'importance de ce secteur. Dans les pays à faible revenu, les banques peuvent jouer un rôle clé lorsque la perspective du financement bancaire incite les entreprises non structurées à se faire enregistrer comme PME afin de pouvoir emprunter. En outre, les données indiquent que le développement économique d'un pays ne peut qu'élargir le marché des PME.

Demande non satisfaite de services bancaires

Bien que l'importance du secteur des PME ne soit plus à démontrer, il est évident que l'offre de services financiers indispensables à la croissance des PME demeure inférieure à la demande. Selon diverses enquêtes mondiales, notamment les enquêtes auprès des entreprises et les évaluations du climat de l'investissement réalisées par la Banque mondiale, le coût du crédit est le principal obstacle à la croissance des PME, leur difficulté d'accès au financement étant également un obstacle majeur⁹. Bien que ces difficultés soient plus prononcées dans les pays en développement (figure 6), les PME sont près de 33 % plus nombreuses que les grandes entreprises à considérer les problèmes de financement comme un obstacle « majeur » à la croissance, quel que soit le pays considéré¹⁰. Dans les pays à faible revenu, cela signifie que près de la moitié des petites entreprises se heurtent à de graves difficultés de financement.

Le fait que les PME se plaignent de difficultés financières n'est peut-être pas un indicateur entièrement fiable de leur situation réelle, mais les données tirées de ces enquêtes montrent également que les PME ont beaucoup moins recours au financement extérieur que les grandes entreprises. Par exemple, bien que le financement bancaire soit invariablement la principale source de financement extérieur pour les petites entreprises¹¹, il y a 150 % plus de chances que les grandes entreprises utilisent ce type de financement pour leurs investissements nouveaux (figure 7).

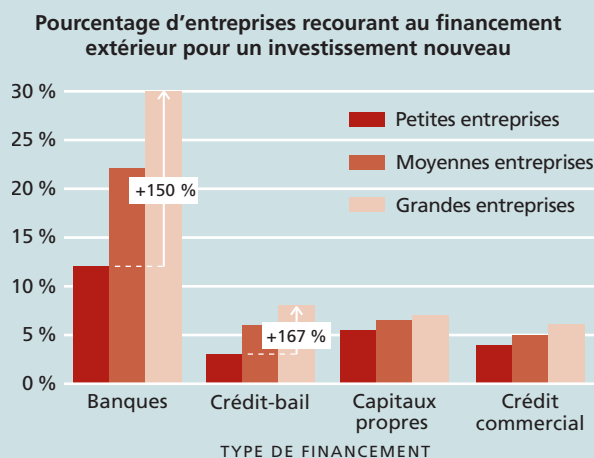
Cette différence dans le recours au financement bancaire pourrait indiquer que les PME n'en demandent pas, en plus du fait que l'offre est insuffisante. Mais des études microéconomiques sur le comportement des PME montrent que ce n'est pas le cas. Selon les PME interrogées, il ressort clairement de ces études que le non-recours au financement est un problème d'offre. Une étude montre que lorsque les PME ont temporairement accès au crédit subventionné, elles utilisent ces fonds pour accroître leur production au lieu de recourir à des emprunts plus chers. Il existe un lien direct entre le complément de financement reçu, d'une part, et l'élargissement des activités de production et l'accroissement des ventes et des bénéfices, d'autre part. Le comportement de ces entreprises confirme que les difficultés de financement sont un obstacle majeur à leur croissance¹².

Cette constatation est également confirmée par les mesures de l'impact des contraintes financières sur la croissance des entreprises. Non seulement les petites entreprises ont plus difficilement accès au financement, mais elles s'en ressentent plus durement que les grandes entreprises. Selon une étude, l'impact négatif des contraintes financières est 66 % plus lourd pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises (figure 8).

Les PME ont d'autant plus besoin de services financiers qu'elles ne disposent pas de la trésorerie nécessaire pour faire de gros investissements, n'ont pas accès aux marchés financiers ouverts aux grandes entreprises et n'ont souvent pas de personnel capable d'assurer les fonctions financières¹³. Le crédit à long terme fourni par les banques peut aider les PME à investir pour se développer sans perdre le contrôle de leurs opérations. En outre, les prêts à court terme et les avances de fonds de roulement les aident à se développer progressivement. Enfin, les services de dépôt et de gestion des transactions bancaires peuvent améliorer l'efficacité des opérations des PME et leur permettre de sous-traiter leurs fonctions financières.

Les services de financement à long terme, tels que les prêts assortis d'échéances plus longues et imposant moins de restrictions d'emploi, fournissent aux PME les fonds nécessaires à leur expansion stratégique — par exemple, pour la recherche et le développement ou l'achat de biens et d'équipements. Les PME peuvent avoir des difficultés à obtenir ces types de prêt parce qu'elles n'ont pas les documents comptables voulus ou suffisamment d'actifs à offrir comme caution. Bien que certaines banques proposent aux PME des prêts sans garantie, qui sont uniquement basés sur la situation de trésorerie, ces prêts sont souvent assortis d'échéances plus courtes ; les banques exigent normalement une caution. C'est en partie pourquoi le financement

Figure 7 : Les grandes entreprises sont beaucoup plus nombreuses que les PME à utiliser le financement bancaire pour leurs nouveaux investissements

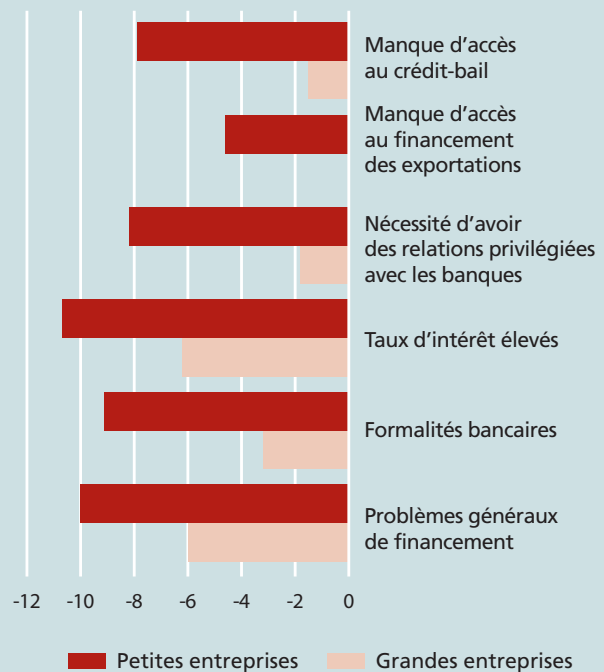


Source : Données de l'enquête de la Banque mondiale sur le climat de l'investissement dans 71 pays en développement, citées dans Beck (2007)



Figure 8 : Les petites entreprises ressentent davantage les contraintes financières que les grandes entreprises

Impact des contraintes financières sur la croissance triennale du chiffre d'affaires, par catégorie d'entreprise



Source : Beck (2007) ; impact de l'accroissement observé d'un degré (sur 4) des contraintes financières sur la croissance triennale du chiffre d'affaires

à long terme est l'un des besoins les plus fréquemment cités par les PME, et c'est leur problème fondamental à bien des égards — le « maillon manquant du financement » —, surtout dans les pays en développement¹⁴. La figure 9 illustre la difficulté des PME à obtenir des financements à long terme.

Les services bancaires permettent également aux PME d'accepter davantage de commandes ou des commandes plus importantes. Il se peut qu'une PME reçoive une commande mais qu'elle n'ait pas les fonds nécessaires pour l'exécuter. Une banque pourrait lui fournir une avance de fonds de roulement pour acheter des fournitures, payer le personnel et satisfaire les exigences du client. L'aide à l'exécution des commandes peut aussi s'étendre au-delà des frontières, sous la forme de crédit commercial. Par exemple, les lettres de crédit permettent aux PME exportatrices d'offrir de meilleures conditions de paiement à leurs clients parce que la banque paie l'entreprise sur présentation des documents de vente et accorde un crédit au client de l'entreprise.

Enfin, pour répondre aux importants besoins opérationnels des PME, les banques peuvent leur proposer des services hors prêt tels que des comptes de dépôt et d'épargne, des services de gestion de transactions et des services-conseil. Certains de ces produits permettent même aux PME de confier leurs tâches financières à la banque.

- **Produits de dépôt et d'épargne**

Les produits de dépôt et d'épargne offrent aux entreprises des outils de gestion financière qui les aident à organiser leurs recettes et leur épargne. En outre, les fonds communs de placement et autres instruments de placement permettent aux entreprises de faire fructifier leurs fonds excédentaires.

- **Produits transactionnels**

Ces produits facilitent l'accès des PME aux liquidités disponibles et leur utilisation. Le virement automatique des salaires et le recouvrement automatique des paiements, les cartes de débit et les services de change réduisent les coûts des entreprises et simplifient des procédures parfois complexes.

- **Services-conseil**

Les banques peuvent aider les PME à produire des états financiers fiables, à établir des plans d'activité et à sélectionner des instruments de financement appropriés. Ces services-conseil peuvent améliorer l'accès des PME au financement en augmentant leur capacité de demande de crédit.

Un marché intéressant pour les banques

Dans le passé, les banques considéraient les PME comme un marché à haut risque, coûteux et difficile à desservir. Mais on constate que de plus en plus de banques trouvent des moyens efficaces de surmonter ces obstacles, par exemple en calculant le risque de crédit et en réduisant leurs frais d'exploitation, et sont en mesure d'offrir des services rentables aux PME. Pour ces banques, la demande non satisfaite de services financiers aux PME est la preuve qu'il existe des possibilités d'accroître leur part de marché et leur rentabilité¹⁵.

De nombreuses banques indiquent qu'il y a des opportunités à saisir dans le secteur des PME. Selon les données recueillies

dans de multiples enquêtes, les banques se tournent vers le marché des PME au lieu de l'ignorer. Par exemple, il ressort d'une enquête récente auprès de 91 banques dans 45 pays développés et en développement — *Bank Financing for SME around the World*¹⁶ —, que la grande majorité de ces banques considèrent le secteur des PME comme un marché important et potentiellement rentable (figure 10).

Le regain d'intérêt récent des banques pour le secteur des PME a été ébranlé par l'actuelle crise financière mondiale (2009)^{iv}. Cependant, même en Amérique latine, région où l'avenir des PME a été mis en question, une enquête réalisée en 2008 auprès des banques montre que les trois quarts environ des banques de taille moyenne ou grande et la moitié des petites banques considèrent encore les PME comme un élément stratégique de leurs activités. En outre, 90 % environ des banques de taille moyenne ou grande indiquent qu'elles poursuivent une politique délibérée de financement aux PME¹⁷. Bien que ces chiffres soient légèrement inférieurs à ceux recueillis dans l'édition 2006 de l'enquête, ils donnent à penser que le ciblage des PME est aujourd'hui la règle et non l'exception pour la plupart des banques.

L'adoption de nouveaux modèles d'approche des PME accroît les possibilités de desservir ce marché de manière rentable.

On pensait jusqu'à présent que les services bancaires aux PME nécessitaient des méthodes de prêt difficiles à adapter à leur échelle. Or de nombreuses banques desservant les PME font aujourd'hui appel à des méthodes complexes basées sur le volume, utilisent des statistiques pour évaluer le risque de crédit et fournissent des services hors prêt qui sont rentables à l'échelle requise¹⁹. Les banques tirent également parti des synergies avec leurs autres activités, par exemple en intégrant les services aux PME avec ceux fournis à titre personnel au propriétaire de l'entreprise dans le cadre de leur portefeuille de détail ou de gestion de patrimoine. (Les moyens d'accroître la rentabilité sont examinés au chapitre 3.)

Les modèles de tarification ajustée en fonction des risques permettent également aux banques de desservir les PME de manière rentable. Au lieu d'éviter le risque, les banques ont trouvé des moyens d'en tenir compte lorsqu'elles déterminent le prix de leurs services financiers. Certaines banques utilisent les calculs de risque pour appliquer des systèmes de prix multiples au secteur des PME²⁰. Les PME sont disposées à acquitter ces prix ajustés en fonction des risques parce qu'elles apprécient les services fournis, à quoi s'ajoute le fait que ceux fournis par d'autres prestataires coûtent souvent plus cher. Les banques peuvent donc desservir ce nouveau marché de manière rentable.

Après un recentrage stratégique sur ce secteur et l'adoption de nouveaux modèles opérationnels, les banques indiquent une croissance de leur chiffre d'affaires et un rendement de l'actif plus élevés sur le marché des PME que pour l'ensemble de leurs opérations. L'étude réalisée par l'IFC en 2007, *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

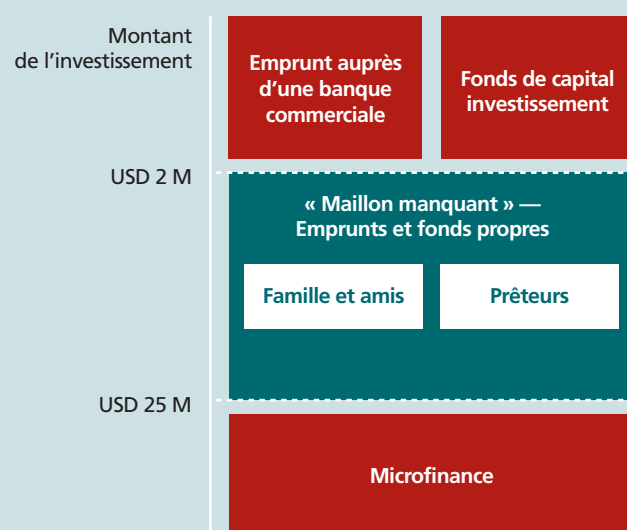
iv Au moment de la publication de ce Guide (2009), le monde était encore aux prises avec la crise financière déclenchée en 2007. L'encadré 2.2 examine les services bancaires aux PME dans le contexte de cette crise.



« Les PME sont le pilier de l'économie et la pierre angulaire de notre stratégie bancaire. Les services bancaires aux PME sont peut-être plus risqués que ceux fournis aux grandes entreprises, mais nous calculons nos prix en fonction du risque, et les services bancaires aux PME sont plus rentables... Le marché des PME représente un énorme potentiel. »

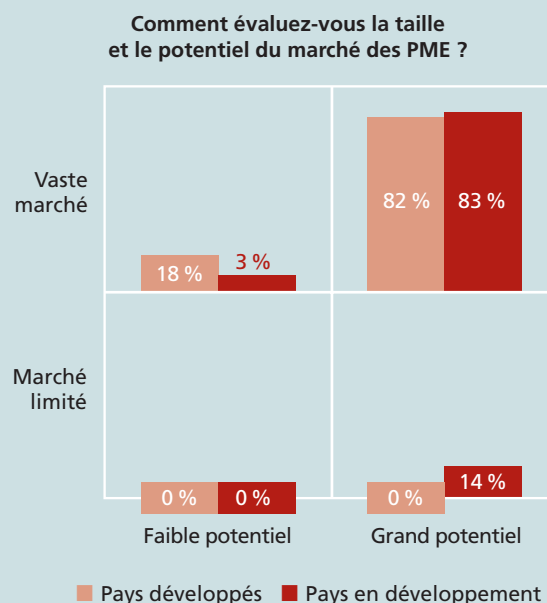
—Directeur des opérations d'une banque de détail africaine

Figure 9 : Dans les pays en développement en particulier, de nombreuses PME ont peu d'options pour attirer les investissements



Source : Dalberg (2008) *Aspen Network for Development Entrepreneurs : Background Analysis*

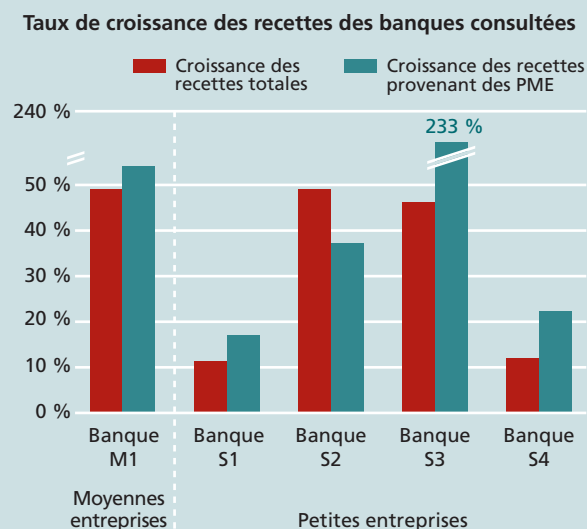
Figure 10 : La plupart des banques indiquent que le secteur des PME est un marché important et potentiellement lucratif



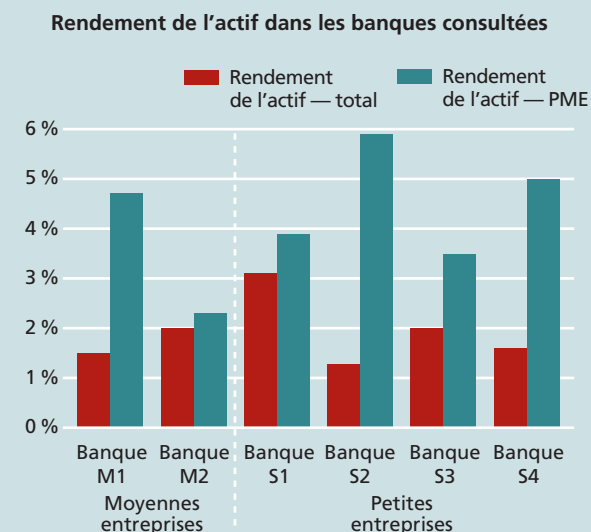
Source : Beck et al (2008) *Around the World*

« Les PME à la recherche de liquidités sont le nouveau marché de prédilection des banques.²¹ »

Figure 11 : La plupart des banques ayant participé à l'étude comparative indiquent une croissance plus rapide de leurs recettes sur le marché des PME...



...et un rendement de l'actif plus élevé sur le marché des PME que pour l'ensemble de leurs opérations

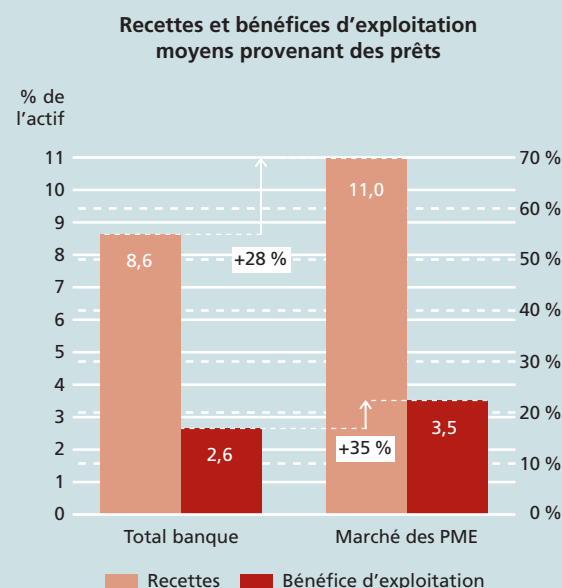


Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

(comparaison des pratiques bancaires sur le marché des PME dans les pays de l'OCDE et les marchés émergents) cite des exemples de banques qui ont accru leurs recettes et leur rentabilité grâce aux PME. L'étude mentionne 11 « banques modèles » dans les pays de l'OCDE et les marchés émergents, avec à l'appui les chiffres communiqués par certaines de ces banques sur les recettes et le rendement de l'actif sur les marchés des petites entreprises et des moyennes entreprises. Comme le montre la figure 11, les opérations de ces banques dans le secteur des PME se développent rapidement et sont rentables.

Une banque décrit cette évolution en ces termes : « Les PME représentent 10 % de notre portefeuille mais 50 % de notre chiffre d'affaires ». Il est difficile d'obtenir des données qui permettent de donner une idée plus globale de la rentabilité des services bancaires aux PME car de nombreuses banques dans les marchés émergents ne sont pas en mesure de fournir une ventilation exacte de leurs coûts entre les différents segments de marché et produits. Mais d'autres banques ont également démontré que les PME sont une bonne source de revenu et de profit. Douze autres banques qui ont répondu en 2008 à l'enquête en ligne de l'IFC visant à comparer les pratiques bancaires sur le marché des PME (SME Banking Benchmarking Web Survey²²) ont indiqué que, en pourcentage de l'actif, les recettes et les bénéfices d'exploitation étaient 28 % et 35 % plus élevés en moyenne, respectivement, pour les prêts aux PME que pour l'ensemble de leurs prêts (figure 12).

Figure 12 : Les banques ayant répondu à l'enquête en ligne indiquent également des bénéfices plus importants sur le marché des PME



Source : IFC (2009) *SME Banking Benchmarking Web Survey Report*

²¹ Cette enquête en ligne de l'IFC est un outil mis à la disposition de toutes les banques des marchés émergents qui désirent comparer leurs pratiques sur le marché des PME avec celles de leurs homologues.

Situation actuelle du secteur des services bancaires aux PME : une lacune à combler



Le secteur des services bancaires aux PME est jeune et en plein essor. Bien qu'il soit encore trop tôt pour apprécier pleinement l'impact de la crise financière actuelle sur ce secteur, la crise ne semble pas avoir remis en cause l'orientation générale des banques vers les PME dans les marchés émergents (encadré 2.2). Contrairement à ce qu'on pense généralement, les petits établissements bancaires ne sont pas les seuls à desservir les PME de manière rentable. De nombreuses grandes banques se sont également tournées « vers l'aval » pour desservir les PME et sont devenues des acteurs clés sur ce marché. Quelques institutions de microfinance se sont pour leur part tournées « vers l'amont » et desservent également ce marché, mais elles restent minoritaires car ce type d'établissement a pour vocation d'intervenir au bas de la pyramide.

L'écart sensible entre les pays à revenu élevé et les pays à faible revenu en ce qui concerne l'accès des PME au financement a été attribué à des facteurs tels que la réglementation et les conditions macroéconomiques. Mais de manière générale, ces facteurs n'ont pas ralenti la croissance du secteur. Dans la plupart des pays, les pouvoirs publics appliquent une politique favorable au financement des PME, bien qu'il n'existe pas de dispositif de soutien global et efficace.

Bien que les banques desservent les petites entreprises sous une forme ou une autre depuis des générations, le secteur des services bancaires aux PME n'est reconnu comme un secteur à part entière que depuis peu. Aux États-Unis, où les PME représentent près de 98 % des entreprises employant des salariés, la Small Business Administration (SBA) a commencé à suivre les prêts aux PME en 1994. Depuis lors, le nombre de prêts aux petites entreprises (les prêts d'un montant inférieur à un million de dollars selon la classification de la SBA) a plus que quadruplé pour atteindre en 2008 plus de 27 millions de prêts représentant un montant total supérieur à 700 milliards de dollars (soit 5 % du PIB)²².

L'augmentation sensible des prêts aux petites entreprises enregistrées dans les pays développés au cours des vingt dernières années pourrait être l'une des raisons pour lesquelles 30 % seulement des pays (développés) de l'OCDE font état d'une insuffisance de financement des PME par emprunt, comparé à 70 % des pays (en développement) non membres de l'OCDE ayant participé à une enquête de l'OCDE auprès des spécialistes des politiques publiques (figure 14)²³. Bien que les banques du monde entier soient optimistes à propos du marché des PME, ces chiffres donnent à penser qu'il pourrait exister un plus vaste potentiel dans les pays en développement, en termes de demande non satisfaite.

Le déficit de financement par emprunt qui reste à combler dans les pays en développement pourrait s'expliquer par le fait que le secteur des services bancaires aux PME est encore plus récent dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, où les banques ont une plus grande aversion au risque. En Inde, pays qui possède l'un des marchés de services bancaires aux PME les plus vastes et les plus dynamiques du monde en développement, le portefeuille total de crédit aux PME^{vi} n'est encore que de 88 milliards de dollars²⁴, soit moins que celui de Taïwan (95 milliards de dollars²⁵). Le caractère embryonnaire du marché des PME pourrait expliquer pourquoi 74 % des banques citent la « rentabilité probable du marché des PME » comme la principale raison de leur présence sur ce marché²⁶.

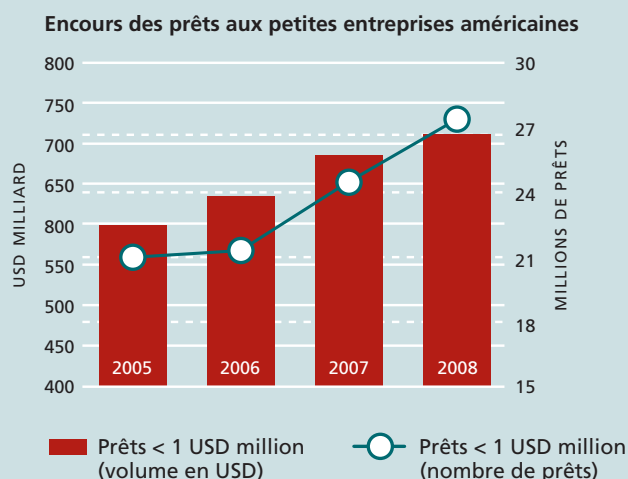
vi À noter que les données sur le portefeuille de prêts ne permettent pas d'apprécier pleinement la taille du marché des services bancaires aux PME, les services hors prêts rapportant souvent plus que les prêts. Il est toutefois difficile d'obtenir des données exhaustives sur la taille du marché car les banques elles-mêmes ne sont pas en mesure de calculer les recettes totales générées par les PME.

Encadré 2.1 : Principales sources de données multinationales sur les perceptions et pratiques des banques

Les études suivantes réalisées à travers le monde donnent une image détaillée du secteur des services bancaires aux PME et ont éclairé l'analyse des tendances et des pratiques bancaires.

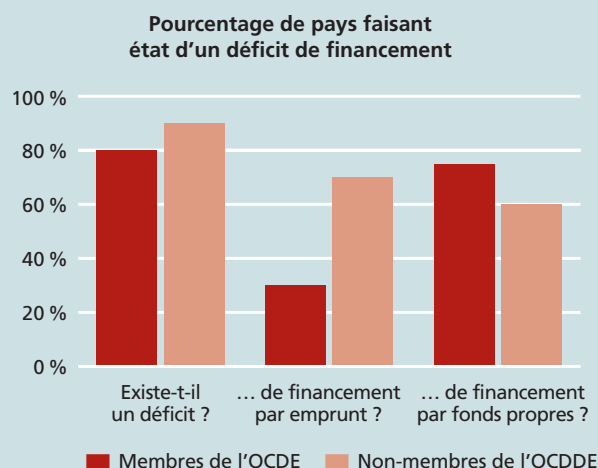
ÉTUDE	ÉCHANTILLON/SOURCE DES DONNÉES	SUJETS COUVERTS/PRINCIPAUX RÉSULTATS
Enquête Around the World , Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt et Maria S. Martínez Pería (2008) <i>Bank Financing for SME Around the World : Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enquête auprès de 91 banques dans 45 pays (38 pays en développement et 7 pays développés) Les banques représentaient 32 % en moyenne du volume total des prêts bancaires dans les pays couverts par l'enquête L'étude ayant mis l'accent sur la part de marché totale, l'échantillon compte une majorité de grandes banques 	<ul style="list-style-type: none"> Motivations, obstacles, modèles opérationnels (définition des PME, structures de risque de crédit, organisation), pratiques de prêt, perceptions du marché L'intérêt pour le marché des PME est un phénomène mondial Les différences observées dans les pratiques de prêt des banques étrangères et locales, ou entre les banques d'État et les banques privées, sont moins grandes que celles observées entre les pays développés et les pays en développement
Bank Involvement Study , de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería et Sergio L. Schmukler (2009a) <i>Bank Involvement with SME : Beyond Relationship Lending</i>	<ul style="list-style-type: none"> Étude de 48 banques dans 12 pays Données recueillies à partir d'entretiens approfondis de la Banque mondiale avec des directeurs de banque et d'une étude comparative de l'IFC sur les principales banques de la place Enquête menée auprès de plusieurs milliers de PME en Amérique latine 	<ul style="list-style-type: none"> Motivations et obstacles, attitudes à l'égard des PME, produits offerts et utilisés par les PME Les prêts aux PME ne sont pas l'exclusivité des petites banques utilisant un modèle fondé sur la relation client ; les grandes banques et les banques étrangères ciblent également les PME car elles tirent profit de ce marché
Étude comparative de l'IFC (2007) Comparaison des pratiques bancaires dans le secteur des PME dans les pays membres de l'OCDE et les marchés émergents	<ul style="list-style-type: none"> Étude de 11 « banques modèles » Ces banques desservent des PME dans 8 pays : Australie, Brésil, États-Unis, Inde, Pays-Bas, Pologne, Thaïlande et Royaume-Uni Les données sont souvent ventilées entre petites entreprises et moyennes entreprises, sur la base des modèles opérationnels (17 au total) 	<ul style="list-style-type: none"> Principales pratiques bancaires, analysées par rapport aux cinq domaines stratégiques du diagnostic CHECK Les produits de crédit représentent moins de 40 % des recettes La segmentation du marché des PME est importante
Étude comparative en ligne de l'IFC (2008-2009) sur les services bancaires aux PME	<ul style="list-style-type: none"> 12 banques dans des pays en développement ont volontairement participé à une enquête en ligne pour se comparer aux autres banques L'enquête se poursuit (réponses attendues d'autres banques) 	<ul style="list-style-type: none"> Mêmes sujets que l'étude comparative, mais la version en ligne porte uniquement sur les banques des pays émergents Selon les réponses fournies, les services bancaires aux PME sont plus rentables que l'ensemble des opérations bancaires

Figure 13 : L'encours des prêts aux petites entreprises américaines a augmenté de 18 % entre 2005 et 2008, pour atteindre un montant total de plus de 700 milliards de dollars



Source : US Small Business Administration, déclarations des transactions financières en milieu d'exercice

Figure 14 : Les pays (en développement) non membres de l'OCDE estiment que les PME souffrent d'un plus grand déficit de financement par emprunt



Source : OECD (2006)

Profil du secteur bancaire

On pense généralement que le marché des services bancaires aux PME est la « chasse gardée » des petites banques locales qui se spécialisent dans ce secteur. Les pratiques de prêt de ces banques reposent sur les informations circonstancielles recueillies dans le cadre des contacts personnels. Cependant, compte tenu de la rentabilité perçue et de la concurrence sur les autres segments du marché bancaire²⁷, beaucoup de grandes banques — banques d'État ou privées et banques étrangères — ont commencé à se tourner vers le marché des PME.

Si ce phénomène s'observe également dans les pays développés, il est frappant de constater que bon nombre des acteurs les plus dynamiques dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire sont des grandes banques, dont le siège se trouve souvent dans des pays à revenu élevé. Un certain nombre de banques multinationales basées à Londres comptent de nombreuses PME parmi leurs clients en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. Au Brésil et en Inde, certaines des grandes banques locales sont aussi parmi les plus actives sur le marché des PME.

La figure 15 montre que les grandes banques sont considérées comme des acteurs prépondérants sur le marché des PME, selon les banques consultées dans quatre pays. Bien que le modèle des prêts fondés sur la relation client ne soit pas véritablement adapté aux grandes banques, elles trouvent certains avantages à desservir le secteur des PME. Elles utilisent souvent des modèles opérationnels de pointe et des méthodes statistiques spécialement conçues pour l'attribution de notes de score aux emprunteurs, tirent profit de leurs relations avec les grandes multinationales pour atteindre les fournisseurs des PME et proposent des services hors prêt complexes, assistés par la technologie et adaptés à l'échelle requise²⁸.

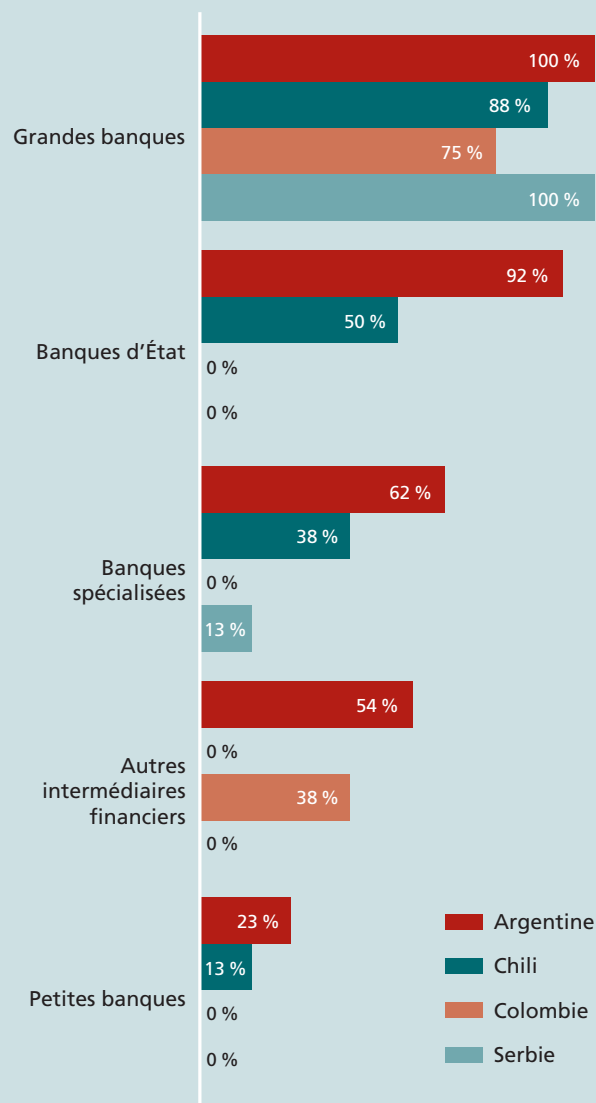
Mais les grandes banques ne sont pas les seuls nouveaux venus sur le marché des PME. Les institutions de microfinance (IMF) se tournent « vers l'amont » pour desservir les PME. Deux des principales IMF au Bangladesh ont commencé à desservir ce marché en accordant des prêts d'un montant relativement élevé sur le segment inférieur du marché des PME, de la même façon que les grandes banques ont initialement accordé des prêts d'un montant relativement modeste sur le segment supérieur de ce marché. En général, les IMF s'adressent d'abord aux « ex-microentreprises », c'est-à-dire les clients qui étaient au départ des microemprunteurs mais qui se sont suffisamment développés pour passer de la catégorie des microentreprises à celle des petites entreprises.

Pour certaines IMF, l'entrée sur le marché des services bancaires aux PME a été facilitée par l'assouplissement des restrictions réglementaires sur le montant et la durée des prêts. D'autres sont devenues des établissements bancaires réglementés afin de pouvoir desservir ce marché. Par exemple, un réseau international d'IMF a commercialisé ses opérations au Malawi en 2002 et a commencé à desservir les PME au cours des dernières années²⁹. La plupart des IMF ne sont cependant pas des institutions financières au sens propre du terme et leur présence sur le marché des PME reste très limitée en raison du manque de ressources



Figure 15 : Les grandes banques sont considérées comme des acteurs clés dans le secteur des PME

Réponse à la question : « Quels sont les principaux fournisseurs de services financiers aux PME ? »



Source : de la Torre et al (2009a) *Bank Involvement with SMEs*

financières et humaines et de leur mission d'assistance aux couches les plus pauvres de la population³⁰.

Outre les banques commerciales qui se tournent vers l'aval et les IMF qui se tournent vers l'amont, le secteur des services bancaires aux PME comprend également des banques expressément créées pour desservir ce secteur. C'est notamment le cas de plusieurs banques créées en Russie et dans la région Europe orientale et Asie centrale peu après la chute du communisme. Fortes de leur succès sur leurs opérations PME, certaines banques, comme Hamkorbank en Ouzbékistan (décrite au chapitre 4), ont élargi leurs activités à la banque de détail.

Le rôle du cadre d'intervention des banques

Si les services bancaires aux PME semblent se développer rapidement dans les marchés émergents, il n'en demeure pas moins qu'une petite entreprise dans un pays développé a plus facilement accès au financement qu'une entreprise, grande ou petite, dans un pays en développement. Les banques des pays en développement ayant participé à l'étude sur le financement bancaire des PME dans le monde (*Bank Financing for SME around the World*) ont indiqué qu'elles exigent davantage de garanties, accordent moins de prêts à l'investissement et appliquent des taux d'intérêt plus élevés que les banques

Encadré 2.2 : Les services bancaires aux PME en période de crise économique mondiale

Le secteur des services bancaires aux PME n'a pas échappé aux effets de l'actuelle crise financière mondiale. Bien que l'élan initial ait peut-être ralenti et qu'il soit encore trop tôt pour apprécier pleinement l'impact de la crise, il apparaît d'ores et déjà que la tendance générale à la croissance de ce marché devrait se poursuivre.

La crise actuelle (2009), déclenchée en 2007 dans les pays à revenu élevé, a provoqué un resserrement du crédit dans le monde entier. Contrairement aux banques dans les pays membres de l'OCDE, de nombreuses banques dans les marchés émergents n'ont pas été frappées de plein fouet par la crise car elles n'avaient généralement pas de prêts irrécouvrables ni d'actifs « toxiques ». Mais il n'empêche qu'elles se ressentent de l'assèchement du crédit et de l'impact de la crise sur l'économie réelle. Certaines banques ont enregistré un recul de la demande dans les pays émergents, et d'autres ont dû renoncer à divers types de prêts par crainte de voir augmenter leur taux d'impayés.

Lors de la Table ronde organisée à Turin, en mars 2009, par le Groupe de travail de l'OCDE sur l'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat, les participants ont indiqué que le manque de fonds de roulement était l'un des grands problèmes des PME en temps de crise, comme en témoignent par exemple des indications selon lesquelles il a suffi de quelques mois de ralentissement des commandes des pays occidentaux pour faire périr de nombreuses PME manufacturières en Chine. Face à ce besoin, beaucoup de pays ont mis en place des mesures de soutien des prêts aux PME principalement sous la forme de garanties de crédit. Bien que les participants à la Table ronde aient rappelé que les politiques publiques ne devaient pas entraver la concurrence loyale, ils ont souligné l'importance d'accorder des garanties de crédit aux PME. Le responsable d'une grande banque internationale chargé du marché mondial des petites entreprises s'est félicité de cet appui : « La crise actuelle n'a pas le même impact sur les PME que les précédentes... Alors qu'elles étaient les premières touchées dans le passé... elles bénéficient à présent de garanties de l'État. »

Bien que la crise financière perdure et qu'il soit encore trop tôt pour mesurer pleinement son impact sur les services bancaires aux PME, elle ne semble pas avoir ébranlé l'intérêt manifesté par de nombreuses banques pour ce marché, même si certaines ont révisé à la baisse leurs ambitieux objectifs de croissance du crédit des PME, citant l'absence de demande dans ce secteur. Un cadre décrit en ces termes les opérations de sa banque en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient : « Nos prêts ont résisté à la crise actuelle. La rentabilité s'en ressentira mais je ne pense pas que les taux d'impayés augmenteront autant que lors des crises passées. » Les banques interrogées au Ghana et en Inde, même au plus fort de la crise, considèrent toujours les PME comme l'avenir économique de leur pays et se déclarent prêtes à se positionner en conséquence. En Amérique latine, bien que 50 % des banques anticipent que la situation des PME dans leur pays sera inchangée ou pire dans deux ans, selon une étude réalisée en 2008, 23 % seulement prévoient de réduire leurs prêts aux PME en raison de la crise. Le sentiment exprimé par un cadre d'une banque panafricaine est représentatif de l'attitude des banques : « Les PME qui sont nos clientes exportent souvent vers les pays développés. Or ces pays n'achètent plus leurs produits, ce qui nous affecte bien sûr, mais sans aller jusqu'à compromettre notre rentabilité, du moins pour le moment. »

Sources : Entretiens avec des banques et des experts ; rapports de synthèse de la Table ronde de Turin (OCDE, 2009) ; étude en Amérique latine : IIC/MIF, BID et FELEBAN avec D'Alessio (2008).

des pays développés. Ces différences, qui sont nettement plus sensibles que celles observées entre les prêts accordés aux petites, moyennes et grandes entreprises, montrent l'impact historique du cadre d'intervention sur le secteur des services bancaires en général et sur les services bancaires aux PME en particulier (figures 16 et 17). Cela étant, l'innovation et dans certains cas l'amélioration du cadre d'intervention ont permis aux banques de développer leurs activités sur le marché des PME en dépit de ces obstacles historiques.

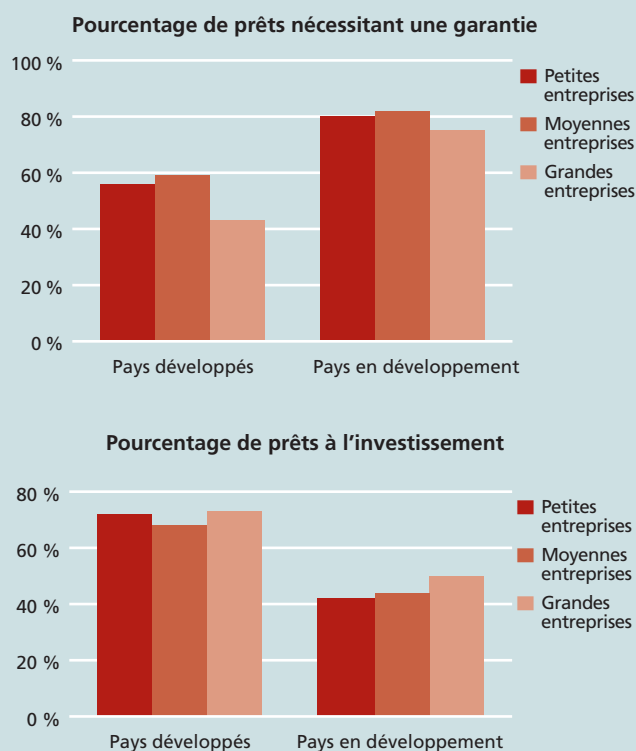
S'agissant du cadre d'intervention, les banques citent généralement trois obstacles à la prestation de services bancaires aux PME : 1) les contraintes réglementaires, 2) un cadre juridique peu propice, et 3) des facteurs macroéconomiques. Ces obstacles peuvent avoir un impact sur l'offre de services aux PME, en réduisant l'efficacité des activités bancaires, ou du côté de la demande, n'empêchant les PME d'emprunter.

Du côté de l'offre, les obstacles réglementaires peuvent directement réduire la rentabilité des services bancaires aux

PME en empêchant les banques d'appliquer les taux du marché ou de recouvrer les prêts improductifs. Les mesures prises par les pouvoirs publics pour soutenir les PME ont souvent l'effet inverse. Par exemple, le plafonnement des taux d'intérêt, destiné à permettre aux PME d'obtenir des prêts d'un coût plus abordable, peut en fait décourager l'application de prix commerciaux concurrentiels et réduire l'offre de crédit. Du côté de la demande, les obstacles réglementaires peuvent entamer la volonté ou la capacité des PME d'emprunter. Les PME qui sont découragées par la complexité des démarches à accomplir pour se faire inscrire au registre du commerce restent dans le secteur informel et n'ont donc pas accès aux services bancaires. De même, l'obligation de présenter des états financiers vérifiés peut dissuader les PME de faire une simple demande de prêt.

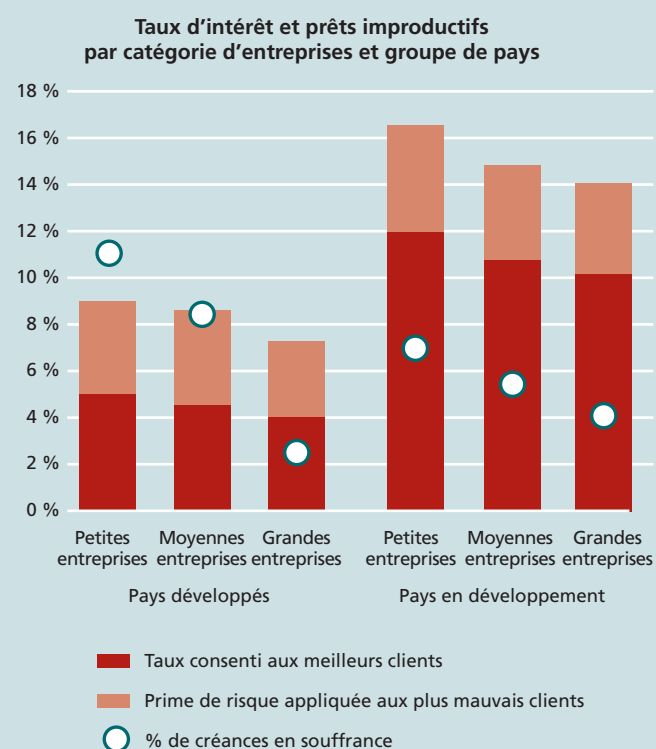
Même lorsque la réglementation n'est pas un obstacle, un cadre juridique peu propice peut dissuader les banques de proposer leurs services aux PME. L'inexécution des contrats en est le meilleur exemple. Un portefeuille de prêts est essentiellement

Figure 16 : L'écart de financement est plus important entre pays qu'entre les différentes catégories d'entreprises



Source : Enquête *Around the World*, Beck et al (2008). Pourcentages moyens par groupe de pays et catégorie d'entreprises

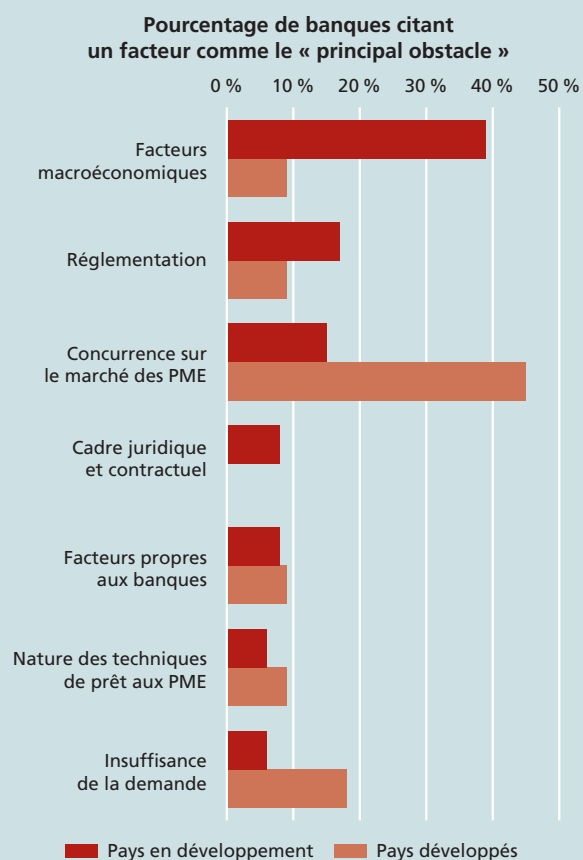
Figure 17 : Les banques des pays en développement appliquent des taux d'intérêt plus élevés bien que les taux d'impayés soient inférieurs



Source : Enquête *Around the World*, Beck et al (2008). Taux bancaires moyens par groupe de pays et catégorie d'entreprises

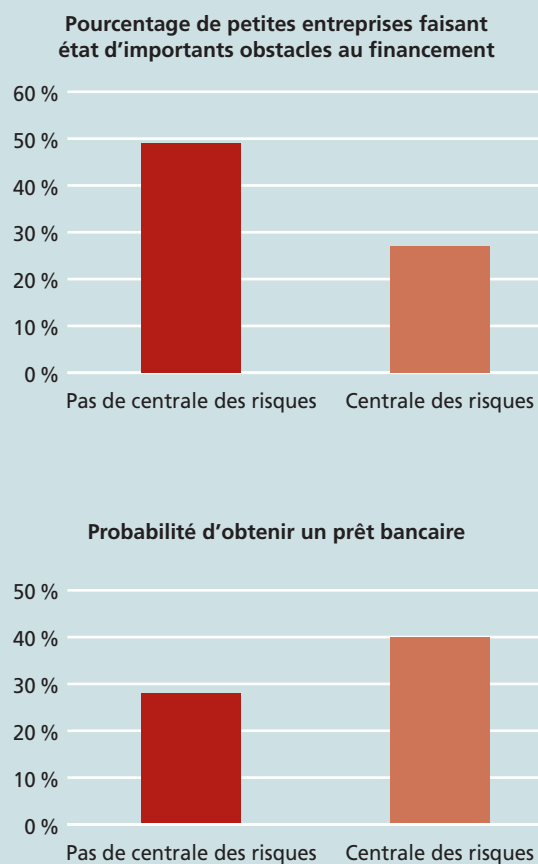


Figure 18 : Les banques des pays en développement considèrent les facteurs macroéconomiques comme le principal obstacle à la prestation de services bancaires aux PME



Source : Enquête *Around the World*, Beck et al (2008)

Figure 19 : Les PME ont moins de problèmes de financement dans les pays dotés d'une centrale des risques



Source : Love et Mylenko (2003)

un ensemble de contrats de durée variable. Si les lacunes du système juridique et judiciaire font obstacle à l'exécution de ces contrats, les coûts de transaction des prêts augmentent, ce qui rend les prêts de montant modeste demandés par les PME moins intéressants pour les banques. Le cadre juridique a également un impact sur la demande : les PME qui n'ont pas un droit de regard effectif sur leurs propres actifs ne sont pas toujours en mesure d'offrir une garantie suffisante pour obtenir un prêt bancaire.

Les facteurs macroéconomiques constituent une troisième catégorie d'obstacles dans le cadre d'intervention des banques, à savoir l'instabilité générale, les taux d'intérêt élevés (coût élevé de l'argent prêté) et le risque de change³¹. La crise financière actuelle a fait ressortir l'importance du risque de change. Les banques qui avaient emprunté à l'étranger en devises, par exemple en dollars, ont vu la valeur de l'encours de leurs prêts libellés en monnaie nationale diminuer lorsque le dollar s'est apprécié par rapport aux monnaies des pays émergents. À noter toutefois que ces facteurs peuvent avoir un impact sur toutes les opérations bancaires, pas seulement sur les services aux PME. Certains facteurs macroéconomiques pèsent aussi sur la demande des PME, dans la mesure où elles sont plus vulnérables aux chocs économiques.

Dans la pratique, ces trois types d'obstacles semblent avoir contribué au « maillon manquant » du financement, du moins dans certains pays. Selon les données recueillies sur le cadre juridique de différents pays, l'écart de financement entre les PME et les grandes entreprises semble être plus important dans les pays où les créanciers sont moins bien protégés et où l'appareil judiciaire est moins efficace³². De même, des études montrent que le manque de concurrence associé à un cadre réglementaire peu propice s'accompagne souvent d'obstacles qui défavorisent les petites entreprises pauvres en ressources. À titre d'exemple, le montant minimum requis d'une PME pour obtenir un crédit au Bangladesh était encore récemment égal à 100 fois le PIB par habitant³³. Enfin, les facteurs macroéconomiques sont les plus souvent cités comme le « principal obstacle » au financement bancaire des PME dans l'enquête mondiale réalisée à ce sujet (voir la figure 18).

À la différence des facteurs macroéconomiques, les contraintes juridiques et réglementaires ne sont considérées comme le principal obstacle que par 25 % de l'ensemble des banques. C'est là un résultat surprenant car ces contraintes peuvent leur poser de graves difficultés. Les banques et les experts bancaires notent cependant que les obstacles juridiques et réglementaires ne les ont généralement pas empêchées de desservir ce marché³⁴. Selon la même enquête, 54 % des banques dans les pays à revenu faible ou intermédiaire s'estiment satisfaites de la réglementation prudentielle dans leur pays, contre 22 % de banques non satisfaites ; et plus des deux tiers considèrent que la documentation requise pour les prêts aux PME est « appropriée et utile »³⁵. La réglementation prudentielle joue naturellement un rôle important pour ce qui est de protéger l'économie contre les effets d'une prise de risques excessifs.



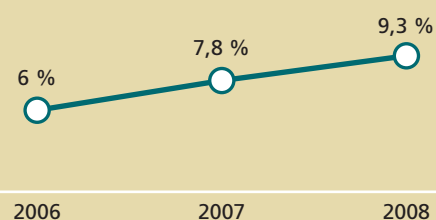
Une banque florissante dans un climat difficile — Eastern Bank Limited mise sur le secteur intermédiaire

En 2005, le secteur bancaire du Bangladesh était dans une mauvaise passe : instabilité politique, taux d'inflation élevé, corruption, taux d'intérêt en hausse et une longue histoire de domination de l'État et de faible pénétration du secteur financier. Loin de se laisser décourager par ces obstacles potentiels dans son cadre d'intervention, Eastern Bank Limited (EBL) a saisi l'occasion qu'offrait l'absence de services financiers aux PME pour se développer en créant un service spécialement consacré à ce secteur.

Avec le soutien de l'IFC, EBL a lancé la division PME au milieu de 2006, ouvrant 12 centres PME en dépit de la crise politique qui s'étendait dans le pays. En association avec une société internationale de gestion de portefeuille, EBL a également créé le premier fonds de capital investissement du pays spécialement axé sur les PME. En 2007, la banque a persévéré malgré les troubles politiques, la perte de confiance dans les échanges, les catastrophes naturelles et l'inflation. Elle a lancé un nouveau service de crédit et de placement adapté aux besoins des PME, ouvert de nouveaux centres PME et mis en place un système électronique d'instruction des dossiers de prêt pour accélérer le traitement des demandes de crédit des PME. Le volume de ses crédits des PME a augmenté de 54 %, les dépôts ont plus que doublé et le taux de créances en souffrance a diminué de moitié.

En 2008, EBL a accru la valeur de son portefeuille de crédit des PME de 51 % et le montant total de ses recettes dans ce secteur a augmenté de 37 %. La banque a également créé sept nouveaux instruments de prêt pour les PME, y compris la première facilité de prêt du pays pour les PME dirigées par des femmes. Par sa persistance à élargir les services bancaires aux PME du Bangladesh, EBL offre un exemple encourageant d'une banque dynamique, innovante et déterminée à desservir le secteur des PME envers et contre tout.

Le portefeuille de crédit d'EBL aux PME a rapidement augmenté en pourcentage du total



Ces résultats favorables ne sauraient faire oublier les graves obstacles juridiques et réglementaires auxquels se heurtent certains pays. Le cadre d'intervention dans lequel les banques opèrent et les obstacles qui entravent l'accès au financement varient selon les pays : aucun dépôt minimum n'est exigé pour ouvrir un compte commercial en Afrique du Sud ou au Swaziland, mais ce montant serait de 700 dollars au Cameroun, soit plus que le PIB par habitant³⁶. Même si les banques qui desservent les PME dans la plupart des pays en développement persèverent en dépit des contraintes réglementaires ou d'un cadre juridique peu propice, les institutions juridiques et politiques des pays les plus pauvres n'ont peut-être pas encore atteint un seuil minimum de fiabilité³⁷. Ces facteurs pourraient également entraver les services bancaires aux PME dans certains pays à revenu intermédiaire. La grande majorité des banques en Colombie et en Serbie indiquent que la « réglementation » et le « cadre juridique et contractuel » sont des obstacles importants (ou les principaux obstacles) à leur implantation sur le marché des PME³⁸.

Un quatrième obstacle dans le cadre d'intervention des banques dans le secteur des PME est l'absence d'un catalyseur important à cet égard, à savoir une infrastructure d'information sur la solvabilité des clients potentiels. En l'absence d'états financiers fiables, les renseignements fournis par les centrales des risques et les systèmes d'enregistrement des transactions sur les PME qui font des demandes de prêts sont indispensables aux banques pour approuver ces demandes. Les PME ont plus de difficultés à obtenir des prêts dans les pays où ces informations n'existent pas, comme l'illustre la figure 19 (données fournies par un échantillon de 5 000 PME dans 51 pays).

Appui de l'État au financement des PME

Conscients de l'importance du secteur des PME, les pays ont pris différentes mesures pour faciliter l'accès de ces entreprises au financement, notamment : 1) élimination des obstacles juridiques et réglementaires, 2) développement général des services financiers aux PME, et 3) intervention directe sur ce marché pour faire démarrer ou encourager les prêts aux PME. L'impact de ces mesures sur le cadre d'intervention des services bancaires aux PME varie selon les pays³⁹. Bien que certaines mesures publiques semblent plus efficaces que d'autres, il n'existe pas de formule universelle pour promouvoir les services bancaires aux PME.

Les réformes visant à faciliter l'accès des PME au financement peuvent consister à recenser et atténuer les obstacles juridiques et réglementaires susmentionnés. Dans certains pays, il s'agit de simplifier les règles comptables ou d'officialiser la procédure

à suivre par les PME. Dans d'autres, il faut réduire le ratio de fonds propres requis pour le portefeuille de prêts aux PME, éventuellement en accordant des dérogations aux règles internationales qui s'appliquent aux prêts de montant important⁴⁰.

Les pays peuvent également faciliter l'accès des PME au financement en fournissant des services collectifs visant à compenser les failles du marché. De telles mesures peuvent être particulièrement utiles dans les pays où la transparence de l'information est un problème. Du côté de la demande, les pays peuvent offrir une formation aux PME en matière d'établissement d'états financiers. Du côté de l'offre, ils peuvent s'employer à créer une infrastructure nationale d'information sur la solvabilité (une centrale des risques ou un système d'enregistrement des transactions) ou renforcer celle qui existe. Selon les experts, l'État a un rôle important à jouer dans la mise en place d'une telle infrastructure, comme en témoigne l'impact positif des systèmes d'enregistrement des transactions sur l'accès au financement⁴¹.

La situation est moins claire en ce qui concerne l'intervention directe de l'État sur le marché bancaire, mais il semblerait que les pouvoirs publics interviennent sous une forme ou une autre dans la majorité des pays⁴². Dans certains cas, l'État accorde directement des prêts aux PME par le biais des banques d'État et des programmes de contrôle du crédit, en fournissant aux banques des fonds expressément destinés à être prêtés aux PME. On peut supposer que l'objectif des pays qui choisissent cette voie est d'intervenir sur les marchés non desservis en raison du manque d'intérêt des banques pour les PME. Mais à mesure que le marché des PME devient rentable pour les banques, ces interventions publiques risquent de fausser les règles du jeu et d'avoir des conséquences indésirables⁴³. Les garanties de prêt, dans lesquelles l'État assume une partie du risque de crédit des PME, sont aujourd'hui monnaie courante, mais les études effectuées sur ces programmes ne permettent pas de se prononcer sur leur efficacité⁴⁴.

Bien que les avantages relatifs des interventions publiques soient matière à discussion, les banques semblent être favorables à ces mesures, notamment celles qui améliorent la gestion du risque. Par exemple, près de 70 % des banques des pays en développement ayant participé à l'enquête mondiale ont indiqué que la présence d'une centrale des risques dans leur pays avait facilité l'accès au crédit des PME⁴⁵. Ceci montre, d'une part, que les pays prennent des mesures pour atténuer les barrières qui entravent les services bancaires aux PME, et d'autre part, que les banques apprécient ces mesures. Cela étant, même si l'intervention de l'État peut être bénéfique et encouragée par les banques, il convient cependant d'évaluer chaque pays en tenant compte de sa situation particulière.

Approches et défis à relever dans la chaîne de valeur du secteur bancaire



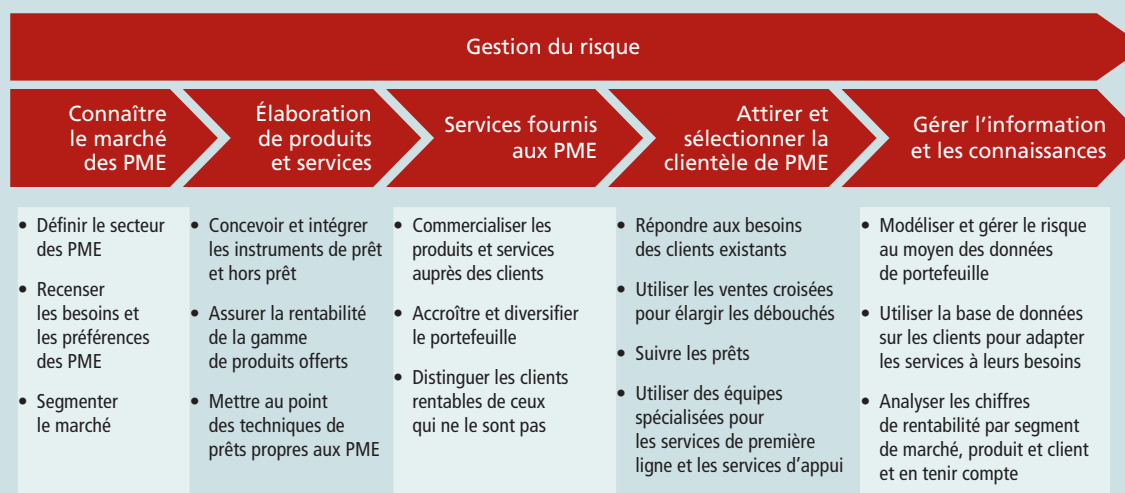
Les services bancaires aux PME se heurtent à de nombreux obstacles. Pour comprendre comment y remédier, il est bon d'analyser ces obstacles dans leur contexte. La « chaîne de valeur », ou série d'activités, du secteur bancaire permet de procéder à une analyse détaillée. La chaîne de valeur présentée à la figure 20 facilite l'examen des obstacles présents au niveau de chaque activité bancaire. La figure décrit les obstacles qui se posent ainsi que les pratiques exemplaires adoptées par les banques modèles à chaque maillon dans la chaîne. La gestion du risque, en particulier du risque de crédit, est un aspect essentiel à tous les maillons dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME.

Les points saillants qui se dégagent des cinq maillons dans la chaîne de valeur sont les suivants : 1) il est essentiel de connaître le marché pour répondre efficacement aux besoins particuliers des PME, 2) les activités hors prêts ne doivent pas être négligées, 3) le portefeuille existant d'une banque peut s'avérer être la principale source d'activités nouvelles, 4) la segmentation des services, à savoir la gestion de la relation client en fonction de la valeur du client, peut aider les banques à trouver le juste équilibre entre service à la clientèle et coûts d'exploitation, et 5) l'informatique est un simple outil ; une gestion efficace de l'information consiste à tirer le meilleur parti possible de cet outil.

Pour examiner la démarche adoptée par les banques pour s'attaquer au marché des PME, nous utilisons un modèle de chaîne de valeur des services bancaires comprenant cinq maillons et une fonction transversale. Les cinq maillons de la chaîne sont les suivants : 1) connaître son marché, 2) élaborer les produits et services, 3) attirer et sélectionner les clients, 4) desservir les clients, et 5) gérer l'information et les connaissances. À chacun de ces cinq maillons, la gestion du risque est une fonction essentielle. Également à chaque maillon, certaines mesures et considérations sont particulièrement importantes pour le secteur des PME. La figure 20 récapitule les activités clés à chaque maillon dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME.

La section 3.1 rappelle les principaux facteurs à considérer dans la gestion du risque tout au long de la chaîne de valeur, en mettant l'accent sur le risque de crédit. Chacune des cinq sections suivantes (3.2 à 3.6) examine en détail un maillon dans la chaîne, en ce qui concerne les obstacles rencontrés par les banques, les solutions adoptées et les pratiques exemplaires des principales banques dans le secteur des PME. Pour compléter cet examen, le chapitre 4 décrit de manière plus détaillée les enseignements tirés de l'expérience des banques aux différents maillons dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME, ainsi que les moyens de s'implanter de manière stratégique sur ce marché.

Figure 20 : Activités essentielles à chacun des cinq maillons dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME



Gestion du risque

Si la gestion du risque est toujours une fonction essentielle pour les banques, elle est encore plus importante dans un secteur relativement nouveau comme celui des services bancaires aux PME, où il existe moins d'informations sur les moyens d'atténuer les risques. Ces risques ne sont pas propres au secteur des PME et pèsent sur toutes les activités bancaires, qu'il s'agisse du risque de crédit, du risque de marché, du risque stratégique ou du risque opérationnel. Mais leur gestion est plus complexe dans le cas des PME, car leurs transactions sont plus nombreuses et de moindre montant. Deux grands types de risque méritent une attention particulière à cet égard : le risque de crédit et le risque de surcoût.

Le risque de crédit est le risque de perte de revenus ou d'actifs auquel la banque est exposée en cas de retard de paiement ou de non-remboursement d'un prêt ou d'un autre instrument de crédit. C'est une question importante dans le cas des PME car, contrairement aux grandes entreprises, les PME ne peuvent souvent pas produire d'informations financières vérifiables. Face à cette asymétrie de l'information, la majorité des prêts bancaires aux PME doivent être assortis d'une garantie. Les PME ne pouvant généralement pas offrir de garantie, ce marché est limité. Les banques des pays émergents indiquent que plus de 80 % de leurs crédits des PME sont garantis⁴⁶. Par conséquent, les banques qui trouvent d'autres moyens de gérer le risque de crédit sans exiger de garantie pourraient avoir un avantage compétitif sur le marché des PME.

Le risque de surcoût découle de l'incertitude des banques quant au meilleur modèle opérationnel sur le marché des PME. Alors que la clientèle de grandes entreprises se caractérise par un faible volume de transactions de montant élevé, les transactions

des PME sont généralement nombreuses et de faible montant. À cet égard, les PME se rapprochent des particuliers, qui effectuent également de multiples transactions. Cela dit, les banques ont souvent beaucoup plus de contacts avec les PME qui sont leurs clientes qu'avec les particuliers du fait que les PME ont des besoins plus importants et plus variés. Gérer le risque de surcoût consiste à gérer le risque de transactions plus onéreuses associées à une base de recettes restreinte.

Les principales banques trouvent des moyens de gérer ces deux types de risque en adoptant des méthodes de gestion du risque à tous les maillons dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME. Ces méthodes sont brièvement décrites à la figure 21. Elles sont également analysées avec les autres méthodes d'atténuation des risques dans chacune des sections ci-après consacrées aux différents niveaux de la chaîne de valeur. La gestion du risque de surcoût des PME est étroitement liée à la sélection de méthodes efficaces et rentables à chaque niveau de la chaîne, comme on le verra plus loin. Le reste de la présente section examine plus en détail la gestion du risque de crédit.

Gestion du risque de crédit

La gestion du risque de crédit est au cœur du débat sur les services bancaires aux PME parce que le risque de non-remboursement, perçu ou réel, est l'un des principaux obstacles auxquels se heurtent les banques qui desservent les PME. Ce risque ne concerne que les prêts, qui constituent un aspect seulement des services bancaires aux PME. La gestion du risque de crédit n'est donc pas une composante spécifique de la chaîne de valeur, mais elle mérite une attention spéciale car une gestion efficace du risque de crédit peut être la clé du succès sur le marché des PME.

Figure 21 : Méthodes courantes de gestion du risque



Au premier maillon dans la chaîne de valeur, connaître *le marché des PME*, les banques peuvent utiliser les évaluations initiales pour quantifier les risques sur le marché cible de manière à pouvoir les intégrer aux futurs modèles d'équilibre des actifs financiers. Elles peuvent également chercher à déterminer les facteurs de réussite sur le marché de PME qu'elles desservent, afin d'en tenir compte dans leurs prévisions de risque. Par exemple, si les PME visées dépendent étroitement des échanges internationaux, leur aptitude à rembourser leurs emprunts pourrait être liée à la valeur d'échange de la monnaie nationale. Par conséquent, le suivi des fluctuations monétaires peut servir

à prédire les risques associés à ces PME. Enfin, lorsque les banques recueillent et analysent les données relatives au marché, elles peuvent segmenter le secteur des PME en fonction de leur profil de risque et suivre une approche différente pour chaque segment.

Au deuxième maillon dans la chaîne, élaboration de *produits et services*, les banques peuvent gérer le risque en établissant un modèle de rentabilité pour chaque produit. Ces modèles peuvent les aider à calculer la rentabilité potentielle d'un portefeuille PME et à choisir quels produits offrir et quels prix appliquer pour assurer ce niveau de rentabilité. Combinés avec de solides capacités

d'attribution de notes de score aux emprunteurs, ces modèles permettent de tenir compte des risques pour déterminer le prix des produits. Les modèles de rentabilité mettent également en lumière l'importance des services hors prêt. Les prêteurs pensent souvent à tort qu'il suffit d'accroître le nombre et la valeur des services financiers pour créer une clientèle de PME. Mais l'augmentation des ventes de services hors prêt peut gonfler les profits et réduire le risque en pourcentage du chiffre d'affaires dans le secteur des PME.

À ce stade du développement des produits et services, les banques peuvent également gérer le risque de crédit en utilisant de nouvelles formes de garantie. Les prêts aux PME ne sont pas nécessairement fondés sur les flux de trésorerie. Une garantie est souvent requise pour inciter les entreprises à rembourser leur prêt et à titre d'indemnisation en cas de non-remboursement. Les nouvelles formes de garantie, telles que le compte clients, peuvent cependant permettre à une banque de gérer le risque de crédit tout en évitant d'imposer des conditions qui limitent son marché potentiel.

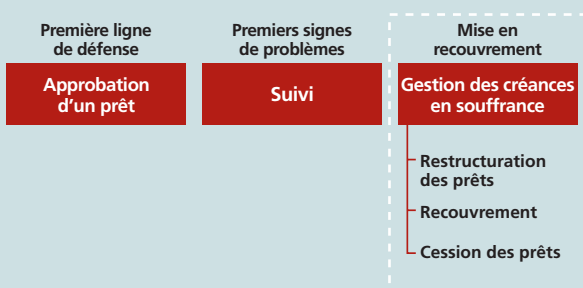
Avec ou sans garantie, cependant, une évaluation efficace des risques est nécessaire pour gérer le risque de crédit au troisième maillon dans la chaîne de valeur, *attirer et sélectionner une clientèle de PME*. Il s'agit d'effectuer une analyse détaillée des risques que posent les futurs emprunteurs et de déterminer les enjeux économiques, les flux financiers dégagés et la probabilité de non-remboursement, tâches qui peuvent être rationalisées de façon à ce que l'évaluation des demandes de prêt n'atteigne pas un coût prohibitif. Les méthodes appliquées à la banque de détail sont souvent efficaces pour les petites entreprises et peuvent faire gagner du temps en combinant les relations clients décentralisées avec un contrôle centralisé du processus de décision d'octroi de prêt. L'attribution automatique de notes de score aux emprunteurs facilite souvent le travail. Les systèmes d'évaluation interne, qui peuvent utiliser les données bancaires, permettent d'effectuer une sélection plus précise et plus efficace. Par ailleurs, du fait de l'asymétrie de l'information, les organismes de décision de crédit doivent aussi être en mesure d'utiliser des sources d'information informelles et de les vérifier par recoupement.

Au quatrième maillon dans la chaîne de valeur, services fournis aux PME, un aspect crucial de la gestion du risque de crédit consiste à s'occuper des prêts douteux avant qu'ils ne deviennent irrécouvrables. Le fait d'anticiper les problèmes permet souvent de préserver la rentabilité du portefeuille d'actifs. Il s'agit de réagir rapidement en cas d'arriérés de paiement, de maintenir de bonnes relations commerciales avec le client aussi longtemps que possible et de réduire les pertes au minimum lorsqu'elles sont inévitables. Dernière ligne de défense pour gérer le risque de crédit au niveau d'un prêt individuel (figure 22), la gestion des prêts improductifs repose sur le système d'information de la banque pour détecter les premiers signes de difficultés. Une gestion efficace des créances douteuses a un impact direct sur le résultat net de la banque, le passage d'un prêt en pertes et profits pouvant annuler la valeur créée par de nombreux prêts performants. Pour bien gérer ce type de risque, l'essentiel est de considérer les mises en recouvrement non pas comme une charge juridique mais comme un facteur de gestion dynamique de la relation client.

Les activités bancaires au cinquième maillon dans la chaîne de valeur, *gérer l'information et les connaissances*, contribuent à la gestion du risque de crédit aux maillons précédents. Une fonction importante à ce maillon est le suivi du portefeuille, qui consiste notamment à utiliser les renseignements recueillis sur le portefeuille de crédit des PME pour détecter rapidement les prêts improductifs et redresser la situation. De même que certains aspects de l'analyse des risques, le suivi du portefeuille peut être automatisé pour plus d'efficacité. Un autre aspect de la *gestion de l'information et des connaissances* qui est lié au risque de crédit est l'analyse des données de portefeuille, qui permet de mettre au point des procédures centralisées et d'affiner les modèles d'attribution de notes de score. Les outils d'évaluation interne assurent la cohérence et l'objectivité des analyses de risque. Les outils bien conçus sont détaillés, objectifs (pas de critères subjectifs tels que « qualité de la gestion ») et étalonnés par rapport à une probabilité de non-recouvrement.

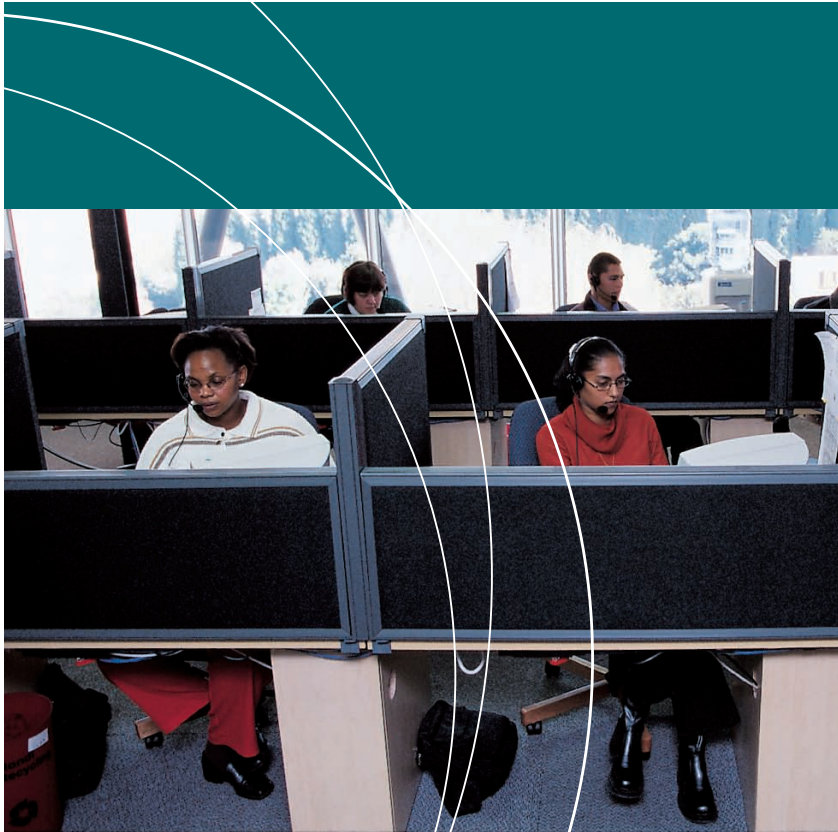
Après avoir brièvement abordé chacun des cinq maillons dans la chaîne de valeur dans le cadre de l'examen de la gestion du risque de crédit, il est utile de revenir plus en détail sur chaque maillon.

Figure 22 : La gestion des prêts improductifs est une dernière ligne de défense à ne pas négliger



Connaître le marché des PME

Pour élargir leur clientèle, quelle qu'elle soit, les banques doivent obéir à la demande, c'est-à-dire répondre aux besoins et aux préférences des clients. Les PME ont des besoins et des préférences différents de ceux des grandes entreprises et des particuliers, ce qui implique des services différents. Une petite entreprise pouvant être classée comme une PME dans un certain contexte et comme une entreprise relativement grande dans un autre, il importe d'utiliser une définition précise pour bien connaître le marché. Par exemple, lorsqu'une banque qui cherchait à s'implanter sur le marché des PME en Europe orientale a effectué une étude de marché préliminaire, elle s'est rendu compte que les avis divergeaient en son sein même sur



la définition des PME, et donc sur la nature de leurs besoins. Avant de réfléchir à la manière de satisfaire la demande de ce marché, la banque a dû faire machine arrière et commencer par adopter une définition unanime du marché, après quoi elle a pu s'employer à recueillir les informations manquantes sur la demande des PME.

Même lorsque le secteur des PME et ses besoins sont bien définis, il peut s'avérer nécessaire de segmenter ce marché en raison de la diversité des entreprises qui le composent. Les banques doivent donc déterminer les critères et les seuils de segmentation du marché des PME. Le chiffre d'affaires annuel, la branche d'activité ou le stade de développement de l'entreprise sont des exemples de critères à prendre en considération. Les seuils sont les limites qui séparent une catégorie de PME d'une autre, définie par rapport à un critère tel que le nombre d'années au bout duquel une entreprise atteint le stade de la maturité.

La segmentation du secteur des PME est importante parce que toutes les PME n'ont pas les mêmes besoins de services bancaires, et les mêmes pratiques bancaires ne s'appliquent pas à toutes les PME. Par exemple, Standard Chartered Bank a constaté qu'elle pouvait proposer des prêts « plus risqués » mais rentables aux entreprises qui existent depuis un certain temps. Il n'y a cependant pas de règle universelle pour déterminer les seuils de segmentation, ni même les critères à appliquer. Dans certains pays, le stade de développement peut être moins important que



Avantage au premier arrivant : Bank Muscat s'attaque au marché des PME de l'Oman

« Nous avons constaté que personne n'accordait de prêt aux PME de l'Oman et nous nous sommes dit : Pourquoi ne pas être les premiers ? »

En 2006, Bank Muscat détenait 40 à 45 % du marché des services bancaires commerciaux en Oman, mais elle a constaté que personne ne s'intéressait au secteur des PME. Son propre portefeuille de crédit des PME n'était pas rentable. Elle s'est posé la question de savoir s'il valait mieux abandonner ce marché ou faire en sorte qu'il devienne rentable. Bank Muscat a choisi la deuxième option, consciente du fait qu'il y avait des avantages à être la première banque du pays à desservir les PME.

Sachant qu'elle devait mieux se familiariser avec le secteur, la banque a recensé les études existantes, notamment une étude de la Banque mondiale selon laquelle il existait un marché potentiel de 15 000 à 20 000 PME et la concurrence se limitait à des sociétés d'équipement et de crédit-bail. Elle a fait appel à l'aide financière et aux conseils de l'IFC, notamment pour effectuer une étude de marché et formuler une stratégie. La banque a également envoyé une équipe en Europe pour observer les opérations des principales banques présentes sur le marché des PME. À partir de ces données, elle a réorganisé ses opérations et divisé ses activités de crédit en deux groupes : Prêts-programmes, qui offre des produits très structurés aux petites entreprises, et Financement des PME, qui fournit des services plus personnalisés aux PME de plus grande taille. La banque s'emploie actuellement à renforcer ses capacités de gestion de la relation client et son système intégré de gestion de façon à pouvoir utiliser les données sur son portefeuille actuel pour accroître son chiffre d'affaires et élaborer ses propres modèles d'attribution de notes de score.

En deux ans, le volume des prêts et des dépôts de Bank Muscat a fortement augmenté, de même que sa clientèle

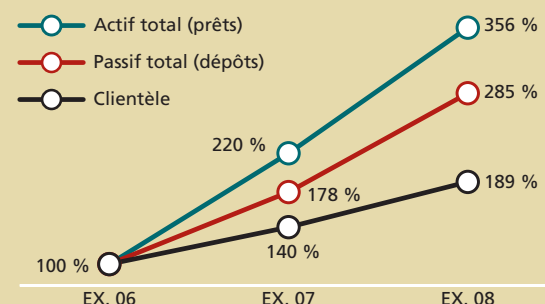
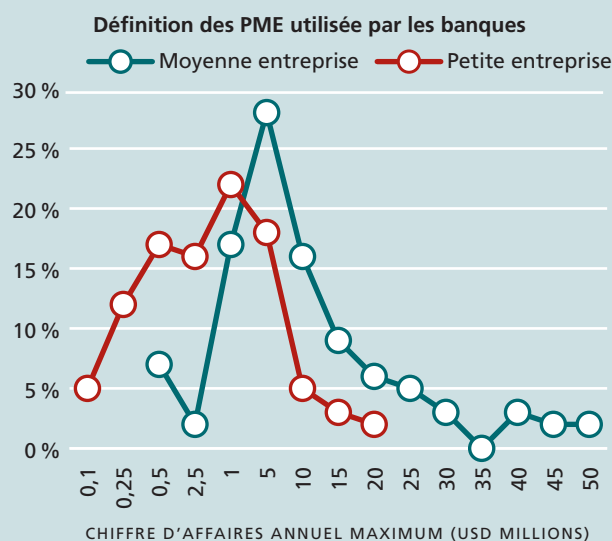
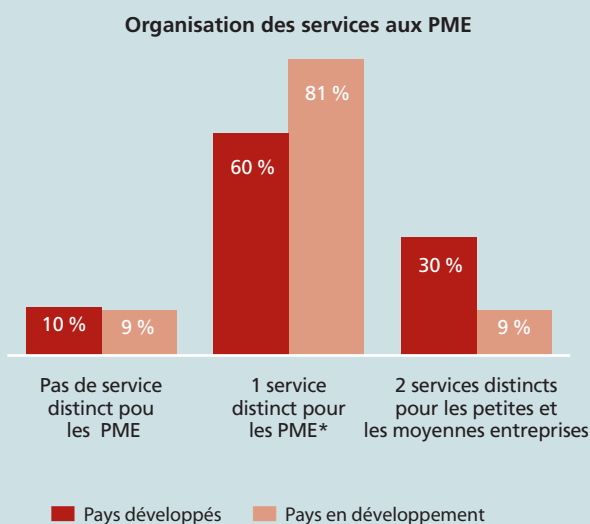


Figure 23 : Le chiffre d'affaires maximum retenu par les banques pour définir les PME est très variable



Source : Enquête Beck et al (2008) *Around the World* ; chaque point sur la courbe correspond au pourcentage de banques qui utilise un chiffre d'affaires maximum situé entre la catégorie actuelle et la précédente sur l'axe des abscisses.

Figure 24 : Les banques sont généralement organisées de façon à desservir les PME comme un marché unique



Source : Beck et al (2008) *Around the World* survey

*Un service distinct pour les petites entreprises, les moyennes entreprises ou les deux ensemble

la branche d'activité de la PME pour déterminer le risque de crédit. En tenant compte de leur marché cible et de leurs capacités internes, les banques doivent s'appuyer sur leurs données d'expérience pour déterminer les meilleurs critères de segmentation du marché des PME.

Méthodes de définition

Dans la plupart des pays en développement, l'information sur les PME est insuffisante ou sujette à caution. La première chose à faire pour comprendre le marché des PME est de définir et classer ces entreprises. Les méthodes de définition les plus rudimentaires sont basées sur l'encours des prêts bancaires, mais cela ne donne pas toujours une bonne idée de la taille des entreprises (ni de la manière dont elles sont desservies). Les banques préfèrent définir les entreprises en fonction des actifs ou du chiffre d'affaires, le plafond retenu variant considérablement d'une banque à une autre. Par exemple, certaines banques considèrent une entreprise ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 100 000 dollars comme une petite entreprise, tandis que d'autres utilisent un seuil qui peut aller jusqu'à 20 millions de dollars (figure 23).

La mesure dans laquelle la définition des PME aide les banques à organiser leurs services aux PME est plus importante que les critères précis appliqués. La plupart des banques — 90 % des 91 banques interrogées dans l'enquête *Around the World* —

indiquent avoir créé un service distinct pour au moins une partie du marché des PME (figure 24). Mais les banques sont relativement peu nombreuses à segmenter leur clientèle de PME et à adapter leurs services aux besoins de ces segments de marché.

Les banques les plus performantes indiquent qu'elles trouvent beaucoup d'avantages à utiliser différents modèles opérationnels selon le segment de marché. Par exemple, sur le marché intermédiaire, elles offrent la même gamme de services qu'aux grandes entreprises, mais en les adaptant aux besoins particuliers des moyennes entreprises. En revanche, pour les petites entreprises, elles doivent souvent offrir des services comparables à ceux fournis aux particuliers, qui sont fondés sur le volume.

Le fait que les banques segmentent rarement la clientèle des PME donne à penser qu'elles possèdent relativement peu d'informations sur la nature du marché. Cela concorde avec le fait qu'il s'agit d'un secteur relativement nouveau et que beaucoup de banques commencent à peine à formuler des stratégies concrètes pour desservir les PME. Même les principales banques retenues dans l'étude effectuée par l'IFC en 2007, *Comparaison des pratiques bancaires dans le secteur des PME dans les pays membres de l'OCDE et les marchés émergents*, ont indiqué que leur modèle opérationnel dans ce secteur datait de moins de deux ans.

En raison de ce manque de savoir institutionnel — et de la difficulté à obtenir des informations fiables sur les PME,

les banques doivent faire preuve de créativité pour cerner ce marché. Cela peut consister à recueillir leurs propres informations dans le cadre d'études de marché, d'observations directes et des contacts avec les PME in situ. Elles peuvent également analyser leur portefeuille, souvent une bonne source d'information. Dans certains cas, le propriétaire d'une PME est bien connu de la banque car il est client à titre personnel, dans d'autres cas, la PME fait partie de la chaîne d'approvisionnement d'un gros client de la banque. En fait, certaines banques ont trouvé utile de segmenter les PME en fonction de leurs relations de fournisseurs avec les grandes entreprises clientes de la banque.

Modèles d'excellence

Les spécialistes des services bancaires aux PME soulignent combien il importe de s'écarter des pratiques bancaires traditionnelles pour desservir ce secteur. Un tel changement d'orientation demande une bonne connaissance du marché des PME. Quelques banques ont commencé à se distinguer à cet égard. Bien que ces cas exemplaires soient souvent de grandes banques, les établissements bancaires de toutes tailles peuvent tirer des enseignements de leur expérience.

Les banques les plus performantes sur le marché des PME axent généralement leur stratégie sur ce secteur au plus haut niveau de la prise de décision. Lorsque leurs dirigeants insistent sur l'importance stratégique du secteur des PME, les banques sont en mesure de justifier l'investissement initial requis pour cerner le marché. Par exemple, ICICI Bank (décrite plus en détail à la section suivante) a établi que les PME étaient d'une importance cruciale pour la croissance économique de l'Inde, et pour sa propre expansion. Elle a pris la décision stratégique de créer un service spécialisé dans les PME et a fortement investi dans l'étude des branches d'activité qui comptaient le plus de PME. Sur les 165 branches d'activité recensées, elle a sélectionné 12 branches prioritaires au niveau national. ICICI s'est ensuite employée à acquérir les compétences nécessaires pour desservir les PME dans ces branches d'activité.

Lorsque Wells Fargo (également décrite ci-après) a décidé de centrer son attention sur les petites entreprises aux États-Unis, elle a commencé par étudier minutieusement son portefeuille. Bien que cela ait peut-être freiné la croissance initiale de son portefeuille de petites entreprises, les enseignements tirés de cette analyse délibérée de sa clientèle lui ont permis de jeter les bases d'un modèle opérationnel fondé sur les données pour desservir les petites entreprises américaines. Ce modèle est l'une des raisons pour lesquelles Wells Fargo est aujourd'hui le premier fournisseur de prêts bancaires aux petites entreprises américaines.

Les banques qui font du marché des PME une priorité s'emploient activement à suivre l'évolution de ce marché. Après avoir conclu que les PME étaient essentielles pour accroître son chiffre d'affaires global, une banque implantée en Afrique de l'Ouest s'est donné pour règle de procéder à une évaluation du marché à la fin de chaque exercice pour trouver de nouveaux débouchés et les exploiter. De fait, il s'agit là d'une étape incontournable pour toute banque qui souhaite mieux connaître



Desservir les PME dirigées par des femmes : l'exemple d'Access Bank Plc au Nigéria

« Les femmes font partie intégrante de notre marché des particuliers et des petites entreprises. C'est la clé de notre succès. »

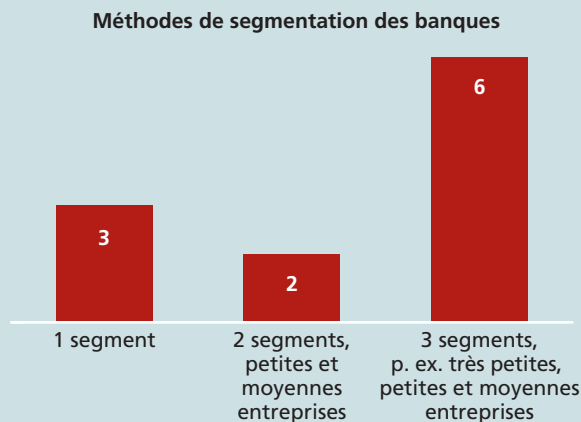
Les entreprises dirigées par des femmes sont un créneau essentiel, mais souvent négligé, sur le marché des PME. Ces entreprises se multiplient à travers le monde : selon les estimations, les PME dirigées par des femmes représentent au moins 38 % des petites et moyennes entreprises enregistrées. En dépit du rôle important des femmes dans le secteur des PME, notamment dans les marchés émergents, on oublie souvent leurs contributions en raison du manque de données sur ce segment.

En 2005, Access Bank Plc, une grande banque africaine qui tient son siège au Nigéria, s'est rendu compte qu'elle devait se distinguer de ses concurrents pour garder son avance. Avec l'assistance de l'IFC, elle s'est tournée vers le marché féminin pour élargir sa clientèle de particuliers et de PME, se démarquant ainsi des autres banques.

L'IFC a accordé un prêt de 15 millions de dollars à Access Bank en 2006 pour lui permettre d'ouvrir des lignes de crédit en faveur des femmes chefs de PME. La Société lui a également fourni des services-conseil afin d'en faire la « banque de choix des femmes » au Nigéria. En collaboration avec des experts de l'IFC, la banque a formulé et mis en œuvre une stratégie visant à segmenter le marché des PME féminines et à attirer cette clientèle en lui offrant des produits adaptés à ses besoins de crédit.

En juin 2009, Access Bank avait ouvert plus de 1 300 comptes nouveaux et décaissé plus de 33 millions de dollars de prêts d'un montant moyen de 98 000 dollars en faveur de femmes chefs d'entreprise. La banque a dispensé une formation en affaires et gestion d'entreprise à plus de 650 femmes, s'est acquis une solide réputation sur le marché et a remporté plusieurs prix pour son innovation sur le marché féminin, notamment le Trophée African Banker en 2007 et, en 2008, le Prix de la banque la plus innovante décerné chaque année par la Global Banking Alliance. Grâce à ce programme, la banque s'est implantée sur un créneau clé du secteur dynamique et en plein essor des PME nigérianes. Forte de ce succès, elle a étendu le programme à d'autres pays d'Afrique où elle a ouvert des agences.

Figure 25 : Les principales banques segmentent le marché pour mieux le connaître



Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

son marché. La marche à suivre pour effectuer une telle évaluation, y compris les informations spécifiques à recueillir, sont décrites en détail à la section 4.3.

La volonté des principales banques de connaître le marché est attestée par le fait qu'elles sont beaucoup plus nombreuses à segmenter ce marché pour suivre une stratégie adaptée aux besoins de chaque segment. Sur les 11 principales banques incluses dans l'étude comparative réalisée par l'IFC en 2007 (*Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*), la plupart divisent les PME en trois segments fondés sur la taille de l'entreprise ou les recettes qu'elle rapporte à la banque. Trois banques seulement traitent le secteur des PME comme un seul segment (figure 25). Quelques banques utilisent d'autres critères de segmentation, tels que la présence sur une branche d'activité qui présente un fort potentiel.

Élaborer les produits et services

La gamme de produits et services offerts par une banque comprend notamment, mais non exclusivement, des services de prêt, de dépôt et de transaction. La diversité des produits proposés est importante car cela permet aux banques d'attirer de nouveaux clients ou d'élargir leurs services aux clients existants, et donc d'accroître leur part du marché des PME. La formulation des produits et services fournis a également un impact sur la rentabilité de ce marché. Enfin, le type de produit offert a un impact sur la taille du marché potentiel en permettant aux banques d'atteindre des clients qui ne seraient autrement pas intéressés ou en mesure de satisfaire aux conditions requises pour y avoir accès.

L'élaboration de produits et services adaptés aux besoins des PME pose trois principaux enjeux. Tout d'abord, il faut offrir une gamme de produits suffisamment intégrée pour convaincre les PME de traiter avec une seule banque au lieu de s'adresser à différents établissements pour différentes opérations. En offrant des produits et services qui augmentent la « part de porte-monnaie » et répondent aux différents besoins des clients, les banques fidélisent et rentabilisent leur clientèle.

Le deuxième enjeu consiste à assurer la rentabilité globale des produits offerts, compte tenu de la difficulté à obtenir des informations sur les PME, notamment par produit. Cette tâche est également compliquée par le fait que l'importance d'un produit particulier pour développer les autres services bancaires aux PME n'est pas toujours évidente. Qui plus est, s'il est facile de calculer les recettes tirées de chaque produit, les frais correspondants peuvent être difficiles à établir.

Cette évaluation est encore plus difficile lorsque les informations concernant le portefeuille de PME ne portent que sur une partie des produits offerts. Par exemple, une banque desservant les PME au Moyen-Orient a eu des difficultés à évaluer la rentabilité de ce secteur parce qu'elle ne disposait de données centralisées que sur ses prêts, la rentabilité des services hors prêt étant calculée au niveau des agences, généralement sans faire de distinction entre les PME et les autres clients. Une autre banque explique que « près de 44 % des recettes tirées de la nouvelle clientèle de PME étaient imputées à d'autres centres de profit de la banque⁴⁷ ». Selon des enquêtes effectuées auprès de banques en Argentine et au Chili, près de la moitié des banques ne calcule pas la part respective des recettes générées par la gestion des comptes de dépôt, le crédit et les autres transactions et services facturés aux PME⁴⁸.

Un troisième enjeu pour l'élaboration de produits et services est d'offrir une gamme suffisamment diversifiée pour attirer une plus vaste clientèle tout en tenant compte des moyens limités dont disposent les banques. C'est tout particulièrement le cas des prêts, les nouvelles formules proposées à cet égard donnant accès au financement aux PME qui, par exemple, ne peuvent pas fournir les garanties habituelles. Les nouvelles formes de garantie ou les nouveaux prêts non assortis d'une garantie peuvent accroître le marché en répondant à l'importante demande latente de ces entreprises et en élargissant la clientèle de PME. Cependant, la mise au point des nouvelles formules de prêt (taux, conditions et structures de suivi) passe par une évaluation prudente des coûts et des risques en jeu.

Méthodes

Pour élaborer une gamme de produits appropriée, les banques doivent d'abord déterminer ce qu'elles peuvent offrir aux PME. Bien que les prêts soient un élément majeur des services bancaires aux PME, les banques peuvent répondre à leurs besoins de multiples autres façons. La figure 26 illustre quelques-uns des produits et services utilisés par les PME. Ces données

concernent l'Amérique latine mais elles sont largement représentatives des différentes régions du monde. On peut constater que les PME utilisent un compte courant plus que tout autre produit, que beaucoup d'entre elles passent par une banque pour leurs règlements et autres transactions et que le financement proprement dit est loin de se limiter aux prêts traditionnels. Cette liste de produits correspond à ceux généralement proposés par les banques à travers le monde, bien qu'elle ne reflète pas tout l'éventail des possibilités du fait qu'en sont exclus les produits tels que les services-conseil, qui sont de plus en plus courants, ou le financement par fonds propres, une formule encore récente.

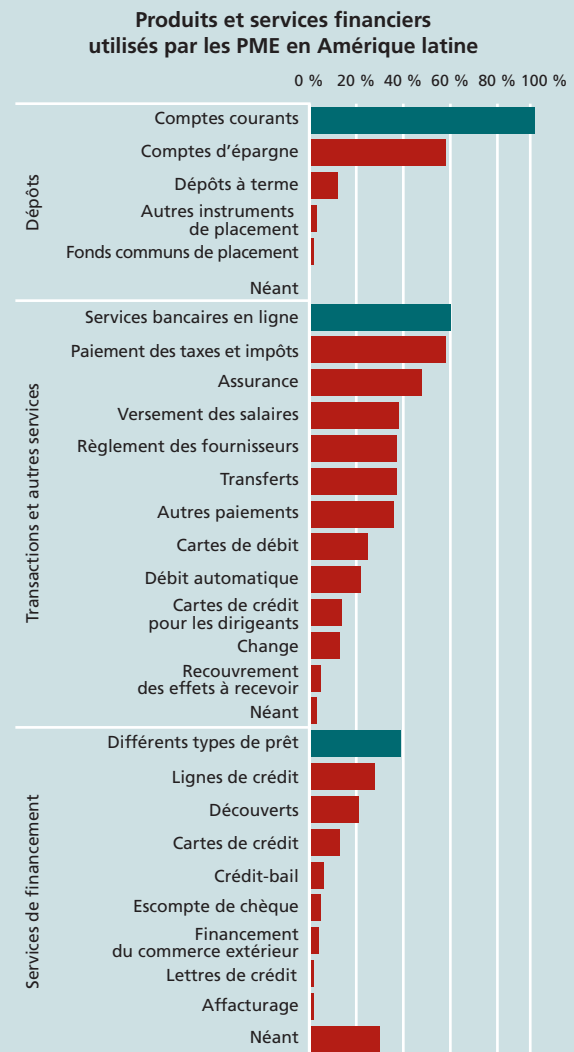
Les services de dépôt et autres transactions méritent une attention particulière car ils sont souvent passés sous silence, en dépit de la demande exprimée par les PME. Dans le passé, les banques ne proposaient aux PME que les formules habituelles du compte de dépôt à vue ou à terme, sans les adapter aux besoins de ces entreprises. Les services de transactions étaient également limités car les banques les jugeaient peu rentables et donc moins intéressants. Les innovations technologiques telles que les services bancaires en ligne, les systèmes de compensation électronique et la gestion de documents ont rehaussé l'intérêt des PME pour les services de transactions bancaires, tout en abaissant généralement les coûts des banques à moyen terme. Ces services sont particulièrement appréciés par les PME, qui sont moins à même que les grandes entreprises de s'occuper elles-mêmes du paiement du personnel et des fournisseurs, des impôts, des comptes clients et autres opérations importantes.

Selon les banques interrogées, les PME sont généralement des clients fidèles lorsqu'ils estiment que tous leurs besoins sont bien compris et satisfaits⁵⁰. Pour accroître leur part de portefeuille et leur loyauté, il suffit donc dans bien des cas de faire en sorte que chaque PME utilise davantage de produits. Les banques peuvent se servir de cette statistique pour mesurer leur efficacité. Par exemple, Wells Fargo propose une gamme de huit produits par client sur chaque segment du marché des PME. Bien que l'intégration de ventes croisées dans la stratégie de prospection et de service au client soit importante pour accroître la part des PME dans les recettes des banques (voir les sections suivantes), il importe également d'élargir la gamme des produits proposés. Pour élargir le plus possible et fidéliser leur clientèle de PME, les banques 1) mettent au point un large éventail de produits adaptés aux différents besoins des PME et 2) apprennent à intégrer leurs produits et services.

Selon l'étude comparative réalisée par l'IFC sur les principales banques en 2007, bon nombre de ces banques ont initialement proposé une gamme restreinte de produits, notamment pour les petites entreprises, mais elles ont élargi leur choix à mesure qu'elles ont acquis une meilleure connaissance du marché (figure 27). Elles ont également indiqué qu'elles prévoyaient de continuer à proposer de nouveaux produits adaptés aux besoins des PME. Au moment de l'étude, ces banques proposaient une gamme médiane de 18 produits aux petites entreprises et de 37 produits aux moyennes entreprises.

Les produits et services intégrés qui accroissent la « part de portefeuille » et répondent aux différents besoins des PME aident les banques à créer une clientèle loyale et de forte valeur ajoutée.

Figure 26 : Les prêts ne représentent qu'un aspect des services proposés par les banques aux PME pour répondre à leurs besoins



Source : Enquêtes FRS citées dans de la Torre et al (2009a) *Bank involvement with SME* ; analyse Dalberg⁴⁹.

Les banques des pays membres de l'OCDE ayant participé à cette étude ont indiqué qu'elles proposaient approximativement trois formules de crédit et trois formules de dépôt à leur clientèle de PME — dans les marchés émergents, le chiffre est plus proche de deux dans l'un et l'autre cas⁵¹. Certaines banques ont constaté qu'en offrant une gamme intégrée elles pouvaient utiliser un produit qui répond à un besoin prioritaire pour en vendre un autre. Par exemple, une PME qui reçoit un prêt d'une banque pourra demander à celle-ci de gérer ses dépôts. L'intégration des produits et services répond également au souci exprimé par de nombreuses PME de réduire au minimum le temps qu'elles consacrent aux opérations bancaires.

Si l'intégration des produits peut accroître la part de marché, son impact sur la rentabilité dépend du coût et des recettes associés à chaque produit. La marge de manœuvre de nombreuses banques est limitée par le manque de données, mais les principales banques suivent et analysent les informations dont elles ont besoin pour déterminer la rentabilité de tous les produits proposés aux PME. Elles indiquent par exemple que les recettes générées par les services de crédit ne représentent qu'une fraction des recettes totales provenant des PME (figure 28)⁵². Les services de dépôt et de transaction étant souvent moins onéreux pour les banques que les prêts, elles ont parfois intérêt à consentir un prêt de montant modeste à une PME s'il est assorti d'autres produits plus rentables.

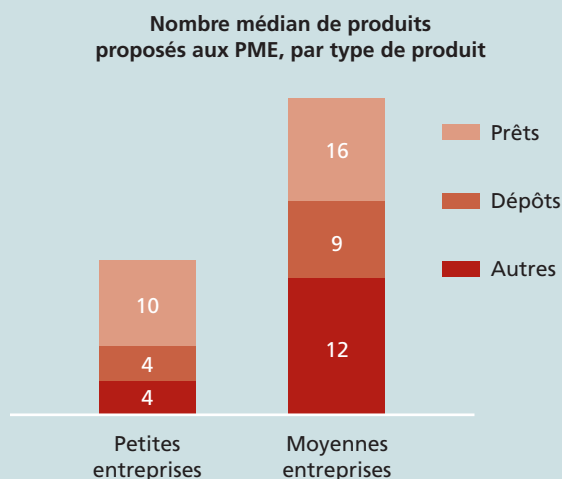
Grâce à ce type de subvention horizontale, les banques ont pu accroître leur clientèle de PME et proposer des prêts aux entreprises qui n'y avaient jusqu'alors pas accès. Elles ont également

élargi leur marché en utilisant de nouvelles techniques de prêt, notamment pour s'attaquer au problème de la garantie.

Dans le passé, les PME ne pouvaient pas offrir les types de garantie requis pour obtenir un prêt, faute d'informations suffisantes sur leur solvabilité. C'est tout particulièrement le cas dans les pays en développement où la législation sur les droits de propriété laisse à désirer et où les garanties exigées peuvent être très lourdes — en El Salvador, par exemple, la garantie demandée représente 140 % ou plus du montant du prêt⁵³. Même lorsque les PME sont en mesure d'offrir une garantie, leur croissance s'en trouve limitée, ce qui réduit à terme le marché du crédit bancaire.

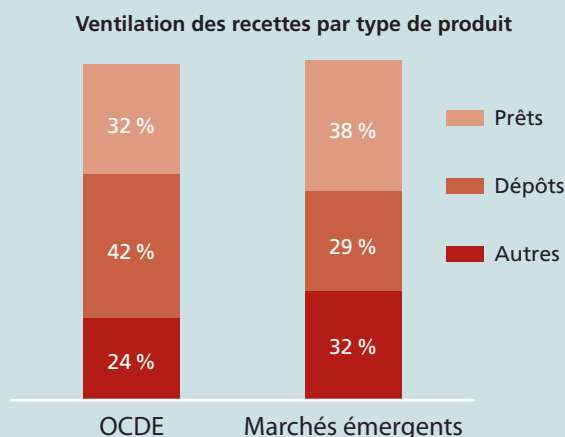
Pour surmonter cet obstacle, les banques ont adopté de nouvelles formes de garantie axées sur la croissance. Au niveau le plus simple, elles utilisent une garantie qui est directement liée aux investissements ou à la croissance d'une entreprise, comme par exemple le crédit-bail pour l'acquisition de matériel ou les prêts contre nantissement d'actif, pour lesquels le compte clients sert de garantie. Un produit plus complexe est l'affacturage — une forme de crédit commercial dans laquelle une institution financière achète les comptes clients de l'entreprise en lui facturant des intérêts et une commission de service. L'affacturage associe un service de crédit et de transaction, ce qui permet aux PME de mieux gérer leur trésorerie et de sous-traiter leurs fonctions financières. Cette formule est particulièrement adaptée aux pays émergents où les lacunes du cadre juridique limitent les possibilités de garantir les prêts⁵⁴. Le tableau 3 décrit en détail les techniques de prêt recensées ainsi que la démarche suivie, qui dépasse le cadre de la relation client.

Figure 27 : Les principales banques proposent une plus large gamme de produits aux PME



Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

Figure 28 : Les prêts représentent un faible pourcentage des recettes des principales banques sur le marché des PME



Source : Étude IFC 2007 citée par de la Torre et al (2009a), *Bank involvement with SME* ; la somme des pourcentages est inférieure à 100 en raison des non-réponses

Tableau 3 : Techniques de prêt

	Technique	Source d'information	Règles de sélection et d'évaluation des demandes de prêt	Structure de l'accord de prêt	Mécanismes de suivi
Probabilité et niveau de garantie croissants ↓	<i>Attribution de notes de score aux petites entreprises</i>	Données fiables sur l'entreprise	Basées sur la notation des PME suivant un modèle statistique	Pas de garantie requise, taux d'intérêt plus élevés	Ponctualité des remboursements
	<i>Prêts fondés sur les états financiers</i>	États financiers vérifiés	Basées sur la qualité (et la crédibilité) des ratios financiers	Structure variable, mais les flux de trésorerie futurs sont le principal moyen de remboursement	Examen régulier des états financiers
	<i>Prêts fondés sur la relation client</i>	Informations circonstanciées sur la PME, le propriétaire et la communauté, acquises au fil du temps	Basées essentiellement sur la décision ou la recommandation du chargé de prêts	Différentes structures	Suivi régulier du comportement de l'entreprise dans tous les aspects de sa relation avec la banque
	<i>Affacturage</i>	Valeur de la garantie : compte clients	Basées sur la qualité des clients de l'entreprise	La banque acquiert le compte clients. Elle assure donc le recouvrement et supporte les pertes éventuelles sur les débiteurs insolvables	Le prêteur est propriétaire du compte clients
	<i>Prêts sur nantissement d'actif</i>	Valeur de la garantie : compte clients ou inventaire	Basées sur la valeur de la garantie	L'actif donné en nantissement est la principale méthode de remboursement	Problématique, car la valeur des actifs doit être régulièrement actualisée
	<i>Crédit-bail</i>	Valeur de l'actif loué	Basées sur la valeur de l'actif	Le bailleur acquiert l'actif et le donne en location à l'emprunteur, qui peut décider d'en devenir propriétaire à l'expiration du contrat de crédit-bail	Ponctualité des remboursements
	<i>Prêts sur immobilisations</i>	Valeur de la garantie : biens immobiliers, équipement	Basées sur la valeur de réalisation de l'actif, et taux de couverture mesurant l'aptitude de la PME à assurer le service de sa dette	Garantie (actif) supérieure au montant du prêt pendant toute la durée du calendrier d'amortissement ; le droit de gage du prêteur empêche l'emprunteur de vendre l'actif	Ponctualité des remboursements

Source : Berger et Udell (2006), « A more complete conceptual framework for SME finance ».

Même lorsqu'une nouvelle technique de prêt peut accroître la taille du marché, les banques doivent déterminer les risques et les coûts associés à cette technique. Par exemple, l'affacturage n'est une solution efficace que si les clients des PME paient généralement leurs factures et si la banque possède les compétences voulues pour effectuer les opérations de recouvrement. De même, le coût de vérification des actifs donnés en nantissement peut s'avérer prohibitif dans le cas des petits clients.

Dans bien des cas, les banques doivent donc proposer des produits normalisés. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre une gamme de produits adaptée à la demande des PME et le coût de ces produits. Par exemple, il est souvent rentable pour les banques de proposer aux entreprises d'une taille donnée un ensemble

préétabli de prêts standard très structurés. En plus de limiter les types de prêts qu'elles proposent, certaines banques imposent des conditions (échéance, montant maximum et garantie requise), taux d'intérêt et commissions normalisés. Afin d'accélérer le décaissement de ces prêts, les banques peuvent utiliser une liste de critères d'approbation des demandes.

La normalisation permet aux banques d'offrir aux PME une gamme de produits sophistiqués — adaptés au stade de développement des entreprises, par exemple — mais prédéterminés et donc d'application efficace. Bien que les banques aient moins recours à la normalisation pour les moyennes entreprises, la plupart indiquent que l'adaptation des produits demeure limitée⁵⁵.



Modèles d'excellence

Les banques qui font figure d'exemple en matière d'élaboration de produits et services pour les PME suivent différentes approches mais elles semblent toutes avoir la même attitude : elles ont tendance à considérer les besoins des PME dans une optique globale, conscientes que les prêts ne sont que la partie visible de l'iceberg en termes de choix à proposer aux clients. L'une des principales banques australiennes sur le marché des PME a concrétisé cette optique dans son modèle « valeur totale du client », qui consiste à mesurer la valeur globale de sa relation avec chaque clientèle de PME, tous produits et services confondus. De même, ICICI Bank en Inde se fonde sur la « valeur globale de la relation client » lorsqu'elle examine les produits et services qu'elle propose au secteur des PME.

Dans cette optique, les principales banques misent sur la familiarisation avec les besoins de la clientèle de PME, actuelle et potentielle. Par exemple, elles peuvent chercher à savoir quels produits sont les plus appréciés par différents segments de marché, ce qui leur permet de cibler d'autres clients sur chaque segment en leur proposant des produits appropriés. Une fois qu'elles ont déterminé les besoins des PME, ces banques peuvent élaborer des produits nouveaux et les commercialiser rapidement. Les banques attentives aux besoins des clients sont prêtes à proposer des produits nouveaux qui sortent des sentiers battus, comme dans le cas des possibilités de financement sur fonds propres

offertes par ICICI Bank. Un autre exemple est le financement des commandes, un nouveau produit financier que certaines banques proposent aujourd'hui aux PME. Cette formule est apparentée à l'affacturage dans la mesure où la source de remboursement de la banque est le client de la PME, à ceci près que la banque accorde à l'entreprise un financement initial, avant expédition, qui lui permet d'exécuter ses commandes. Le contrat étant de courte durée et facile à surveiller, la banque n'exige pas de garantie. Les PME peuvent ainsi accepter davantage de commandes que ne leur permettrait leur situation financière actuelle. Pour le commerce international, certaines banques pourront préférer la formule du financement des commandes à celle de la lettre de crédit, qui nécessite souvent une coordination avec les banques étrangères et demande beaucoup de temps et de ressources dans le cas des petites entreprises.

Lorsqu'elles élaborent et sélectionnent une gamme de produits, les banques modèles veillent à ce que les produits qu'elles proposent aux PME soient rentables, soucieuses de ne pas dépasser le stade où la satisfaction de fournir un service ne justifie plus la dépense. Elles proposent aux petites entreprises des prêts standards qui répondent à des critères de sélection précis, tels qu'un nombre minimum d'années d'existence de l'entreprise. Ces directives économisent du temps et des ressources lors de la constitution des dossiers de financement, et les conditions de prêt assurent également la rentabilité du produit en évitant de prendre des risques excessifs.

Une nouvelle option pour les PME des marchés émergents : le financement sur fonds propres

Les banques qui font œuvre de pionnier sur les marchés émergents redéfinissent la notion de services bancaires aux PME en prenant des capitaux propres ou des dettes subordonnées dans ces entreprises. Tirant profit de leur bonne connaissance du secteur des PME et de leur accès aux marchés financiers, les banques qui desservent les PME espèrent se tailler une place de choix sur le marché grandissant des fonds de capital investissement dans les pays émergents. Si elles y parviennent, elles contribueront à fournir aux PME en expansion rapide le capital-risque à long terme dont elles ont besoin, contribuant par la même occasion à la croissance économique générale.

Participation des banques au capital des PME : une tendance nouvelle

Le financement sur fonds propres est un secteur en plein essor dans les pays émergents et la plupart des investisseurs — 78 % selon une enquête réalisée en 2009⁵⁶ — prévoient d'accroître leurs apports de capitaux privés dans ces pays au cours des cinq prochaines années. Le marché des PME semble particulièrement prometteur à cet égard. Au Kenya, par exemple, la plupart des nouveaux fonds de capital investissement ciblent apparemment les PME, les placements allant de 50 000 à deux millions de dollars⁵⁷. La présence des banques sur ce marché dynamique va de la participation passive, sous forme de placements dans des fonds de participation au capital de PME, à la participation active, telle que la création de fonds de placement comme le fonds de participation privée d'ICICI Bank destiné aux PME. Entre ces deux extrêmes, certaines banques sont actionnaires des sociétés d'investissements tandis que d'autres fournissent des services-conseil aux PME pour les mettre en rapport avec des investisseurs étrangers⁵⁸. Les banques locales ne sont pas les seules à vouloir investir sur les marchés émergents : les grandes multinationales investissent également dans les PME sur ces marchés⁵⁹.

L'apport de capitaux pour financer le développement des PME est un nouveau type de financement en fonds propres facilité par les banques, notamment en Afrique, où le marché du capital-développement est embryonnaire. Au Ghana, en 2009, une grande banque panafricaine a annoncé la création d'une filiale de capital-développement pour tirer parti de son succès auprès des PME⁶⁰.

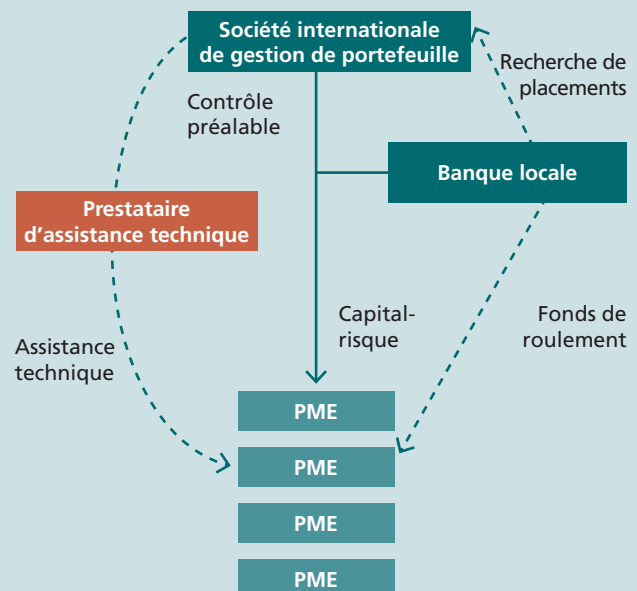
Modèles de partenariat et d'atténuation des risques

Si la formule de la prise de participation peut être financièrement intéressante pour les banques comme pour les PME, les banques doivent atténuer certains risques en jeu. En particulier, 1) les prises de participation peuvent servir à renflouer les mauvaises créances, et 2) elles exigent des compétences en matière d'investissement que les banques et leurs chargés de prêts ne possèdent pas toujours⁶¹. Parmi les autres risques, on peut citer les limites réglementaires,

telles que le ratio d'adéquation du capital, et les règles internes des banques, qui exigent des informations sur la solvabilité des clients. Les banques peuvent atténuer ces risques en nouant des alliances pour tirer parti des atouts respectifs des partenaires.

Par exemple, même si une banque n'est pas en mesure d'effectuer les études approfondies requises ou de fournir une assistance technique aux PME dans lesquelles elle investit, elle peut fournir des services de montage de financement en faisant appel à son réseau d'agences locales et à son portefeuille de clients pour fournir des informations fiables qui sont difficiles à obtenir sur les marchés émergents. Elle peut aussi accorder des avances de fonds de roulement aux PME dans lesquelles elle investit pendant la durée de l'investissement. Différents modèles tirant parti de ces atouts ont été adoptés à travers le monde⁶². En Afrique, par exemple, une banque locale desservant les PME s'est associée avec une société internationale de gestion de portefeuille pour fournir des capitaux de développement à long terme — sous la forme de capitaux propres, de dettes subordonnées et de prêts — à des PME locales. Le gérant de fonds s'occupe des procédures de contrôle préalable et obtient les services d'assistance technique nécessaires pour renforcer les capacités des PME dans lesquelles la banque investit, tandis que cette dernière recense les possibilités de placement et assure le suivi et l'analyse du portefeuille (figure 29).

Figure 29 : Partenariat entre une banque et une société internationale de gestion de placements pour l'investissement de capital-risque dans les PME



Source : Étude et analyse Dalberg



« Les services bancaires aux PME ne se limitent pas au crédit. Ce qui compte, c'est la valeur globale de la relation avec le client. Il s'agit de saisir les opportunités tant au niveau du financement que des transactions. »

— V. Chandok, directeur général, ICICI Bank

Le succès d'ICICI repose sur une démarche en trois points :

- 1. Le succès d'ICICI repose sur une démarche en trois points** : — ICICI est consciente du fait que les besoins des PME vont bien au-delà du crédit. Sachant que 95 % des PME qui sont ses clientes n'empruntent pas, ICICI a adopté une stratégie qui consiste à répondre de manière rentable à tous les besoins de ces entreprises en leur proposant une gamme complète de services : comptes courants, transactions bancaires, gestion de trésorerie, services commerciaux, etc.
- 2. Une segmentation efficace** — En décomposant sa clientèle par branche d'activité et filière d'approvisionnement, ICICI est en mesure d'offrir des services adaptés aux besoins des entreprises et de gérer les risques.
- 3. Une évaluation exhaustive du risque de crédit** — ICICI Bank utilise les références commerciales, le profil des activités, les transactions passées et autres mécanismes non traditionnels pour compenser l'absence d'états financiers pour les PME.

ICICI Bank en bref

Avec 74 milliards de dollars d'actifs^{vii}, ICICI Bank est la plus grande banque privée de l'Inde et la deuxième banque du pays. Fondée en 1955 avec pour vocation initiale le financement du développement, la banque tient son siège à Mumbai et a des agences dans les 28 États indiens et dans 18 pays, dont certaines se spécialisent dans la gestion de portefeuille et l'assurance. La banque est divisée en plusieurs groupes : banque de détail, banque de grande clientèle, finance internationale et financement rural/microfinance. ICICI a une division spécialement chargée des PME, qui fait partie du groupe Banque de détail. Elle considère comme une PME toute entreprise dont l'actif net total est inférieur à dix millions de dollars environ.

ICICI en chiffres

Agences	1 438
GAB	4 713
Employés	35 000
Comptes de dépôt de particuliers	14 000 000
Comptes de dépôt de PME	900 000
Credit des PME	46 000
Actif total	74 milliards de dollars

Aperçu des services bancaires aux PME

Sur le marché indien, où 70 à 80 banques desservent des PME, ICICI détient une part de marché comprise entre 4 et 9 % selon la classification des clients. Bien que la banque cite les obstacles classiques à la pénétration de ce marché, tels que les problèmes d'évaluation du risque de crédit et les coûts d'acquisition de nouveaux clients, elle a enregistré une croissance fulgurante depuis la relance de sa stratégie PME en 2003. Au cours des quatre dernières années, la valeur de son portefeuille de crédit des PME et son chiffre d'affaires total sur ce marché ont plus que triplé.

Une stratégie qui ne se limite pas à l'octroi de prêts

ICICI Bank attribue son succès, du moins en partie, à sa volonté de desservir les PME et à une stratégie commerciale qui va bien au-delà du crédit. En proposant aux PME des produits et services qui répondent à l'ensemble de leurs besoins, la banque compte aujourd'hui une clientèle de près d'un million de PME, dont 5 % seulement sont des emprunteurs. Pour élargir sa clientèle, elle utilise de nouveaux moyens technologiques qui réduisent ses coûts. Grâce à ces applications, la banque aide les PME à gérer leurs affaires courantes et répond plus efficacement et plus rapidement à leurs besoins. Lorsqu'elle a relancé sa stratégie en 2003, ICICI a effectué une étude sur le secteur et découvert que « les PME avaient d'énormes besoins au-delà du financement, mais qu'elles comptaient sur les financiers pour les aider à résoudre tous leurs problèmes », a expliqué Vijay Chandok, responsable des services bancaires aux PME. ICICI était bien placée pour satisfaire ces besoins avec des services tels que la gestion de trésorerie et les services-conseil. Aujourd'hui,

vii Taux de change dollar/roupie indienne : 1 USD = 51,4 INR pour les chiffres de 2009, 43,5 INR pour 2007 et 43,7 INR pour 2005.

les dépôts et autres activités hors prêt assurent la plus grande partie de son chiffre d'affaires, mais ses recettes liées aux prêts augmentent rapidement à mesure que les clients qui avaient uniquement un compte de dépôt commencent à emprunter.

Une segmentation efficace

Pour desservir le marché de manière stratégique, ICICI a divisé sa clientèle de PME en trois groupes : 1) *Corporate Linked Businesses* : PME ayant des relations de fournisseur ou de distributeur avec les grandes entreprises clientes de la banque, 2) *Cluster Banking Group* : branches d'activité prédéfinies qui représentent un marché d'avenir en Inde, et 3) *Business Banking Group* : autres clients.

Cette segmentation permet à ICICI de s'attaquer aux problèmes de gestion du risque et d'amélioration des connaissances. Par exemple, les PME qui traitent avec les grandes entreprises clientes de la banque présentent peu de risques du fait qu'ICICI connaît ces grandes entreprises et peut proposer des prêts aux PME à la lumière de ces informations. De même, en ciblant 12 branches d'activité sur un total de 165 au niveau national, la banque peut s'employer à améliorer sa connaissance des catégories de PME les plus prometteuses afin de pouvoir mieux satisfaire leurs besoins et évaluer leurs points forts.

Une évaluation exhaustive du risque de crédit

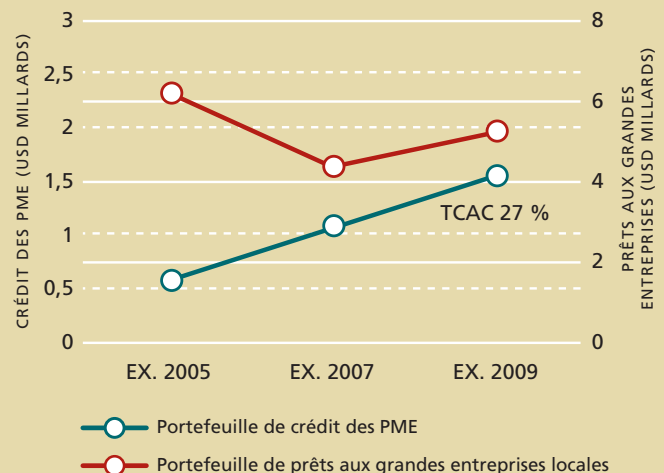
Pour l'ensemble de son portefeuille de PME, ICICI Bank utilise une approche « à 360 degrés » pour évaluer le risque de crédit. Des fiches d'attribution de notes de score aux emprunteurs, basée sur la branche d'activité, les relations commerciales ou les segments de marché, sont établies et approuvées par le département central risques de crédit pour faciliter la procédure d'approbation du client au niveau des agences. Parallèlement à ce système d'attribution de notes de score quantitative, ICICI Bank analyse la valeur des PME et tient compte des observations faites par le responsable des relations clients lors de visites sur le terrain, ainsi que des références personnelles, pour mettre au point une procédure d'approbation du risque de crédit basée sur de multiples facteurs. Grâce à des indicateurs standard de la solvabilité des clients et à des techniques fondées sur les relations, la banque peut proposer ses produits et services aux PME qui ne répondent pas aux critères traditionnels (tels que la présentation d'états financiers vérifiés) tout en préservant sa rentabilité.

Étapes suivantes : participation aux fonds propres des PME

ICICI Bank est consciente que l'investissement dans un examen approfondi du secteur des PME peut porter des fruits en dehors des services bancaires traditionnels. C'est pourquoi elle cherche à s'imposer comme un leader sur le nouveau marché des fonds de capital investissement au capital des PME. Au départ, elle a joué un rôle d'intermédiaire entre les PME qui étaient ses clientes et les fonds de capital investissement, octroyant des prêts bancaires aux entreprises en complément des placements effectués

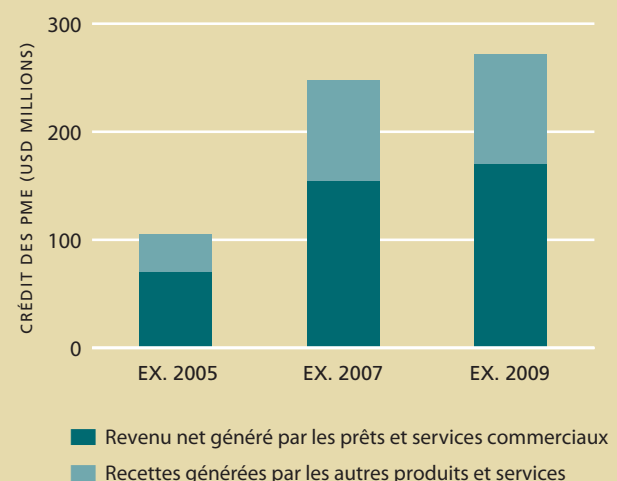
par ces fonds. En outre, par le biais de sa filiale ICICI Venture, la banque a commencé à prendre des capitaux propres et des dettes subordonnées dans des entreprises de taille moyenne cherchant à se développer. ICICI Venture s'apprête à lancer le premier fonds mezzanine de l'Inde. ICICI Bank a également annoncé la création d'un fonds de capital investissement de 150 millions de dollars à l'intention des entreprises des marchés émergents, qui sera lancé par sa filiale ICICI Investment Management Company Limited. Les principaux secteurs visés sont l'infrastructure, la santé, l'éducation et autres secteurs tirés par la demande et les grandes entreprises. Ces initiatives démontrent une fois encore la volonté d'ICICI de garantir aux PME une « relation totale avec le client ».

La valeur du portefeuille de prêts d'ICICI aux PME a presque triplé depuis 2005

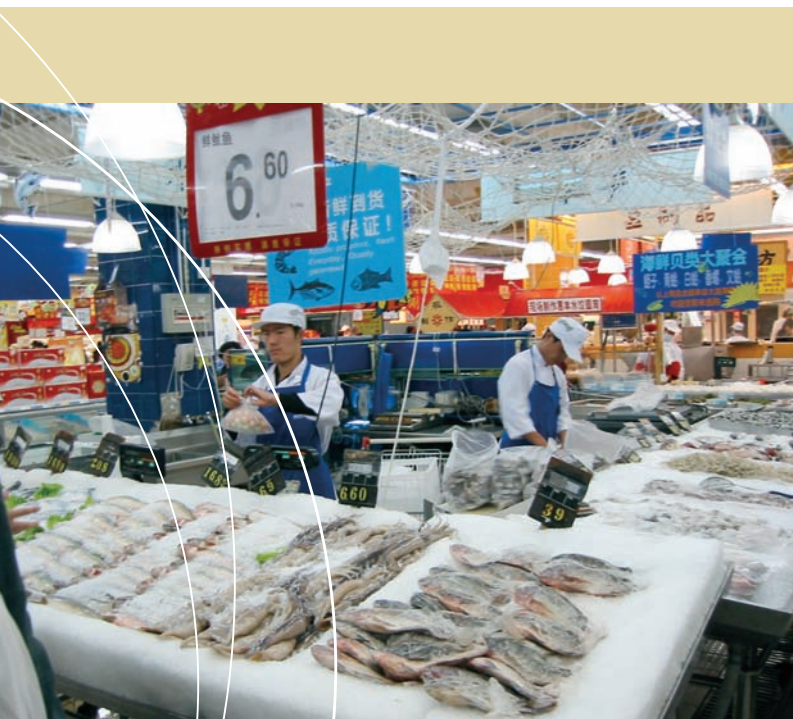


Source : ICICI Bank

Sur le marché des PME, la majeure partie des recettes proviennent des services hors prêt



Source : ICICI Bank



Attirer et sélectionner la clientèle des PME

Pour établir une clientèle de PME, les banques doivent puiser dans toute la mesure du possible dans leur clientèle de détail existante et élargir leur portefeuille en y incluant des PME de différentes tailles et branches d'activité. Cette diversité leur permet de constituer un portefeuille de prêts à échéances différentes et de gérer les risques de crise économique qui pèsent sur telle ou telle branche d'activité. S'agissant d'attirer des clients, les banques ont deux principaux enjeux à relever : 1) commercialiser leurs produits et services au moindre coût, et 2) gérer le risque de crédit en sélectionnant les emprunteurs rentables malgré des renseignements incomplets.

D'une part, il peut être difficile de prospecter les PME parce que bon nombre d'entre elles ne savent pas ce qu'une banque peut leur offrir. Elles ont donc moins tendance à faire appel aux services bancaires. C'est particulièrement vrai dans les pays en développement où les services bancaires aux PME sont un phénomène récent et où ces entreprises peuvent être moins bien

familiarisées avec les questions financières. Standard Chartered, qui est implantée dans 30 pays pour la plupart en développement, note : « Lorsque nous contactons les PME, nous constatons souvent que nous sommes la première banque avec laquelle nos clients travaillent ». Selon les spécialistes du financement des PME dans les pays à faible revenu, la demande de ces entreprises peut être artificiellement réduite parce qu'elles ne savent pas comment utiliser les services financiers proposés par les banques ou elles supposent qu'elles ne répondent pas aux conditions requises.

D'autre part, outre leur difficulté à informer les PME, les banques doivent aussi trouver des moyens d'obtenir des informations de ces dernières, par exemple pour sélectionner les emprunteurs. Il existe une manière évidente de gérer le risque de crédit, au moment de la constitution du dossier de prêt, mais les PME compliquent le travail lorsqu'elles ne sont pas en mesure de fournir des informations financières fiables. Cela peut poser des difficultés particulières aux banques commerciales qui ont l'habitude de prêter aux grandes entreprises capables de leur fournir des états financiers vérifiés. Sur le marché des PME, ces documents sont souvent non vérifiés, incomplets ou carrément inexistant. Dans les pays les moins avancés, le problème est exacerbé par l'absence de centrales des risques à même de fournir des informations sur la solvabilité des emprunteurs.

Méthodes de prospection

Pour élargir leur portefeuille, beaucoup de banques ont suivi une démarche propre aux PME, en commençant par créer une équipe et, dans certains cas, des succursales chargées exclusivement de ce secteur. Pour s'attaquer à la tâche difficile de commercialiser leurs services et d'attirer de nouveaux clients au moindre coût, les banques doivent : 1) adopter une démarche proactive, 2) constituer une équipe exclusivement chargée des ventes aux PME, mais pas de la gestion de la relation client, et 3) employer diverses méthodes de prospection de clientèle.

Les banques ayant participé à l'étude comparative de l'IFC en 2007 indiquent qu'elles suivent une démarche proactive pour générer des ventes, c'est-à-dire qu'elles vont vers les clients au lieu d'attendre qu'ils viennent à elles. Les décisions importantes sont généralement prises par le propriétaire de la PME, qui n'a

« Dans certains cas, le problème du manque d'accès des PME au financement ne se situe pas au niveau de l'offre mais de la demande : les entreprises ne savent pas définir leurs besoins, et elles se croient exclues du système financier. Elles ne connaissent pas le jargon des spécialistes. »

—Spécialiste du financement des PME dans les marchés émergents

pas toujours le temps de s'absenter pour s'enquérir des services bancaires disponibles. Dans ce cas, surtout dans les marchés émergents, l'équipe de vente de la banque rend directement visite aux PME pour leur présenter les services offerts. Selon les propos recueillis auprès d'une banque, « nous veillons à ce que nos commerciaux démarchent les clients »⁶³. Bien que ces démarches exigent beaucoup de travail, elles sont indispensables pour informer les PME et gagner leur confiance, surtout lorsqu'elles n'ont jamais traité avec des banques commerciales⁶⁴.

Rien ne pouvant remplacer les contacts personnels, et par souci d'efficacité, les banques désignent une petite équipe de vente spécialement chargée de la prospection, par opposition à la gestion traditionnelle de la relation client (et aux services d'appui). Dans ce modèle du « chasseur et du fermier », les responsables des relations clients s'occupent des ventes croisées et du service à la clientèle, tandis que les prospecteurs d'affaires s'emploient activement à élargir la clientèle. Pour Standard Chartered, par exemple, c'est un moyen de concilier la nécessité des contacts personnels et celle de réduire les coûts. Les banques ayant participé à l'étude de l'IFC classent les responsables des relations clients et les prospecteurs de clientèle, pratiquement à égalité, au premier rang des modes d'acquisition de nouveaux clients (figure 30).

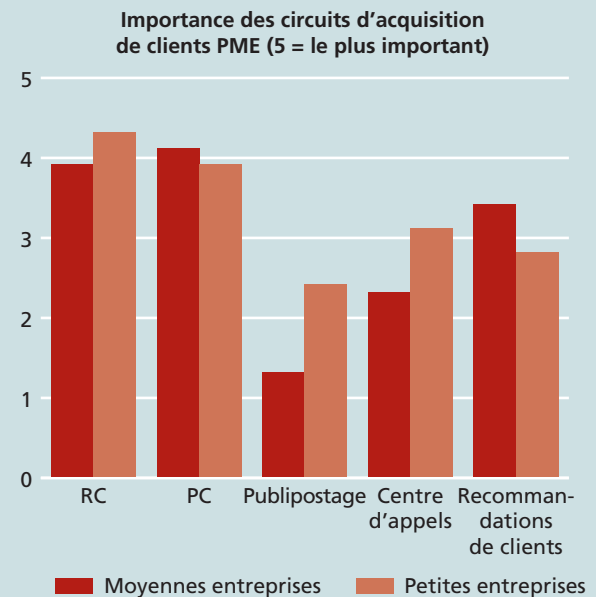
Cependant, en plus de désigner une équipe de vente spéciale, les banques utilisent également des circuits diversifiés pour attirer les clients. En particulier, dans le cas des petites entreprises avec lesquelles il est moins important de nouer des relations, les banques peuvent utiliser des techniques de communication de masse telles que le publipostage et la téléprospection. Cette stratégie a permis à Wells Fargo de devenir le premier prestataire de prêts de moins de 100 000 dollars aux petites entreprises américaines. Comme le montre la figure 30, les banques ayant participé à l'étude de l'IFC considèrent que ces outils sont plus importants sur le marché des petites entreprises que sur celui des moyennes entreprises.

Enfin, un autre moyen de se faire connaître tout en élargissant la demande potentielle de services bancaires consiste à proposer aux PME des services-conseil et des ateliers sur le financement. Parmi les grandes banques qui ont choisi cette voie figurent l'une des premières banques australiennes, qui a créé un groupe *Cash Flow Solutions* pour éduquer les PME et leur présenter les services de transactions proposés par la banque, et ICICI Bank en Inde, qui offre aux PME différents services dont une panoplie d'outils en ligne (online SME Toolkit), en collaboration avec l'IFC et IBM. Ces banques considèrent leur investissement dans l'information des PME comme un moyen de promouvoir un secteur fondamental de l'économie nationale et un marché d'importance cruciale pour leur stratégie à long terme.

Modèles de prospection

Selon les banques et les spécialistes, l'un des moyens les plus économiques d'attirer de nouveaux clients consiste à se tourner vers les clients existants⁶⁵. Fidèles à ce principe, les banques qui font figure d'exemple ont trouvé des moyens de suivre

Figure 30 : Les responsables des relations clients (RC) et les prospecteurs de clientèle (PC) au premier rang des circuits d'acquisition de nouveaux clients



Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

Figure 31 : Le démarchage des clients les plus proches de la banque peut réduire les frais de prospection

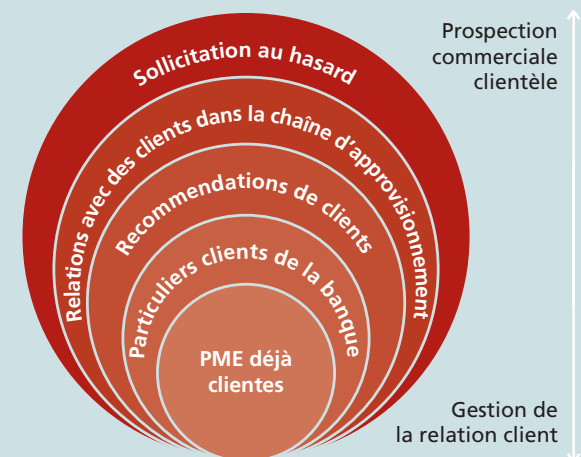
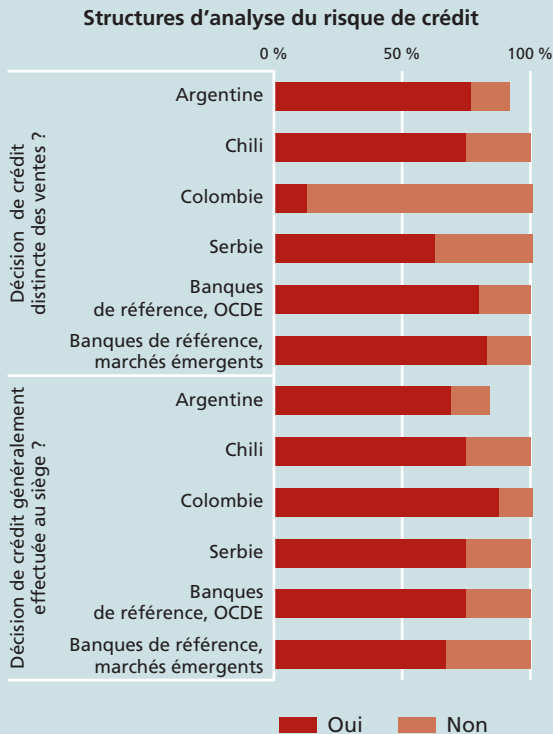
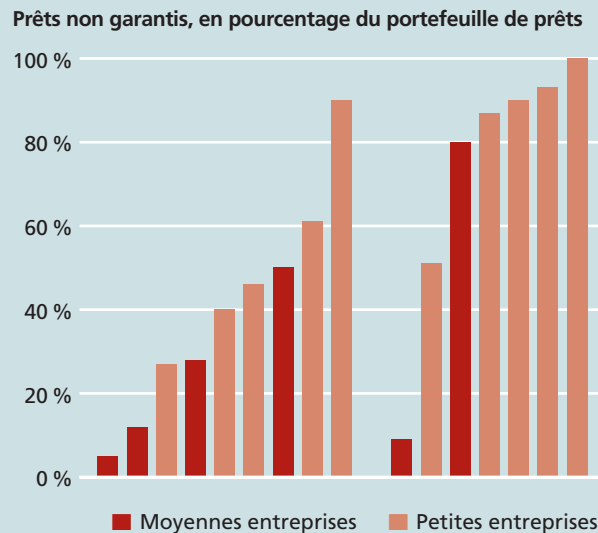


Figure 32 : La décision de crédit est indépendante des autres fonctions dans la plupart des banques



Source : de la Torre et al (2009a), citant les enquêtes menées par la Banque mondiale dans 4 pays et l'étude comparative effectuée par l'IFC en 2007 dans les pays de l'OCDE et les marchés émergents

Figure 33 : Plusieurs banques de référence ont trouvé des moyens efficaces d'accorder des prêts sans garantie



Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

une démarche allant du centre vers l'extérieur pour maximiser, rapidement et à peu de frais, les recettes tirées du portefeuille actuel.

Pour les banques qui ont séparé les ventes des services, il s'agit d'assurer une coordination stratégique entre la gestion de la relation client et la prospection commerciale. Lorsqu'une banque peut efficacement localiser des clients potentiels PME dans le portefeuille actuel, les responsables des relations clients pourraient être les mieux placés pour pousser les ventes auprès de ces clients, notamment auprès des particuliers qui possèdent ou gèrent une PME. Pour ce faire, les agences devraient fonctionner comme des guichets uniques qui offrent une gamme complète de services bancaires. Les responsables des relations clients pourraient également demander aux clients existants de recommander d'autres clients. Les prospecteurs commerciaux peuvent alors contacter ces clients potentiels, ainsi que les PME situées dans la chaîne d'approvisionnement des clients existants. Par exemple, les prospecteurs d'une banque ghanéenne suivent une « approche de portefeuille » en démarchant toutes les PME qui sont des fournisseurs ou des distributeurs de grandes sociétés multinationales clientes de la banque⁶⁶. Cette démarche centrifuge (figure 31) crée une dynamique dans laquelle les prospecteurs commerciaux contactent de nouveaux clients qui n'ont pas de relations avec la banque. Le rôle des responsables des relations clients dans les services aux PME est examiné plus en détail à la section 3.5.

Méthodes de sélection

L'un des avantages d'une bonne stratégie de prospection est de permettre aux banques d'être plus sélectives du fait qu'elles ont un excédent de clients potentiels. Le manque de données financières fiables sur les PME demeure cependant un obstacle à l'évaluation de leur solvabilité. Trois méthodes sont couramment utilisées pour sélectionner les clients : 1) séparation entre l'analyse de crédit et les ventes et autres activités bancaires, 2) utilisation d'instruments d'attribution de notes de score, et 3) utilisation de données externes transparentes sur l'entreprise ou son propriétaire⁶⁷.

Le fait de séparer les fonctions décision de crédit et ventes réduit ou élimine l'intervention du responsable des relations clients (ou du prospecteur commercial) dans l'approbation des prêts. De cette façon, les banques ne sont pas tributaires de l'aptitude ou de la motivation des prospecteurs à filtrer les demandes de prêt. Elles utilisent souvent un service central de décision de crédit, ou bien des équipes décentralisées chargées de cette tâche au niveau des agences. Certaines utilisent aussi des systèmes d'attribution de notes de score automatique aux emprunteurs mis au point au niveau central mais appliqués localement.

Dans les enquêtes sur les services bancaires aux PME réalisées en Argentine, au Chili, en Colombie et en Serbie, la plupart des banques ont indiqué que la décision de crédit était distincte des ventes ou centralisée au siège (figure 32). Les principales banques incluses dans l'étude comparative de l'IFC de 2007 ont

encore plus tendance à séparer les deux fonctions, mais quelques-unes décentralisent la décision de crédit.

La grande majorité des banques interrogées à travers le monde considèrent l'évaluation financière de l'entreprise comme le principal critère de décision d'octroi de crédit⁶⁸. Cependant, notamment dans le secteur des petites entreprises, les moyens traditionnels d'évaluation, tels que l'analyse des états et des ratios financiers, sont limités par le manque de données fiables. Parallèlement aux états financiers, certaines banques utilisent des techniques d'attribution de notes de score pour compléter le système de décision de crédit indépendante, tels que la notation du degré de risque des prêts fondée sur l'opinion de spécialistes de décision de crédit ou des fiches de notation statistique du risque de crédit. Les deux types d'analyse utilisent des données relatives à un ensemble de variables pour évaluer un prêt ou un client, mais la méthode des scores utilise explicitement un modèle statistique qui permet d'attribuer une valeur quantitative. Cette valeur représente le risque de non-remboursement associé aux différentes caractéristiques de l'entreprise, du propriétaire ou du prêt. La cote de crédit sert généralement de référence pour approuver ou non un prêt, mais les banques modernes s'en servent aussi pour des applications telles que la tarification en fonction des risques.

Quatre-vingt deux pour cent des banques dans les pays développés et 65 % dans les pays en développement indiquent que la cote de crédit est prise en compte pour l'approbation des demandes de prêt, mais ce n'est qu'un critère parmi d'autres⁶⁹. Une raison pourrait être que les modèles de notation du risque doivent être élaborés à partir de données historiques et que ces données — qu'il s'agisse de données externes utilisées dans les modèles génériques ou de données propres à chaque banque — sont généralement plus récentes dans les marchés émergents.

Même sans modèle de notation, les banques peuvent contourner le problème de l'asymétrie de l'information en utilisant des données externes transparentes, comme celles figurant dans les rapports des centrales des risques sur l'entreprise ou sur son propriétaire, dont la situation financière est souvent indissociable de celle de l'entreprise. Dans les pays en développement où il n'existe pas de centrale des risques, les banques peuvent créer leur propre base de données externe. Celles qui ont les moyens d'intervenir plus directement peuvent aider les PME à établir leurs états financiers ou recueillir elles-mêmes les informations nécessaires en rendant visite à l'entreprise ou en interrogeant ses clients et ses fournisseurs⁷⁰.

Modèles de sélection

Les banques qui font figure d'exemple en matière de sélection des clients les plus rentables cherchent systématiquement à surmonter les problèmes d'asymétrie de l'information pour accroître leur part de marché. Elles considèrent que la recherche de nouvelles méthodes d'approbation des demandes de prêt leur donne un précieux avantage compétitif. À la place des informations manquantes, elles utilisent par exemple les données

recueillies sur les transactions des clients non emprunteurs, ou des données qualitatives sur l'entreprise et son propriétaire. Elles essaient également de combiner des données obtenues par diverses méthodes, en les pondérant en fonction de facteurs tels que la taille de l'entreprise ou ses engagements financiers. Certaines banques ont même réglé le problème de l'absence d'agences de renseignements commerciaux en s'employant à créer de nouvelles centrales des risques ou en collaborant avec celles qui existent pour mettre au point de nouvelles techniques de notation des risques associés aux PME⁷¹.

Preuve qu'elle a trouvé des moyens de régler le problème de l'asymétrie de l'information, une banque octroie une plus grande proportion de prêts non garantis parce qu'elle peut se passer de garantie. La figure 33 indique le pourcentage de prêts non garantis consentis par les banques de référence dans l'étude de l'IFC de 2007. Dans la plupart des cas, ce pourcentage est nettement supérieur à la moyenne pour cette branche d'activité, qui est de 19 % environ dans les pays en développement et 42 % dans les pays développés⁷².

L'octroi de prêts sans garantie est une option importante parce qu'elle répond à une forte demande dans le secteur des PME. L'une des banques de référence dans les marchés émergents a proposé dès sa création des prêts non assortis d'une garantie dans un pays où il n'existait pas de centrale des risques au sens propre du terme : en l'espace de quelques années, elle s'est approprié 33 % du marché⁷³.





« Beaucoup de petites entreprises nous ont indiqué que nous étions les premiers à les prendre au sérieux, en leur accordant une ligne de crédit. »

— M. Bernstein, responsable des services bancaires aux petites entreprises

Trois enseignements à tirer de l'expérience de Wells Fargo

- 1. Priorité à l'apprentissage initial** — En conciliant ses objectifs d'acquisition de nouveaux clients et la nécessité de cerner les risques et la demande du marché, Wells Fargo a posé des bases solides pour recenser les meilleures possibilités.
- 2. Des services adaptés à chaque type de clientèle** — Wells Fargo a su tenir compte du fait que bon nombre de sa clientèle PME avaient plus de points communs avec sa clientèle de particuliers qu'avec les grandes entreprises et a tiré parti de ces similarités.
- 3. De nouvelles stratégies commerciales** — En établissant son vaste portefeuille clients, Wells Fargo a constaté que « l'expérimentation, l'évaluation et l'apprentissage systématiques sont des éléments indispensables de la prospection des petites entreprises. »

Wells Fargo en bref

Avec 1 300 milliards de dollars d'actifs, Wells Fargo figure parmi les cinq premières banques américaines. Fondée en 1852, elle a ouvert sa première agence à San Francisco la même année. La banque a contribué à la conquête de l'ouest américain et, depuis sa fusion avec Wachovia en décembre 2008, elle possède aujourd'hui des agences dans 39 États.

Wells Fargo en chiffres (post-fusion)

Agences	11 000
GAB	12 300
Employés	281 000
Clients	70 000 000
Petites entreprises clientes	2 000 000
Actifs	1 300 milliards de dollars

Les deux tiers (28 milliards de dollars en 2008) des recettes de Wells Fargo sont générées par le groupe Community Banking (Banque de proximité), qui dessert les particuliers et les petites entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dollars, bien que la plupart de ses clients soient beaucoup plus petits. Certaines PME, généralement constituées en société et affichant un chiffre d'affaires d'au moins dix millions de dollars, sont également desservies par le groupe Wholesale Banking (Banque de grande clientèle).

Aperçu des services bancaires aux PME

Wells Fargo a toujours été le premier fournisseur de prêts de moins de 100 000 dollars aux petites entreprises américaines. En 2007, elle a accordé pour 23 milliards de dollars de prêts aux PME, soit une part de marché de 16 %. La banque a atteint cette position dominante grâce à son programme de prêts directs, qui a commencé à simplifier la procédure d'instruction des prêts de ce montant en 1995. Elle a aujourd'hui une clientèle de deux millions de petites entreprises auxquelles elle propose notamment des lignes de crédit non garanties, à des taux calculés en fonction du risque, et qui sont souvent approuvées à l'aide de méthodes de notation statistique. Ses prêts inférieurs à un million de dollars représentaient une part de marché de 10 % en 2007. Outre ses activités de crédit, Wells Fargo accorde une grande importance aux ventes croisées, l'accroissement de la valeur des dépôts et des transactions par PME étant un élément essentiel de sa stratégie.

Priorité à l'apprentissage initial

Lorsqu'elle s'est implantée sur le marché des PME, Wells Fargo a pris la décision stratégique de commencer par se familiariser avec ce secteur avant de chercher à accroître sa part de marché. Au cours des cinq années suivantes, la banque a posé les bases nécessaires pour cerner la clientèle des PME. Elle a centré son attention sur les clients existants et les ventes croisées de produits et services à ces clients, ce qui lui a permis de tirer parti des réactions des clients pour mettre au point des pratiques commerciales adaptées aux PME. Cette démarche lui a également permis de recueillir des données statistiques pour définir le marché des petites entreprises et s'y attaquer en prenant des risques calculés.

Les entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à deux millions de dollars constituent aujourd'hui une grande partie du montant total des recettes, dépôts et prêts de Wells Fargo sur le marché des PME. Cette clientèle présente des avantages uniques pour la banque, notamment la possibilité de diversifier son portefeuille de crédit en accordant un grand nombre de petits prêts à toutes sortes d'entreprises aux États-Unis et au Canada.

Des services adaptés à chaque type de clientèle

Pour définir les services à proposer, Wells Fargo divise les petits clients en deux catégories : 1) les entreprises assimilables au marché de détail, et 2) les entreprises nécessitant une gestion de la relation client. La première catégorie se compose des entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à deux millions de dollars, bien que le chiffre d'affaires moyen soit plus proche de 300 000 dollars. Ces entreprises représentent la grande majorité de la clientèle de PME de Wells Fargo, et la banque se distingue des autres par l'importance qu'elle accorde à ce segment de marché.

En segmentant ainsi sa clientèle, Wells Fargo peut réserver le modèle de gestion de la relation client, plus onéreux, aux clients qui rapportent plus. Elle a déterminé que les besoins des petits clients pouvaient être satisfaits de manière plus efficace et plus rapide par des agences spécialisées sur ce marché, des centres d'appels et une gamme complète de services en ligne. Même avant sa fusion avec Wachovia, Wells Fargo avait une clientèle de 1,1 million de petites entreprises qui utilisaient ses produits et services-conseil en ligne. Elle a constaté que ses petits clients n'exigent pas le même niveau de service personnalisé que les entreprises de plus grande taille : ils veulent avoir facilement et rapidement accès à un ensemble de services bancaires faciles à comprendre.

Les banques considèrent généralement les petites entreprises comme des clients coûteux et à haut risque. Mais Wells Fargo est parvenue à réduire en partie ces risques et ces coûts grâce à des mécanismes de contrôle statistique du portefeuille qui lui permettent de cerner le marché.

De nouvelles stratégies commerciales

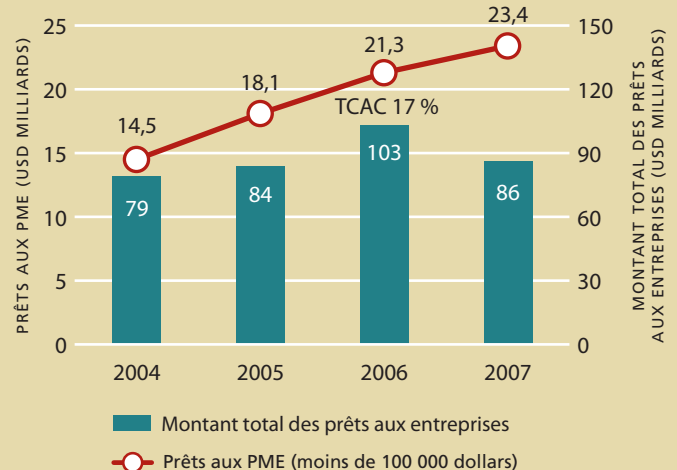
Pour attirer les clients, Wells Fargo a trouvé de nouveaux moyens de répondre aux besoins des PME. Elle a été l'une des premières banques à cibler les petites entreprises de la même façon que les sociétés émettrices de cartes de crédit. Ses agences locales effectuent des campagnes

de publipostage et de téléprospection qui sont stratégiquement axées sur les petits clients et utilisent les supports de communication les plus efficaces. Par ailleurs, Wells Fargo prend directement contact avec les PME dans le cadre de conférences et de séminaires visant à les familiariser avec leurs possibilités de financement et d'expansion, les méthodes de gestion et autres questions importantes pour leur succès. L'action menée par la banque démontre son engagement en faveur du secteur des PME et élargit sa clientèle, tout en lui fournissant des éléments d'information qui l'aident à trouver de nouveaux moyens de répondre aux besoins des clients.

Projets d'avenir et objectifs pour le marché des PME

À l'avenir, Wells Fargo compte se démarquer encore davantage de la concurrence sur le marché du crédit aux petites entreprises et accroître ses ventes croisées à la clientèle de PME. La fusion récente avec Wachovia, qui lui a permis d'élargir son rayon d'action et sa clientèle, lui servira de rampe de lancement pour la phase suivante de sa stratégie d'expansion des services bancaires aux PME. En outre, en augmentant ses ventes croisées aux PME, Wells Fargo fidélisera sa clientèle et améliorera sa rentabilité.

Le volume des prêts de Wells Fargo d'un montant inférieur à 100 000 dollars a régulièrement augmenté



Source : Données les plus récentes de la Loi sur le réinvestissement dans les communautés (Community Reinvestment Act)



Services fournis aux PME

Les opérations sur le marché des PME consistent à satisfaire les besoins des clients existants, à accroître les recettes par le biais des ventes croisées et à gérer le risque en s'attaquant au problème des mauvaises créances. L'efficacité de ces opérations contribue à entretenir des relations mutuellement avantageuses entre la banque et une clientèle loyale. Les PME qui sont des clients fidèles assurent des recettes croissantes et sont une excellente source d'information. Les banques peuvent accorder des taux d'intérêt plus faibles à ces clients du fait qu'ils présentent moins de risques⁷⁴.

Il y a deux principaux obstacles à l'efficacité des services fournis aux PME : 1) les PME ont des exigences particulières et apprécient un service attentionné et personnalisé, parfois même plus que les grandes entreprises, et 2) la satisfaction de ces exigences peut coûter cher car cela demande des contacts réguliers et certains de ces clients rapportent peu. Face à ces difficultés, les banques doivent mettre en balance l'importance de maîtriser les coûts d'exploitation et le risque d'offrir des services inférieurs aux attentes, ce qui pourrait leur faire perdre des clients, accroître le taux d'impayés et écarter des clients potentiels.

Les banques qui ont commencé à desservir le marché des PME ont constaté que ces entreprises tiennent à être appréciées à leur juste valeur. « Elles ne veulent pas être traitées comme un simple numéro de compte », explique une banque. Les spécialistes des services bancaires aux PME soulignent que la notion de « respect » est très importante pour les PME, alors que les pratiques bancaires traditionnelles leur donnent l'impression d'être insignifiantes. Par ailleurs, les PME apprécient la simplicité, la commodité et la rapidité des services. « Elles ne veulent pas être obligées d'attendre trop longtemps ou de fournir toutes sortes de documents qu'elles ne possèdent pas »⁷⁵.

Bien que les banques ne puissent pas toujours se permettre d'offrir aux PME le même niveau de service personnalisé qu'aux grandes entreprises, elles ne peuvent pas non plus les traiter exactement comme leur clientèle de particuliers, avec lesquels

« Nous avons constaté que les PME apprécient la relation client plus que tout autre segment de marché, alors que les grandes entreprises considèrent que cela va de soi. Les PME sont prêtes à payer le prix qu'il faut pour cultiver cette relation. Elles ne veulent pas être traitées comme un simple numéro de compte. »

—Directeur général d'une grande banque indienne

elles ont peu de contacts personnels. Le problème est encore compliqué par le fait que les PME peuvent avoir davantage de besoins qu'une grande entreprise. Selon un cadre bancaire, « elles comptent sur les financiers pour régler tous leurs problèmes ».

Solutions

Les banques qui desservent les PME ont trouvé des moyens de répondre à leurs besoins particuliers au moindre coût, et même d'en tirer parti. Pour ce faire, 1) elles utilisent un canal de distribution directe des services, 2) elles segmentent et redéfinissent la gestion de la relation client, et 3) elles transforment les exigences du client en opportunités grâce aux ventes croisées.

Contrairement aux opérations bancaires avec la grande clientèle, qui s'effectuent généralement par l'intermédiaire du responsable des relations clients, les services bancaires aux PME sont directement fournis par le réseau d'agences de la banque. Plus de la moitié des banques ayant participé à l'enquête *Around the World* ont décentralisé l'essentiel de leurs services hors prêt au niveau de leurs agences (figure 34). Ce système permet de maintenir des contacts personnels avec les PME tout en tirant parti des économies d'échelle et en évitant aux responsables des relations clients d'intervenir dans chaque transaction. Il répond aussi à un impératif des PME, la proximité. Selon une enquête réalisée en Égypte, par exemple, 71 % des PME interrogées ont indiqué qu'elles avaient choisi leur banque en raison de la proximité de son agence⁷⁶.

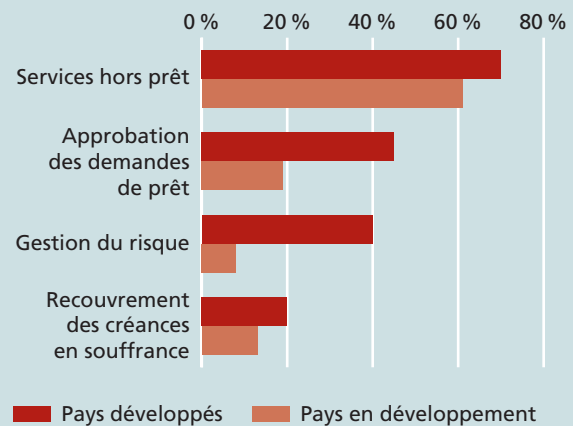
Les principales banques indiquent que pour utiliser efficacement le réseau d'agences, il faut créer un service spécial PME et appliquer un système de participation des agences et des responsables des relations clients aux bénéfices⁷⁷. En plus d'employer du personnel spécialisé, un certain nombre de banques ont des agences qui desservent uniquement les PME pour améliorer le service et l'efficacité. Ainsi, sur les dix banques incluses dans l'étude de l'IFC de 2007 qui desservent les petites entreprises, quatre ont des agences réservées aux PME, et pour trois d'entre elles, ces agences sont le principal point de service aux PME⁷⁸.

Les banques utilisent également des canaux de distribution à faible coût tels que des centres d'appels et des services bancaires en ligne. Par exemple, 73 % des banques de l'étude IFC ont des centres d'appels (entrants et sortants) réservés aux PME. Ces types de téléservices répondent aux exigences de commodité et de gain de temps des PME. Rappelons que les PME en Amérique latine effectuent la majorité de leurs opérations bancaires en ligne, selon une enquête réalisée dans la région (figure 26). Par ailleurs, ces canaux de distribution peuvent réduire les effectifs nécessaires pour desservir les PME. Alors qu'un responsable des relations clients peut gérer un portefeuille de 30 à 100 clients, au moins une banque a indiqué que chaque membre de son équipe de télévente pouvait desservir 5 000 clients (figure 35).

En utilisant différents canaux de distribution de services, les banques peuvent suivre une approche adaptée à chaque segment de marché et s'écarter de la définition traditionnelle de la gestion de la relation client qui s'applique aux grandes

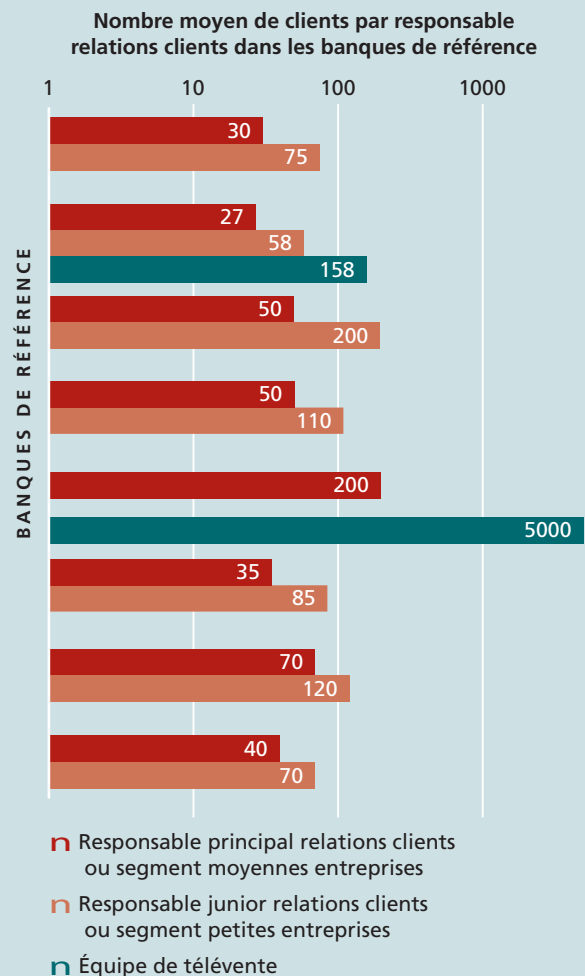
Figure 34 : Les services hors prêt sont essentiellement fournis par les agences bancaires

Les agences locales assurent les services bancaires aux PME



Source : Beck et al (2008), enquête *Around the World*

Figure 35 : Les banques qui segmentent leur marché peuvent fournir différents niveaux de service personnalisé



Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

« Les ventes croisées sont la pierre angulaire de notre modèle de vente ; nous essayons toujours d'offrir à nos clients des services adaptés à leurs besoins. »

—Banque de référence dans l'étude comparative de l'IFC

entreprises. La décision d'affecter ou non un responsable des relations clients, expérimenté ou débutant, à tel ou tel compte, dépend de critères tels que la taille de l'entreprise ou sa valeur monétaire pour la banque. Aux Etats-Unis, par exemple, Wells Fargo définit les entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à deux millions de dollars comme son marché « grand public » et dessert principalement ces PME par le biais des agences et des centres d'appels. D'autres banques divisent les PME en deux catégories basées sur leur valeur monétaire pour la banque et utilisent ce critère pour confier chaque groupe de clientèle à un responsable principal ou junior des relations clients.

Pour la clientèle qui mérite d'avoir son propre responsable clients, le modèle du « chasseur et du fermier » décrit plus haut aide les banques à accroître le nombre de clients desservis par un responsable clients en libérant ce dernier des tâches de prospection commerciale. En outre, alors que dans le passé le responsable clients consacrait beaucoup de temps à l'évaluation des garanties offertes par les demandeurs de prêt ou aux recouvrements, ces fonctions sont aujourd'hui souvent confiées à des équipes spécialisées.

Cette redéfinition des tâches permet au responsable clients de se consacrer au service à la clientèle et aux ventes croisées, qui se recoupent généralement. Un responsable client efficace peut montrer aux PME leur importance pour la banque et crée un climat de confiance qui contribue à accroître les ventes. L'aptitude à comprendre et à satisfaire tous les besoins des PME est souvent ce qui fait la différence entre un modèle de prestation de services rentable et un modèle qui ne l'est pas. Une bonne appréciation des besoins du client permet aussi au responsable clients d'anticiper, voire même d'éviter, les problèmes de non-remboursement des prêts en cours. C'est pourquoi le suivi des prêts est aussi l'une des principales tâches du responsable clients dans la plupart des banques. (C'est notamment le cas de toutes les banques incluses dans l'étude de l'IFC qui desservent des moyennes entreprises.)

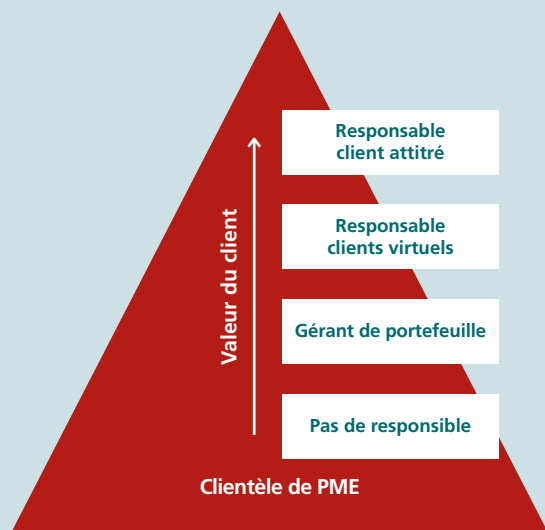
Modèles d'excellence

L'excellence en matière de services bancaires aux PME, c'est faire en sorte que les clients se sentent appréciés quelle que soit leur taille, mais aussi que le coût des services fournis corresponde à la valeur du client pour la banque. Il s'agit 1) de trouver des moyens de systématiquement prendre en compte la valeur du client sans accroître les ressources humaines affectées à chaque PME, et 2) de mieux segmenter les services. Les banques peuvent concilier service et rentabilité en axant les opérations PME davantage sur le processus et moins sur les produits.

Il y a plusieurs manières de procéder. Les banques pourraient adopter une démarche client en créant un guichet spécial PME dans leurs agences ou en consacrant une partie de leurs supports promotionnels et de leurs sites web aux services spécifiquement réservés aux PME. Une banque australienne bien implantée sur le marché des PME utilise son site web pour montrer l'importance qu'elle attache à ses petits clients en leur offrant un module de formation commerciale en ligne (appelé « SB Hub », ou pôle petites entreprises) et en expliquant clairement que ses services aux PME sont spécialisés par branche d'activité. Une section de son site web est consacrée à chacune des catégories de PME suivantes :

- Cabinets comptables
- Entreprises agroindustrielles
- Crèches et garderies d'enfants
- Sociétés de planification financière
- Sociétés de franchisage
- Pharmacies

Figure 36 : Standard Chartered utilise quatre modèles de gestion de la relation client, selon la valeur du client



Source : Standard Chartered Bank



La banque illustre également un autre moyen d'adopter une démarche axée sur la valeur du client, en recrutant des propriétaires et directeurs de PME comme spécialistes des services bancaires aux PME. Selon un expert, 40 % des responsables clients de la banque sont d'anciens propriétaires ou directeurs de PME. Grâce à cette stratégie, la banque démontre son attachement à desservir les PME et est mieux à même de répondre à leurs besoins sans que le coût des relations avec chaque client s'en trouve accru.

Standard Chartered Bank fait également figure d'exemple pour ce qui est d'équilibrer coût et service, en utilisant différents niveaux de gestion de la relation client. Au lieu d'appliquer un modèle standard pour les petites entreprises et un autre pour les moyennes entreprises, elle utilise quatre différents modèles de gestion de la relation fondés sur la valeur globale des clients

(figure 36), tels que « gérant de portefeuille » et « responsable clients virtuels ».

Comme indiqué plus haut, les spécialistes ont recommandé que les banques passent d'une « démarche produit » à une « démarche client », notant que les banques proposent généralement aux PME des services visant à résoudre des problèmes particuliers, plutôt que d'adapter leurs services au mode de fonctionnement des clients⁷⁹. Les spécialistes sont d'avis que les banques devraient suivre l'exemple d'autres branches d'activité, qui ont adopté une démarche axée sur le mode de fonctionnement du client. En analysant les méthodes de travail des PME et en déterminant les fonctions qu'elles peuvent assurer elles-mêmes et celles pour lesquelles elles ont intérêt à collaborer avec un partenaire, les banques peuvent trouver de nouvelles sources de revenu. Par ailleurs, en alignant leur organisation sur celle des clients, les banques peuvent réduire leurs coûts.

« Les banques proposent aux petites et moyennes entreprises des produits qui visent à résoudre des problèmes particuliers, tels que gestion de trésorerie, financement et investissement. Mais ces services ne répondent pas aux besoins fondamentaux des clients, à savoir achats, ventes et commercialisation, exécution des commandes. »



« Si une banque veut prospérer, elle ne peut ignorer le marché des PME. Nous sommes convaincus qu'il est possible de desservir ce marché de manière rentable dans les pays émergents où la situation politique est relativement stable. »

— Mandeep Vohra, responsable des petites entreprises, services bancaires aux PME

Trois enseignements à tirer de l'expérience de Standard Chartered

1. Séparation et affectation des ressources —

En distinguant clairement le marché des PME et en lui affectant des ressources humaines et stratégiques spécifiques, Standard Chartered trouve de nouveaux débouchés, réduit ses coûts et accroît la satisfaction de ses clients.

2. Différenciation — En termes de services offerts, Standard Chartered considère les PME comme un seul segment de marché, mais au niveau du soutien interne elle applique des politiques différenciées qui lui permettent de rationaliser ses méthodes d'évaluation des demandes de prêt et ses services en fonction de la valeur du client.

3. Intégration des femmes — Standard Chartered s'attache à répondre aux besoins et attentes des femmes au sein de son personnel, de la communauté et de sa clientèle, y compris les PME dirigées par des femmes.

Standard Chartered en bref

Standard Chartered Group a été créée en 1969 à la suite de la fusion entre Standard Bank of British South Africa, fondée en 1863, et Chartered Bank of India, Australia and China, fondée en 1853. Implantée dans plus de 70 pays, la banque réalise plus de 90 % de ses bénéfices dans le « nouveau couloir d'échanges » que constituent l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient. Ses opérations sont divisées en deux parties : banque de grande clientèle et banque de détail. Les PME relèvent de la division Banque de détail, mais elles sont elles-mêmes divisées en deux segments : petites entreprises (chiffres d'affaires annuel inférieur à dix

millions de dollars), et moyennes entreprises (chiffres d'affaires annuel inférieur à 25 millions de dollars).

La banque en chiffres

Agences	>1 500
GAB	5 500
Employés	>70 000
Pays	>70
Pays avec des opérations PME	30
Clients	14 000 000
Clientèle de PME	550 000
Actifs	USD 435 milliards

Aperçu des services bancaires aux PME

Les services bancaires aux PME occupent une place grandissante dans les opérations de Standard Chartered : ils représentaient 19 % (600 millions de dollars) des recettes de la division Banque de détail pour le premier semestre 2008, contre seulement 9 % (110 millions de dollars) cinq ans plus tôt. La banque s'est systématiquement implantée sur de nouveaux marchés et a aujourd'hui des opérations PME dans plus de 30 pays. À mesure que ses opérations se sont développées, ses engagements ont augmenté plus vite que ses avoirs et ses réserves excèdent dans bien des cas ses besoins de financement, avec un ratio passif-actif supérieur à 1,5.

Séparation et affectation des ressources

Standard Chartered attribue le succès de ses opérations PME en partie au fait qu'elle a séparé ce segment du reste de sa clientèle. Cette séparation s'opère au plus haut niveau, les opérations PME étant coordonnées dans le cadre d'une stratégie globale et régulièrement analysées afin d'y apporter des améliorations. La coordination globale permet

à la banque de réaliser des économies d'échelle tout en tirant parti des connaissances locales. Elle se traduit aussi par une affectation transparente des ressources au segment des PME. Standard Chartered a des équipes spécialement chargées des ventes, des services et de l'analyse des risques propres aux PME, et elle s'emploie à mettre en avant la valeur qu'elle attache aux PME dans ses messages promotionnels, en leur proposant une gamme de services spécialement adaptés à leurs besoins. Dans le cadre de cette stratégie, la banque leur propose des prêts à remboursements échelonnés, qui sont des prêts à moyen terme non assortis d'une garantie. D'un montant standard (selon le pays et la taille de l'entreprise), ces prêts peuvent être approuvés rapidement avec un minimum de formalités. À Singapour, par exemple, une petite entreprise peut recevoir un prêt de 100 000 dollars en 24 heures, sur simple présentation des états financiers des six derniers mois.

Différenciation

Standard Chartered a trouvé un nouveau moyen de concilier les impératifs de rentabilité et de service au client. Alors que certaines banques offrent le même niveau de service aux petites et aux moyennes entreprises, Standard Chartered a défini quatre niveaux. Elle affecte généralement un responsable client attiré aux entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à dix millions de dollars et sélectionne l'un des trois autres niveaux pour les entreprises plus petites, selon la valeur du client pour la banque : pas de responsables clients (les entreprises sont desservies comme les particuliers), gérant de portefeuille (qui dessert plusieurs groupes de petites entreprises) et responsable clients virtuel (centre d'appels).

Intégration des femmes

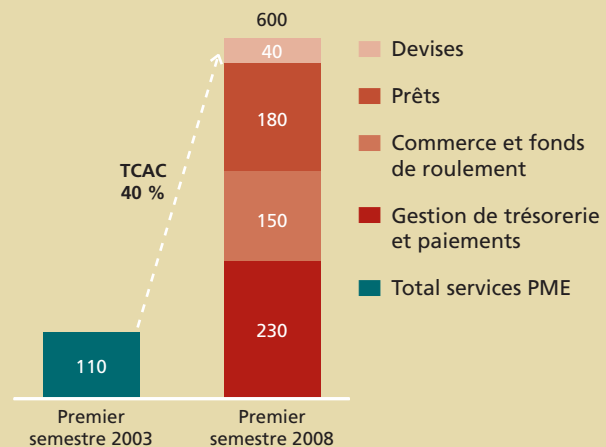
Standard Chartered a résolument accordé une plus grande place aux femmes, tant parmi son personnel (féminin à 46 %) que parmi ses clients (y compris les femmes propriétaires ou chefs de PME). La banque a créé un Conseil pour les femmes qui est chargé de promouvoir les pratiques exemplaires en matière d'intégration des femmes dans ses stratégies de gestion du personnel et des clients et de relations communautaires.

La priorité stratégique de la banque dans ce domaine consiste à élargir la gamme de produits proposés aux femmes, tels que des prêts réservés aux femmes chefs d'entreprise. La division PME emploie 700 femmes, soit 38 % de ses effectifs. Au niveau local, au Bangladesh, Standard Chartered s'est attiré des éloges en proposant aux femmes chefs de PME une formule de prêt à remboursements échelonnés, sous le nom de « prêt Orjon ».

Étapes suivantes : gestion globale de la relation client

Afin de mieux tirer parti de sa présence internationale, et notamment pour faciliter les échanges internationaux, Standard Chartered met actuellement sur pied un système global et entièrement intégré de gestion de la relation client qui lui permettra d'institutionnaliser et de rationaliser tous les services offerts aux PME internationales dans tous les pays où elle est implantée, qu'il s'agisse de la gestion de patrimoine privé ou de prêt aux PME.

En cinq ans, les recettes PME de Standard Chartered se sont pratiquement multipliées par six (USD millions)



Source : Présentations de SCB aux investisseurs. Comprend la croissance interne et externe

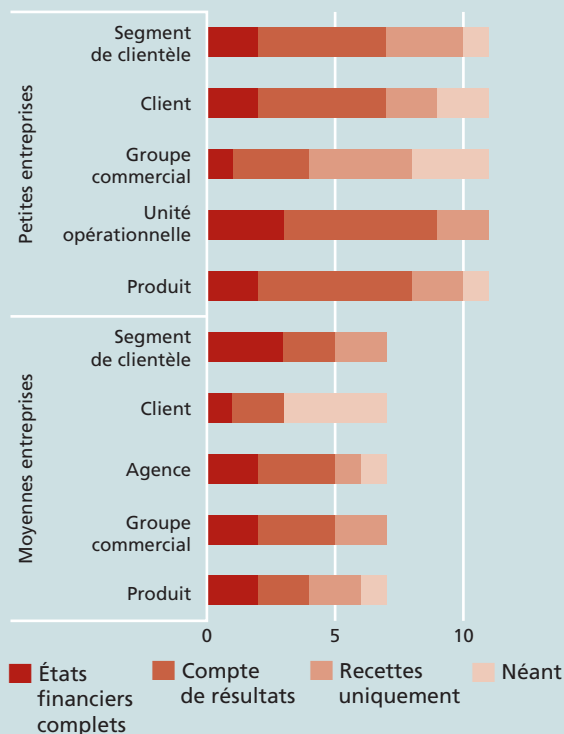
« L'atout de Standard Chartered est la diversité de son personnel — à l'image de la clientèle et des communautés qu'elle dessert. Nous voulons également nous imposer comme un modèle d'intégration des femmes. »

— Joanna Fielding, Directrice financière de Standard Chartered Bank (China) Ltd. et présidente du Conseil pour les femmes



Figure 37 : Même pour les principales banques , l'analyse de rentabilité peut être une tâche difficile

Moyens d'analyse de rentabilité des banques de référence



Source : IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

Gérer l'information et les connaissances

Pour offrir des services viables aux PME, les banques doivent bien gérer l'information et les connaissances — c'est-à-dire tirer les enseignements de l'expérience et les intégrer dans la planification des activités sur ce marché. Cet apprentissage est d'autant plus important que les services bancaires aux PME représentent une branche d'activité jeune et en pleine expansion. Il y a peu d'experts, et encore moins de méthodes éprouvées, ce qui offre d'énormes possibilités aux banques capables d'en apprendre davantage sur le marché. L'informatique et la gestion de l'information sont les deux principaux moyens d'acquérir ces connaissances. De fait, la mise en place de technologies permettant d'analyser les données concernant un grand nombre de clients a contribué pour beaucoup à résoudre le problème de la rentabilité des services bancaires aux PME. La gestion efficace de l'information et des connaissances repose sur l'utilisation stratégique de ces technologies pour améliorer les activités bancaires.

Le portefeuille de la clientèle de PME est une précieuse source d'information. En analysant ces données, les banques peuvent se faire une idée de « ce qui marche » dans leurs opérations PME. Parallèlement à l'expérience acquise par les services spécialisés dans le secteur des PME, ces informations peuvent aider à créer une base de savoir institutionnel sur la manière d'assurer la croissance et la rentabilité des opérations. La gestion de l'information et des connaissances présente donc un double enjeu : 1) mettre en place l'infrastructure (outils et systèmes) nécessaire pour recueillir et analyser les données, et 2) créer les moyens (compétences et méthodes) de transformer ces données en connaissances et modifier les opérations en conséquence.

La première tâche peut poser des difficultés techniques car il s'agit d'intégrer des systèmes de données concernant différentes fonctions et zones géographiques. C'est probablement aussi à ce niveau que le travail à accomplir est le plus évident, du fait que le matériel et les programmes informatiques nécessaires pour bien gérer l'information sont manifestement inexistant, en particulier dans les pays émergents, ou mal coordonnés entre les agences bancaires. Par exemple, lorsque les systèmes de données des agences ne sont pas intégrés au niveau central, beaucoup de banques ne sont pas en mesure de définir leur portefeuille de PME.

La deuxième tâche — transformer les données en connaissances, c'est-à-dire définir les besoins de ces systèmes — est peut-être plus souvent négligée. Les spécialistes des services bancaires aux PME insistent pourtant sur son importance critique, rappelant que l'informatique est simplement un outil et que les banques risquent d'investir dans un système qui ne sert à rien si elles ne savent pas ce qu'elles peuvent en attendre. Il est parfois plus difficile de savoir comment utiliser efficacement les systèmes informatiques que de les mettre en place.

« L'informatique est un simple outil. Certaines banques investissent lourdement dans des systèmes informatiques qui ne leur servent à rien car elles ne savent pas ce qu'elles peuvent en attendre. »

Solutions

Les méthodes de gestion de l'information et des connaissances adoptées par les banques peuvent être décrites par rapport à trois fonctions essentielles : 1) modélisation du risque et suivi du portefeuille, 2) gestion de la relation client, et 3) analyse de rentabilité.

La plupart des banques disposent de moyens perfectionnés pour suivre les données relatives aux prêts. Ces données sont généralement nécessaires pour évaluer le risque de crédit, détecter les signes avant-coureurs de difficultés financières et élaborer des modèles d'attribution interne de notes de score aux clients. Comme pour la gestion de l'information en général, les principales banques ont des équipes spéciales chargées du suivi, de l'analyse et de l'application des données relatives aux prêts. Certaines ont par exemple un département risque de crédit qui est habilité à modifier la politique de crédit de la banque en fonction de l'évolution de ces données. Quelques banques ont même une équipe qui s'occupe uniquement de détecter les signes précurseurs de difficultés, tâche qu'elles considèrent essentielle pour la gestion de leur portefeuille⁸⁰.

Les banques ont souvent plus de difficultés à centraliser le suivi et l'utilisation des données sur leurs clients. Elles indiquent que ces données sont d'une importance cruciale pour les ventes croisées, et pour améliorer les services proposés. La plupart des banques disposent d'un système de suivi des données concernant les clients importants, mais ces informations sont souvent ventilées par canal de distribution, agence ou zone géographique. Par exemple, la banque ne fait pas toujours un rapprochement entre le compte de placement qu'elle gère pour un particulier et le prêt accordé à la petite entreprise détenue par cette personne. Pour s'attaquer à ce genre de problème, les banques essaient de mettre en place un système intégré de gestion des relations clients qui est accessible à tous les niveaux de l'organisation.

Une troisième fonction importante de la gestion de l'information est l'analyse détaillée de la rentabilité. Comme on a vu plus haut, cette analyse consiste à examiner la rentabilité globale d'un client, tous services confondus, afin de déterminer l'efficacité d'une stratégie de regroupement ou du canal de distribution des services. Les banques doivent aussi être en mesure d'analyser la rentabilité d'un segment de clientèle, d'une agence, d'un produit particulier ou de l'ensemble du groupe Petites entreprises ou Moyennes entreprises (figure 37). Cependant, même les principales banques sur le marché des PME ne possèdent pas toutes ces capacités.

Modèles d'excellence

Pour assurer une gestion efficace de l'information et des connaissances, l'information doit être directement liée à l'amélioration des opérations à tous les niveaux de l'organisation. En d'autres termes, les informations nécessaires pour prendre les décisions importantes doivent être disponibles et le personnel doit savoir comment les utiliser. Une méthode consiste à définir les données à recueillir à partir des objectifs d'amélioration. Ainsi, Standard Chartered Bank cherche à tirer parti de son implantation dans 30 pays et à élargir ses activités commerciales en desservant plus efficacement ses clients au niveau international. Elle s'apprête à lancer un système de gestion de la relation client qui est entièrement intégré au niveau international, de sorte que les responsables clients dans différents pays peuvent offrir le même niveau de service aux PME nationales et internationales. En outre, la gestion des connaissances est directement liée à une mesure précise des résultats, telle que le délai qui s'écoule entre une demande de prêt et son décaissement. En cherchant constamment à améliorer ces mesures, la banque recueille les informations et acquiert les connaissances nécessaires. Il ne s'agit pas simplement d'analyser les données, mais d'apprendre à diffuser les pratiques optimales à tous les niveaux de l'organisation.

L'investissement dans l'amélioration des connaissances peut mettre longtemps à porter des fruits. Lorsque Wells Fargo a lancé ce qui est devenu la première opération de prêts aux PME américaines, elle a passé de nombreuses années à accroître progressivement son portefeuille afin de réunir les données nécessaires pour établir un modèle statistique de relations clients. Après avoir déterminé les données dont elle avait besoin, elle les a patiemment recueillies et analysées. Elle a ensuite élaboré des modèles statistiques qui l'ont démarquée de ses concurrents. Mais le processus d'apprentissage ne s'est pas arrêté là, comme en témoigne le responsable des services bancaires aux petites entreprises : « Dans le passé, nous utilisions presque exclusivement les modèles statistiques. Aujourd'hui, nos chargés de prêt examinent eux-mêmes une plus grande partie des données. »

Dans la pratique, bien que les systèmes informatiques soient de simples outils, les banques ne devraient pas sous-estimer leur importance pour une gestion efficace de l'information et des connaissances. Les services bancaires aux PME sont une activité à grand volume qui fait souvent appel aux méthodes de la banque de détail. Les directeurs de banque doivent donc considérer l'investissement dans l'informatique comme une

activité essentielle et comprendre ce qu'ils peuvent attendre de ces systèmes en termes de service à la clientèle, de gamme de produits, de coût-efficacité et d'avantage compétitif global. L'architecture matérielle doit assurer notamment une communication efficace et en temps réel avec les agences, la centralisation des données clients et comptables pour les regrouper en temps réel, et une décomposition adéquate des opérations de traitement entre les serveurs centraux et extérieurs. Les logiciels doivent être suffisamment souples

et modulables en fonction des besoins toujours plus grands des clients, et pleinement intégrés de manière à pouvoir localiser des données particulières. Ils doivent assurer la collecte et le stockage stable des données sur les clients et l'évolution des comptes, de façon à pouvoir mettre au point des outils de gestion de la relation client et des risques. Une fois le système informatique voulu en place, la banque peut formuler une stratégie efficace de gestion de l'information pour anticiper la demande et assurer sa croissance et sa rentabilité.



Desservir le marché des PME



Bien qu'il n'existe pas de formule exclusive de succès des services bancaires aux PME, certains enseignements et bonnes pratiques s'appliquent dans cinq domaines stratégiques : 1) stratégie, ciblage des PME et capacités d'exécution ; 2) segmentation du marché, produits et services ; 3) culture de vente et canaux de distribution ; 4) gestion du risque de crédit ; et 5) informatique et système intégré de gestion. Les banques qui souhaitent appliquer ces enseignements pour s'implanter sur le marché des PME ou renforcer leur présence sur ce marché doivent commencer par évaluer les possibilités offertes par le secteur des PME avant de formuler une stratégie d'expansion et un plan d'exécution. Pour évaluer les possibilités et les conditions de la concurrence, les banques peuvent effectuer une étude de marché. Pour recenser leurs atouts et leurs faiblesses, et élaborer un plan d'exécution, elles peuvent utiliser un guide de diagnostic opérationnel des services bancaires aux PME tel que le système CHECK de l'IFC, qui évalue les opérations dans les cinq domaines stratégiques des services bancaires aux PME.

De nombreuses banques ont trouvé des moyens de tirer parti des possibilités qu'offre le marché des PME. Leur démarche est décrite en détail dans ce Guide et montre la voie à suivre par les autres banques qui souhaitent établir une présence stratégique sur ce marché ou accroître leur part de marché. Pour ce faire, elles peuvent 1) tirer parti des enseignements de leur expérience, 2) suivre une démarche explicite d'implantation ou d'expansion, et 3) utiliser les outils existants pour apprécier les possibilités offertes et évaluer leurs services aux PME.

Enseignements à tirer de l'expérience

L'expérience des banques qui desservent les PME à tous les maillons dans la chaîne de valeur permet de dégager de nouveaux enseignements utiles pour les banques qui cherchent à établir une présence stratégique sur ce marché. Ainsi, l'IFC a élaboré son propre cadre d'analyse comparative des services bancaires aux PME (le guide de diagnostic CHECK). Pour offrir des services efficaces et rentables aux PME, les banques doivent définir leur propre démarche en fonction des opportunités à saisir et des moyens dont elles disposent. Mais, en dernière analyse, la rentabilité des services bancaires dépend de trois facteurs : production de revenus (accroissement des recettes), qualité des actifs (atténuation des risques) et efficacité opérationnelle (abaissement des coûts). Dans le cas des services bancaires aux PME, cinq domaines stratégiques forment la base d'une solide performance par rapport à ces indicateurs (Figure 38) :

- Stratégie, ciblage des PME et capacités d'exécution
- Segmentation du marché, produits et services
- Culture de vente et canaux de distribution
- Gestion du risque de crédit
- Informatique et système intégré de gestion

Certains de ces domaines stratégiques recouvrent toutes les activités bancaires d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur, d'autres couvrent certains maillons seulement. La figure 39 montre le recoupement entre ces domaines stratégiques et les différents maillons dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME. Pris ensemble, ces cinq domaines fournissent un cadre d'analyse des enseignements tirés par les banques et les spécialistes de cette branche d'activité. En faisant la synthèse de ces enseignements, les banques sont mieux à même de concevoir et appliquer leur propre démarche pour desservir le marché des PME.

Stratégie, ciblage des PME et capacités d'exécution

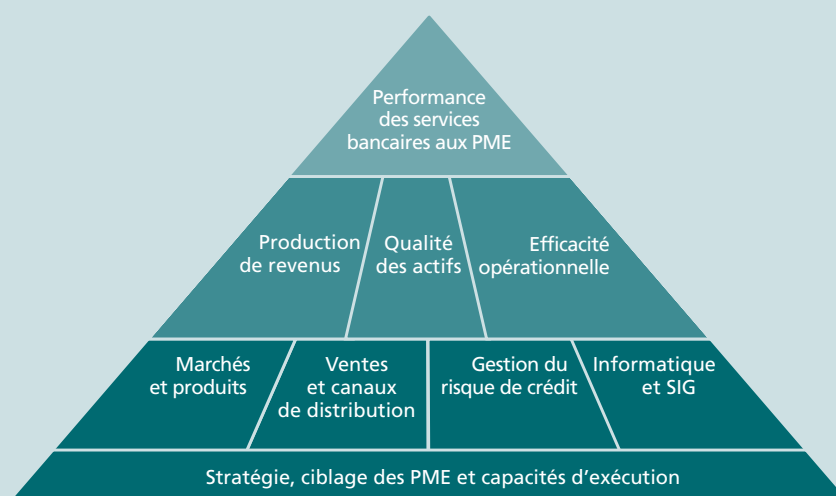
Les banques performantes sur le marché des PME ont adopté des modèles opérationnels qui tiennent expressément compte des particularités de ce marché. Cette prise en compte à tous les niveaux des services bancaires aux PME, de la planification à l'exécution, est la base du premier domaine stratégique. La démarche d'écoute du client est visible à tous les niveaux, qu'il s'agisse de la gamme des produits proposés aux PME ou de l'impression qu'ont ces dernières d'être appréciées à leur juste valeur. L'une des leçons essentielles à tirer de l'expérience des banques performantes est qu'il faut abandonner les méthodes traditionnelles pour s'adapter au marché. En d'autres termes, les banques doivent :

- **Définir une stratégie propre aux PME.** Une stratégie et un plan d'exécution propres aux PME reposent sur une bonne compréhension des objectifs et aspirations de la banque,

des segments de marché visés, des points forts et des avantages compétitifs, des capacités internes requises et des systèmes de gestion à mettre en place. Un élément important de cette stratégie consiste à définir le secteur des PME en fonction des segments de marché visés.

- **Adapter l'organisation bancaire pour desservir les PME.** Une banque doit avoir une structure, des effectifs et des systèmes adaptés au marché visé. Pour ce faire, elle peut créer un département spécial qui assure toutes les tâches nécessaires pour desservir les PME — de la constitution de dossier aux services d'appui.
- **Faire en sorte que la direction adhère à la stratégie PME et l'applique.** Pour réussir sur le marché des PME, la banque doit déployer des ressources et des efforts stratégiques, ce qui demande la ferme adhésion de l'équipe de direction. C'est à cette dernière qu'incombera la tâche de mettre en place les procédures, méthodes et mécanismes d'incitation voulus pour bien exécuter la stratégie PME de la banque.
- **Acquérir les compétences requises.** Les services bancaires aux PME nécessitent un plus grand nombre de transactions que la banque de grande clientèle et une gestion plus poussée que la banque de détail. Les banques traditionnelles n'ont souvent pas les compétences nécessaires dans des domaines tels que la gestion des ventes, la connaissance du marché des PME et le service à la clientèle. Les banques performantes se font une priorité de recruter du personnel qui possède les compétences propres aux PME et d'assurer sa formation.

Figure 38 : Le succès des services bancaires aux PME repose sur cinq priorités stratégiques



Source : IFC SME Banking CHECK Diagnostic Toolkit

Segmentation du marché, produits et services

Plutôt que de reposer sur une formule universelle, les modèles efficaces de services bancaires aux PME reconnaissent la diversité du marché et le segmentent en conséquence. Ils proposent généralement des services qui relèvent davantage de la banque de détail pour les petites entreprises et des services plus proches de la banque de grande clientèle pour les moyennes entreprises qui ont des besoins plus complexes. Les principales banques sont attentives aux besoins des PME : elles ne mesurent pas simplement la valeur d'un client au montant de ses emprunts et offrent une gamme de services qui reflète cette attitude. Il y a plusieurs grandes leçons à tirer dans le deuxième domaine stratégique :

- **Définir les segments de marché prioritaires.** Certains segments du marché des PME peuvent être plus rentables pour une banque, selon la nature des opportunités à saisir, les conditions de la concurrence et les propres atouts et faiblesses de la banque. L'analyse du portefeuille de clientèle existant peut également aider à définir le segment cible.
- **Utiliser la segmentation pour adapter les méthodes.** Pour offrir le meilleur service possible au moindre coût, les banques doivent apprendre à segmenter le marché en fonction des caractéristiques des clients et de leur valeur pour la banque. Les opportunités, les risques et les besoins financiers dépendent de différents facteurs tels que la branche d'activité, la structure du capital et l'ancienneté de l'entreprise, ainsi que sa dépendance à l'égard du commerce international.

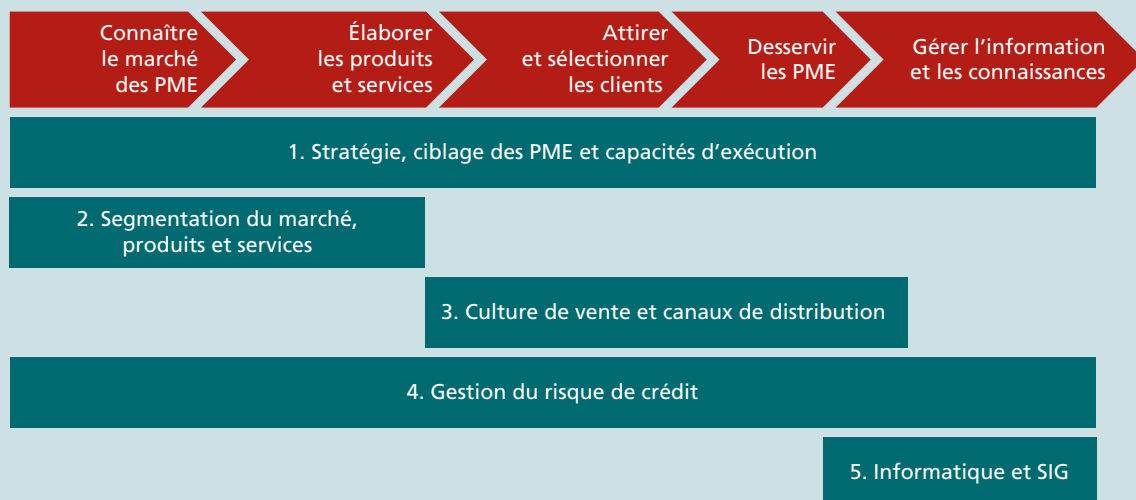
- **Proposer une gamme de produits hors prêt.** Les prêts sont rarement la principale source de profit sur le marché des PME, mais c'est un excellent moyen d'attirer et de conserver les clients. Pour s'assurer des revenus solides, les banques doivent offrir un assortiment de services à forte valeur ajoutée, tels que des services de dépôts et de transactions, qui répondent aux différents besoins du client.
- **Acquérir des compétences en matière de développement de produits.** Ces compétences sont indispensables pour proposer des produits qui apportent quelque chose au client, mais qui sont suffisamment simples et normalisés pour être rentables pour la banque.

Culture de vente et canaux de distribution

Les principales banques sur le marché des PME ont abandonné le modèle traditionnel de gestion de la relation client au profit d'une approche grand public davantage axée sur le volume des ventes, comme en témoigne le fait qu'elles séparent souvent les ventes du service à la clientèle et de l'octroi de prêts. Parmi les enseignements à tirer de leur expérience, on peut citer :

- **Positionner l'organisation de manière à promouvoir les ventes.** La culture de gestion efficace des services bancaires aux PME, les critères de recrutement et le mode d'organisation des principales banques reflètent l'importance accordée aux ventes. Les fonctions de prospection et les services d'appui sont séparés, avec des mécanismes permettant de trouver le juste équilibre entre ventes et risques.

Figure 39 : Repérer les cinq priorités stratégiques CHECK dans la chaîne de valeur des services bancaires aux PME



- **Démarcher activement les clients.** Compte tenu de l'importance du volume des ventes dans les services bancaires aux PME, les banques doivent activement démarcher les clients au lieu d'attendre qu'ils franchissent le pas de leur porte. Il s'agit pour cela de recueillir et analyser les données internes et externes sur le marché et de contacter systématiquement tous les clients potentiels.
- **Assurer l'efficacité du réseau d'agences comme canaux de distribution de services.** Les PME choisissent souvent leur banque en fonction de la proximité de ses agences. Celles-ci étant un canal de distribution important mais potentiellement coûteux, les banques doivent maximiser leur efficacité en confiant les fonctions de vente et de service à la clientèle aux agences, en centralisant les services d'appui et en créant des agences ou des équipes spécialisées pour répondre aux besoins des segments de marché prioritaires.
- **Utiliser des canaux de distribution à faible coût.** Les canaux de distribution à faible coût — tels que la vente directe, les services bancaires en ligne, les centres d'appel, les centres de traitement des cartes bancaires et les points de vente — sont des moyens efficaces et économiques de desservir les clients. Les principales banques développent ces filières et mettent en place des mesures qui incitent les clients à s'en servir.
- **Maximiser les ventes croisées et tirer parti des réseaux de PME.** Les ventes croisées accroissent les recettes générées par client. C'est un moyen efficace et économique de promouvoir les ventes parce qu'il s'appuie sur les relations existantes au lieu de démarcher de nouveaux clients. Les réseaux reliant les PME et leurs propriétaires, clients, fournisseurs et employés sont également un moyen d'accroître les ventes. Les ventes croisées mettent l'accent sur le client plutôt que sur le produit pour accroître la rentabilité.

Gestion du risque de crédit

Les banques performantes sur le marché des PME ont rompu avec le passé et s'emploient aujourd'hui à gérer le risque de crédit au lieu de chercher à réduire ce risque au minimum. Elles ont constaté qu'elles pouvaient inclure une prime de risque dans leurs taux d'intérêt et que la relation client ou l'apport d'une garantie n'étaient pas les seules formes de nantissement d'un prêt. Ces banques trouvent des moyens d'utiliser les données disponibles sur les PME pour compenser le manque d'informations financières. Les règles à appliquer en matière de gestion du risque de crédit, le quatrième domaine stratégique, sont les suivantes :

- **Séparer les fonctions gestion des risques et ventes.** Les banques utilisent différents modèles pour séparer la constitution de dossier, le nantissement et le décaissement d'un prêt, mais tous ces modèles ont un point commun : l'évaluation des demandes de prêt est une fonction distincte des ventes et est confiée à une équipe spécialisée. Cette séparation peut également se faire dans un environnement décentralisé,

dans le cadre d'un système automatisé de prise de décision (voir ci-après).

- **Investir dans les capacités d'évaluation des demandes de prêt.** Apprendre à déterminer le risque d'insolvabilité des PME en l'absence d'informations complètes est un processus qui prend du temps et demande un travail de collecte de donnée. L'évaluation des demandes de prêt soumises par des PME nécessite souvent différents types de données, dont certaines peuvent provenir de sources informelles. À mesure qu'une banque se familiarise avec le secteur et élabore des modèles statistiques, ses capacités de prévision du risque de crédit s'améliorent.
- **Automatiser le suivi du portefeuille.** Les systèmes de données efficaces permettent aux banques de réduire leurs coûts grâce à l'intégration d'alertes automatiques dans le suivi du portefeuille.
- **Privilégier l'efficacité dans la gestion des créances douteuses.** Les banques qui interviennent rapidement dès les premiers signes de difficultés de remboursement d'un prêt — parce qu'elles considèrent que c'est un aspect important du service à la clientèle — peuvent éviter de lourdes pertes.
- **Élaborer et utiliser des outils de modélisation des risques.** Les principales banques ont élaboré des modèles statistiques qui leur permettent de mieux évaluer les risques liés aux PME. Ces modèles, qui s'appuient souvent sur les données de portefeuille, assurent des procédures systématiques et objectives de décision de crédit. Ils sont également utilisés pour l'établissement des taux d'intérêt, la définition des mesures d'incitation, la délégation des pouvoirs d'autorisation de prêt, les mesures de rentabilité et les dotations en capital économique.

Informatique et système intégré de gestion

Pour bien desservir les PME, les banques ont dû reconfigurer ou moderniser leurs systèmes informatiques et leurs systèmes intégrés de gestion (SIG) de manière à pouvoir recueillir et analyser des données qui les aident à prendre des décisions commerciales et à mettre en place des procédures et des méthodes adaptées aux besoins. Par exemple, les systèmes informatiques doivent notamment permettre aux banques d'évaluer la rentabilité d'un segment de marché, d'un produit ou d'un client. Ils aident à déterminer les types de produits à proposer et la clientèle à desservir. Il y a plusieurs grandes leçons à tirer de l'expérience des banques dans ce domaine. Il importe notamment de :

- **Comprendre et apprécier le rôle de l'informatique et du SIG.** Les services bancaires aux PME étant une activité grand volume, l'informatique et le SIG sont essentiels pour le service à la clientèle, le développement de produits, la réduction des coûts et le maintien d'un avantage compétitif général. Les dirigeants des principales banques estiment qu'ils ne peuvent exercer leurs activités essentielles sans investir dans l'informatique.



Recourir à l'aide extérieure : NBD Bank s'associe avec l'IFC et d'autres institutions financières internationales

Fondée en 1992, NBD Bank est une banque régionale russe spécialisée sur le marché des PME. La banque a affiché une croissance soutenue en dépit de graves crises financières, notamment la crise russe de 1998 et la crise mondiale actuelle (2009). En plus d'appliquer de rigoureuses règles d'octroi de prêts basées sur une analyse approfondie des entreprises, NBD s'est associée avec l'IFC et d'autres institutions financières internationales afin de poursuivre une croissance viable.

Les banques plus petites peuvent avoir des difficultés à utiliser leurs dépôts à court terme pour financer les prêts à long terme qu'elles accordent aux PME. La législation russe autorisant les entreprises à retirer leurs dépôts à terme sans préavis, NBD a cherché à réduire sa vulnérabilité aux crises de liquidités. Avec le concours des institutions financières internationales, elle a levé des capitaux à long terme sur les marchés financiers accessibles à des conditions commerciales. Elle a notamment fait appel à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et à Netherlands Development Finance Company, et s'est associée avec l'IFC en 2001. Les institutions financières internationales représentent aujourd'hui 40 % de sa base de financement. Certaines lui ont accordé des crédits syndiqués, leurs prêts étant complétés par des apports d'investisseurs commerciaux.

L'appui de l'IFC à NBD Bank ne se limite pas à l'apport de fonds. La Société lui fournit également une formation informatique et une assistance pour les investissements dans la maîtrise de l'énergie. À cet égard, elle a aidé NBD à identifier des projets potentiels et à chiffrer les possibilités d'économie d'énergie pour mesurer les gains de rentabilité des clients, ce qui lui a permis par la même occasion de se lancer dans un nouveau domaine d'activité. Comme beaucoup d'autres banques, le partenariat avec l'IFC lui permet de mobiliser plus facilement des fonds auprès d'autres sources, qui prennent alors le relais de l'IFC.

Le portefeuille de prêts de NBD Bank en faveur des PME a augmenté de 170 millions de dollars en décembre 2006 à 250 millions de dollars en décembre 2008.

- **Mettre en place l'architecture et les programmes informatiques voulus.** Entre autres fonctions, l'architecture informatique de la banque devrait faciliter la centralisation des données clients et comptables et la communication entre les agences. En particulier, il est essentiel de centraliser et regrouper les données sur les clients afin de cerner la clientèle et de recenser les possibilités à saisir dans le portefeuille existant. Il convient également d'intégrer les composants logiciels pour éviter le double emploi des données.
- **Accorder la priorité aux moyens d'analyse.** L'architecture des données est d'une importance cruciale pour promouvoir une culture de résultats, faciliter l'évaluation quantitative des risques et améliorer les capacités de gestion de la relation client (segmentation, vente directe et optimisation des circuits de distribution). Pour cela, les banques doivent être en mesure d'extraire et analyser les données, et de communiquer les résultats de ces analyses aux services opérationnels.

Marche à suivre pour s'implanter ou accroître sa présence sur le marché des PME

La section 4.1 récapitule les enseignements généraux qui se dégagent de l'expérience des services bancaires aux PME. Mais il reste la question de savoir comment appliquer ces leçons. Quelle est la marche à suivre pour réussir à s'implanter ou accroître sa présence sur le marché des PME ? Les banques peuvent répondre à cette question en suivant une simple démarche en cinq points. Elles doivent commencer par 1) connaître les opportunités à saisir dans le marché des PME et 2) étudier

les conditions de la concurrence afin de déterminer dans quelle mesure les besoins des PME sont satisfaits. Une fois qu'elles ont une bonne idée des opportunités à saisir dans le marché des PME, les banques peuvent 3) évaluer leurs propres capacités et avantages compétitifs, et 4) identifier les obstacles potentiels à l'entrée, les risques et les principaux facteurs de réussite. Enfin, pour procéder par étapes et de manière viable, les banques doivent 5) élaborer un plan d'exécution stratégique qui recense les ressources nécessaires, et définit l'ordre de priorité et le calendrier des décisions des mesures à prendre.

Connaitre les opportunités du marché des PME

Comme mentionné plus haut, et expliqué plus en détail à la section suivante, la première étape consiste à se faire une idée claire et quantifiable de la taille du marché des PME, de ses différents segments et de son profil de croissance en définissant les caractéristiques, les besoins et les préférences des PME. Une fois qu'elle a bien défini les segments de marché, la banque peut identifier les segments prioritaires et les meilleurs moyens de les desservir. Elle doit répondre aux questions suivantes^{viii}:

- Quelle est la taille de chaque segment de marché visé, et quel est son profil de croissance ?
- Quelles sont les caractéristiques, les besoins bancaires et les préférences de chaque segment ?
- À la lumière de ce qui précède, quels sont les segments à privilégier sur le marché des PME ?

Étudier les conditions de la concurrence^{ix}

Avant de pouvoir définir les segments cibles, il faut commencer par recueillir des informations sur les conditions de la concurrence parallèlement aux données concernant le marché des PME, en posant notamment les questions suivantes :

- Quels sont nos concurrents sur les différents segments du marché des PME, et quels produits et services offrent-ils ?
- Comment les besoins bancaires des PME sont-ils satisfaits et quels sont les domaines dans lesquels nos concurrents sont mieux ou moins bien placés que nous pour y répondre ?
- Lorsque les besoins des PME sont satisfaits, est-il tenu compte de leurs préférences ? Les services proposés par nos concurrents sont-ils innovants et de qualité supérieure ?
- Quels besoins et préférences restent à satisfaire ?

viii À noter que cette liste n'est pas exhaustive.

ix Le meilleur moyen d'identifier les opportunités à saisir et d'étudier les conditions de la concurrence est d'effectuer une étude de marché. La section 4.3 décrit en détail une étude du marché des PME et les principales questions auxquelles elle permet de répondre.

Évaluer nos capacités et notre avantage compétitif

La banque doit ensuite porter un regard critique sur ses propres opérations et évaluer ses capacités par rapport à celles de ses concurrents. Il est important de savoir dans quels domaines la banque excelle et a un net avantage sur la concurrence, de façon à pouvoir identifier les segments de marché à viser en priorité, quels produits offrir et comment. Les questions à poser sont les suivantes :

- Quelles sont les capacités et les compétences fondamentales de notre banque ? Dans quels domaines excellons-nous ?
- Compte tenu des réponses à ces questions, et des atouts de nos concurrents, dans quels domaines sommes-nous particulièrement bien placés ?
- Dans quels domaines devons-nous **renforcer** et améliorer nos opérations, et comment procéder ?
- Quels obstacles internes risquent **d'entraver** notre implantation ou notre expansion sur le marché des PME, et comment les surmonterons-nous ?

Identifier les obstacles extérieurs, les risques et les principaux facteurs de réussite

Une étape importante, mais souvent négligée, consiste à effectuer une évaluation prospective des risques et à planifier. Au-delà des clients potentiels, des concurrents et des propres capacités de la banque, la banque doit également étudier les facteurs exogènes et apprécier leur impact sur ses chances de succès. La planification prospective aide souvent à démêler les complexités de l'environnement financier, réglementaire et juridique. Les questions à poser sont les suivantes :

- Quels obstacles devons-nous surmonter pour nous implanter sur le marché ?
- Quels risques externes devons-nous chercher activement à réduire ?
- Quels sont les deux principaux obstacles extérieurs à notre implantation ou notre expansion sur le marché des PME ?
- Sachant que notre objectif est d'offrir des services de qualité supérieure à chaque maillon dans la chaîne de valeur, quelles sont les mesures à prendre en priorité pour réussir sur le marché des PME ?

Élaborer un plan d'exécution stratégique

La dernière étape opérationnelle est l'élaboration d'un plan d'action à mettre en œuvre pour s'implanter ou élargir les opérations sur le marché des PME. Trois aspects de ce plan sont particulièrement importants : ressources nécessaires, calendrier et ordre des priorités. Pour réussir, il faut garder à l'esprit

le fait qu'on ne peut pas tout faire en même temps et qu'il est souvent préférable de procéder par étapes, de façon à tirer des enseignements en temps réel et à redresser le tir. Les questions à poser pour élaborer un plan d'exécution stratégique sont les suivantes :

- Quelles ressources seront nécessaires pour réussir à nous implanter ou renforcer notre présence sur le marché des PME ?
- Quels sont les arbitrages et les sacrifices financiers à faire pour déployer ces ressources ?
- Quels sont le calendrier et l'ordre de priorité de notre plan d'implantation ou d'expansion ?
- Quels mécanismes d'apprentissage pourrions-nous mettre en place pour tirer les leçons de notre expansion sur le marché des PME ?

Outils facilitant l'implantation ou l'expansion sur le marché

Plusieurs outils peuvent aider les banques à s'implanter sur le marché ou à élargir leur présence. Deux outils sont particulièrement utiles : 1) une étude du marché des PME, qui permet d'apprécier les possibilités à saisir et les conditions de la concurrence, et 2) un diagnostic opérationnel, qui aide à mettre en lumière les atouts et les faiblesses de la banque afin d'évaluer ses capacités et d'élaborer un plan d'implantation. L'IFC a établi un guide d'utilisation de ces outils à la lumière de l'expérience acquise dans le cadre de l'aide fournie par la Société aux prestataires de services financiers aux PME du monde entier. L'annexe C décrit les possibilités de partenariat entre l'IFC et les banques cherchant à s'implanter sur le marché des PME. Pour le diagnostic opérationnel, l'IFC a créé le guide de diagnostic des services bancaires aux PME, ou diagnostic CHECK.

Pour illustrer l'utilisation de ces outils, nous décrivons ci-après l'étude du marché des PME et le diagnostic CHECK mis au point par l'IFC en revenant plus en détail sur quelques-unes des principales leçons et étapes de la marche à suivre décrite aux sections précédentes.

Étude du marché des PME

Une étude de marché permet essentiellement de procéder aux deux premières étapes de la marche à suivre : identifier les opportunités à saisir dans le marché des PME et étudier les conditions de la concurrence. L'étude peut être divisée en trois parties : 1) évaluation quantitative et qualitative de la demande, 2) évaluation de la concurrence, et 3) détermination de la valeur du marché des PME pour la banque. La troisième partie, estimation de la valeur du marché à saisir, peut s'effectuer en parallèle avec le diagnostic CHECK parce que les atouts et faiblesses de la banque peuvent indiquer ce qu'il en coûtera à la banque de s'implanter sur un nouveau créneau.

Évaluation quantitative et qualitative de la demande

Le premier objectif d'une étude de marché est d'effectuer une évaluation quantitative et qualitative de la demande de services bancaires dans le secteur des PME. Il s'agit de quantifier, segmenter et décrire le marché des PME, et de définir les besoins financiers des clients potentiels. Les données essentielles à obtenir, auprès de toutes les sources disponibles, sont les suivantes :

- **Définitions des PME** — Recenser les différentes définitions des PME utilisées dans le pays en question, notamment par les ministères, les autorités chargées de la réglementation des affaires et le droit hypothécaire. Si possible, différencier les entreprises par taille et branche d'activité.
- **Taille du marché** — Déterminer le nombre de PME, leur contribution à la création d'emplois (effectifs et part des emplois à l'échelle nationale) et au PIB (recettes annuelles), le montant total des dépôts et emprunts gérés par les banques et d'autres institutions financières, et les possibilités de financement.
- **Composition du marché** — Ventiler les statistiques sur le marché par segments, tels que taille de l'entreprise, branche d'activité, emplacement géographique, statut juridique, structure du capital et ancienneté (nombre d'années d'existence).
- **Tendances du marché** — Identifier les principales tendances dans le secteur des PME, telles que le profil de croissance, les changements structurels, l'évolution des produits et services et canaux de distribution, ainsi que les modifications escomptées dans la législation.
- **Besoins financiers des PME** — Pour compléter les renseignements sur le montant total des dépôts et emprunts des PME, définir un échantillon d'entreprises représentatives de chaque segment de marché prioritaire. Effectuer une enquête par sondage ou interview auprès de ces entreprises pour recueillir des informations notamment sur le directeur général de l'entreprise, les grandes caractéristiques de l'entreprise, son attitude envers les banques et autres prestataires de services financiers, ses besoins et méthodes de gestion financière, les procédures et méthodes de paiement des employés et des fournisseurs, la gestion des comptes clients et des débiteurs, et le recours à des services-conseil aux entreprises.

En plus de recueillir des informations générales sur le marché, la banque peut compléter cette première segmentation en exploitant les données fournies par son portefeuille existant. Par exemple, elle peut calculer le nombre de propriétaires ou directeurs de PME parmi ses clients existants. « La majorité de nos clients sont des propriétaires de PME⁸¹ », explique une principale banque. Après avoir déterminé la taille de ces PME, la banque peut les classer en fonction de leurs caractéristiques et de leurs besoins financiers, comme elle l'a fait pour l'ensemble du marché.



Il est particulièrement important d'exploiter les données internes parce que les PME déjà clientes peuvent demander de nouveaux produits et la banque pourrait être mieux placée que ses concurrents pour répondre à leurs attentes. Par exemple, les PME titulaires d'un compte de dépôt sont proportionnellement très peu nombreuses à avoir souscrit un emprunt, et les PME qui empruntent ont tendance à s'adresser à la banque qui gère leur compte de dépôt. Selon l'étude réalisée par l'IFC sur le marché égyptien⁸², 68 % des PME avaient un compte en banque (dépôts), mais seulement 8 % des PME (12 % des titulaires de compte) avaient contracté un emprunt, et 18 % des PME (27 % des titulaires de compte) comptaient emprunter au cours des deux années suivantes, ce qui représente une demande potentielle à satisfaire parmi les clients existants des banques (figure 40).

Cette étude de marché a également montré que plus des trois quarts des PME titulaires d'un prêt avaient obtenu ce prêt de la banque où elles avaient un compte de dépôt, ce qui confirme que la demande non satisfaite des clients figurant dans le portefeuille actuel d'une banque représente une excellente opportunité à saisir, et ce à peu de frais.

Évaluation de la concurrence

Alors que la quantification de la demande porte sur la taille du marché, le deuxième objectif d'une étude de marché — évaluer les conditions de la concurrence — porte sur la part de marché. Une banque doit déterminer dans quelle mesure ses concurrents répondent déjà aux besoins des PME, car cela indique les créneaux qui restent à prendre. En outre, il est bon d'en savoir le plus possible sur la manière dont les concurrents desservent les PME. Cela permet à la banque de déterminer les points forts et les points faibles de ses concurrents, et de réfléchir à sa propre stratégie, en termes de qualité et de gamme de produits offerts.

Pour procéder à cette évaluation, la banque peut interroger les clients de banques concurrentes et faire du « mystery shopping », qui consiste à envoyer un agent qui se fait passer pour un client dans l'agence d'un concurrent et prend des notes en suivant un questionnaire précis. Les entretiens menés auprès d'un échantillon de PME sur leurs besoins financiers, dans le cadre de l'évaluation de la demande, peuvent aussi aider à mieux connaître les banques

concurrentes. L'évaluation de la concurrence doit notamment porter sur les questions suivantes :

- **Méthodes utilisées par les concurrents pour desservir les clients** — Définition des PME utilisée par les autres banques, canaux de distribution de services (par exemple, agences grand public sans guichet spécial PME, agences avec guichet PME ou agences exclusivement réservées aux PME), personnel spécialement affecté aux PME, matériel promotionnel à l'intention des PME, et attitude générale à l'égard des PME.
- **Gamme de produits proposée par les concurrents** — Passer en revue la gamme de produits proposée par les banques concurrentes :
 - Quels services, le cas échéant, sont proposés aux PME ?
 - Quels types de crédit sont proposés ?
 - Quelles sont les conditions de prêt (par exemple, périodicité des remboursements, montant et durée limites du prêt, taux d'intérêt et commissions) ?
 - Quelles sont les procédures de demande de prêt et les conditions à remplir, et que peut-on en déduire sur la gestion du risque de crédit chez les banques concurrentes ?
 - Quels services de dépôts, transactions etc. sont proposés ?
- **Perception des PME sur les banques concurrentes** — En plus d'interroger les PME de l'échantillon sur leurs besoins financiers, ces entretiens permettent aussi de cerner l'opinion des PME sur les autres prestataires de services financiers. Par exemple, les banques étrangères peuvent être bien implantées sur le marché des PME bien que leurs services soient plus onéreux. Les questions suivantes peuvent aider à comprendre pourquoi les PME sont clientes de ces banques alors que leurs services coûtent plus cher :
 - Certaines catégories d'entreprises, par exemple celles qui exportent, préfèrent-elles traiter avec des banques étrangères ?
 - Les PME sont-elles plus intéressées par certains produits ? Si oui, lesquels ?
 - Quelles sont les autres caractéristiques importantes de ces banques ? (Personnel multilingue ou féminin, horaires flexibles, PME prises au sérieux).
- **Perception des PME sur la banque effectuant l'évaluation** — Parallèlement aux perceptions des PME sur les banques concurrentes, la banque devrait se renseigner sur la manière dont ses propres services sont perçus par les PME. Durant ces entretiens, la banque pourrait présenter aux PME une liste de banques (où elle figure elle-même) et leur demander lesquelles :
 - ont une bonne réputation ?
 - proposent des services adaptés aux besoins des PME ?
 - possèdent un vaste réseau de GAB ?
 - ont un personnel attentif aux besoins de l'entreprise ?

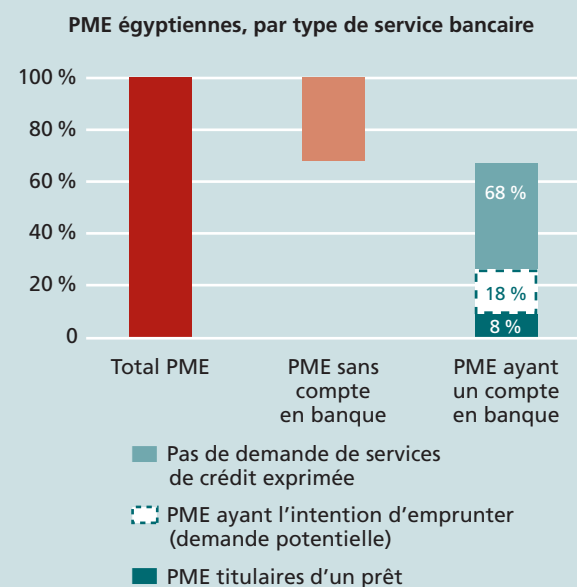
La collecte de données sur les services proposés par la banque et par ses concurrents, et sur la connaissance de ces services par les PME, permet de mettre en lumière la nature de l'opportunité à saisir immédiatement, ainsi que les atouts et les faiblesses de la banque. En d'autres termes, si quelques PME seulement ont une opinion favorable de la banque, elle risque d'avoir du mal à capter une grande part de marché. Plus généralement, chaque élément de l'évaluation de la concurrence aide la banque à mieux cerner la concurrence et le marché, et donc à se positionner de manière stratégique et à adapter ses services aux besoins des PME.

Estimation de la valeur de l'opportunité à saisir

Après avoir étudié la demande (clients) et l'offre (concurrents), l'objectif final de l'étude de marché consiste à utiliser les données recueillies pour estimer la valeur potentielle de l'opportunité à saisir par la banque, en termes d'accroissement des recettes et bénéfices. Une version simplifiée de cette démarche — avec des illustrations tirées du rapport de l'étude effectuée par l'IFC sur le marché des PME égyptiennes en 2004 (*SME Landscape in Egypt*) — pourrait comprendre les étapes suivantes.

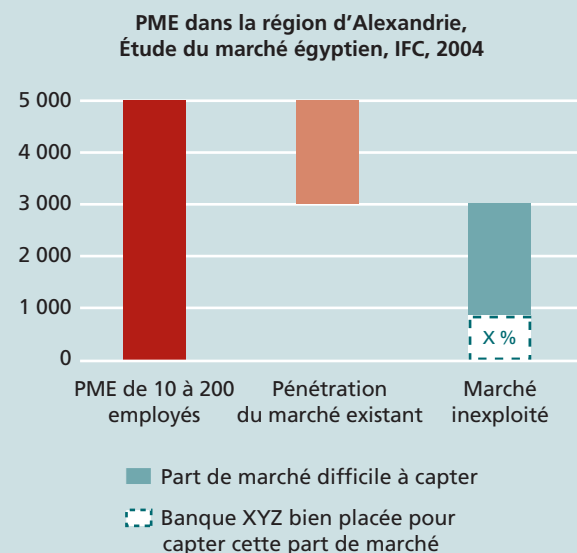
1. **Quantifier la demande supplémentaire potentielle** — Déterminer le nombre de clients potentiels sur le marché visé et calculer le pourcentage de ces clients que la banque pourrait raisonnablement desservir. Par exemple, selon l'étude de marché réalisée par l'IFC en Égypte, il y avait 5 000 PME de dix à 200 employés dans la zone métropolitaine d'Alexandrie et le taux de pénétration des banques sur ce marché n'excédait pas 40 % (2 000 PME)⁸³. Cela représente 3 000 nouveaux clients potentiels dans la région, sans compter ceux qui avaient déjà un compte en banque. L'attitude des PME interrogées à l'égard des banques, les capacités des concurrents dans cette région et les atouts et faiblesses mis en évidence par un diagnostic opérationnel peuvent aider une banque à calculer combien de ces entreprises pourraient devenir ses clients. La figure 41 illustre ce calcul.
2. **Calculer le nombre de clients potentiels dans le portefeuille existant** — Calculer le nombre total de PME dans le portefeuille de la banque et estimer combien d'entre elles pourraient être intéressées par de nouveaux produits ou services. En Égypte, 27 % des PME ayant un compte de dépôt ont indiqué qu'elles envisageaient d'emprunter au cours des deux années suivantes⁸⁴. Si l'on obtient un chiffre comparable à partir des données internes, on peut ajouter cette proportion des clients existants de la banque au nombre de clients potentiels.
3. **Déterminer le type et le volume des produits à vendre** — Estimer le volume de chaque type de service susceptible d'intéresser les clients nouveaux et existants. Parmi les clients existants ayant l'intention d'emprunter, 30 % des PME égyptiennes interrogées ont indiqué qu'elles auraient besoin de financer des achats d'équipement. Mais le principal besoin exprimé lors du premier contact avec une banque était

Figure 40 : Les clients existants représentent une importante demande potentielle de crédit



Source : IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*

Figure 41 : Projection du nombre de nouveaux clients potentiels pour la banque XYZ

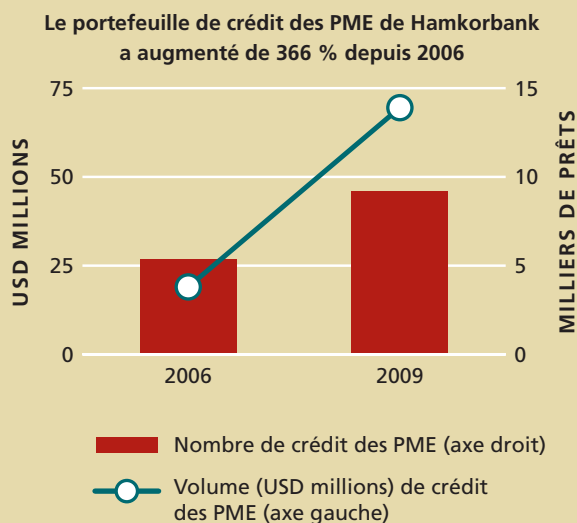




Passer à l'étape suivante : Hamkorbank se réorganise pour assurer une croissance durable

Spécialisée dans le secteur des PME depuis sa création en 1991, Hamkorbank connaissait bien ce marché. Mais lorsqu'elle a cherché à étendre son rayon d'action au-delà de la région Andijan de l'Ouzbékistan pour accroître sa présence dans le pays, elle a dû évaluer ses opérations et se positionner de manière à assurer une croissance durable. En 2006, l'IFC, qui collaborait avec Hamkorbank depuis 2001, a investi dans la banque et mis en place un programme d'assistance technique placé sous la responsabilité d'un conseiller résident principal. Ce dernier a effectué un diagnostic CHECK qui a notamment permis à la banque de trouver des moyens d'améliorer son organisation et de rationaliser ses procédures de gestion des risques associés à son expansion.

Avec le concours de l'IFC, Hamkorbank a créé un département Gestion des risques pour superviser le contrôle de ses opérations et de l'application des politiques et procédures de crédit, ce qui lui a permis de séparer plus clairement la gestion de la relation client au niveau des agences et la gestion du risque de crédit au niveau du siège. Des principes et directives plus poussés ont été élaborés au siège et communiqués aux chargés de prêt dans les agences. Grâce à ces améliorations, le nombre de crédits des PME accordés par Hamkorbank a pratiquement doublé et le volume de prêts a plus que triplé.



l'ouverture d'un compte courant en monnaie nationale (cité dans 99 % des cas)⁸⁵. Une banque qui s'adresse à des clients jusqu'à présent privés d'accès aux services bancaires peut donc s'attendre à ce que l'essentiel de la demande nouvelle porte sur des comptes de dépôt. Dans toute la mesure du possible, les projections de la demande de services devraient tenir compte des variations entre segments du marché cible.

4. **Calculer les recettes prévues par produit vendu** — Calculer les recettes probables pour chaque type de produit que la banque compte proposer, à partir des données sur le portefeuille existant, de l'évaluation des prix des concurrents, des enquêtes auprès des PME ou d'autres informations sur le marché (par exemple, la valeur médiane du taux d'intérêt acquitté par les PME égyptiennes dans l'étude de 2004 était de 12 %). Lorsque les recettes varient selon le montant de la transaction, les banques peuvent utiliser des données telles que le montant moyen des prêts et dépôts dans les différents segments de marché visés. En multipliant le volume de ventes prévu par les recettes générées par chaque produit, on obtient la valeur du créneau à saisir par la banque.
5. **Estimer le coût et la rentabilité de ces produits par client** — Dans la mesure du possible, estimer le coût des nouveaux produits et services et leur rentabilité par client, ajustés en fonction des risques estimatifs. Cette estimation donne une idée du bénéfice supplémentaire escompté. Il peut être difficile d'obtenir des informations sur les coûts des concurrents ou de ventiler les coûts internes par client. Mais si les données sur le portefeuille existant sont bien identifiées, cela peut faciliter les approximations.

En réalité, un certain nombre de facteurs compliquent l'évaluation des opportunités du marché des PME. Un service tel que le traitement des paiements peut sembler coûteux mais pourrait accroître le nombre de comptes courants assortis d'une possibilité de découvert si ces ventes sont proprement groupées. Le coût-efficacité de la prospection et de la rétention des clients peut être difficile à prévoir, de même que les coûts fixes associés à l'implantation sur un nouveau marché. Mais le diagnostic CHECK peut faciliter l'étude de marché en aidant à déterminer les nouveaux investissements nécessaires. En outre, il n'est pas indispensable d'évaluer le créneau à prendre avec une précision absolue pour déterminer en haut lieu s'il est justifié de s'attaquer au marché des PME et comment s'y prendre.

Guide de diagnostic CHECK des services bancaires aux PME

Un diagnostic opérationnel répond à différents besoins, mais dans le cas des banques qui cherchent à s'implanter ou à accroître leur présence sur le marché des PME, il sert à évaluer les capacités et à élaborer un plan d'exécution stratégique. Tel est l'objectif du diagnostic CHECK. À partir des nouveaux enseignements tirés de l'expérience des services bancaires aux PME, il établit un ensemble de critères d'évaluation concrets qui permet à une banque d'examiner ses opérations PME actuelles ou futures. Le diagnostic CHECK est normalement effectué par des



spécialistes chevronnés de l'IFC pour évaluer les atouts et les faiblesses de la banque dans les cinq domaines stratégiques essentiels pour une bonne performance des services bancaires aux PME (décrits plus haut à la section 4.1). En recensant ses atouts, la banque peut déterminer ses avantages compétitifs. Ou bien, si le diagnostic identifie une lacune dans un domaine de compétence reconnu comme un important facteur de succès des services bancaires aux PME, l'amélioration de cette compétence sera l'objectif prioritaire du plan d'exécution. Comme mentionné plus haut, le diagnostic CHECK peut également compléter une étude de marché en aidant à calculer la rentabilité potentielle d'une opportunité à saisir.

Une banque peut effectuer le diagnostic CHECK par ses propres moyens ou avec l'aide de l'IFC, dans le cadre du programme de services-conseil. Dans un cas comme dans l'autre, le niveau de compétence de la banque dans les cinq domaines stratégiques est évalué. L'outil de notation CHECK facilite cette évaluation en identifiant 22 compétences fondamentales dans les domaines stratégiques et 56 critères d'évaluation de ces compétences.

Le tableau 4 indique ces compétences et critères de base et décrit l'évaluation effectuée dans chacun des cinq domaines stratégiques.

Le diagnostic CHECK est expressément destiné aux banques qui veulent s'implanter ou élargir leur présence sur le marché des PME. Il est particulièrement utile parce que, pour chacun des 56 critères d'évaluation d'une banque, l'outil d'évaluation fournit une description détaillée des capacités particulières de la banque. La banque est classée dans l'une des quatre catégories suivantes, selon son stade d'évolution : 1) embryonnaire, 2) émergent, 3) développé, ou 4) avancé. En plus d'indiquer le stade d'évolution de la banque, cette classification l'aide à déterminer les domaines prioritaires dans lesquels elle doit améliorer ses opérations. Elle permet également de définir les éléments d'un plan d'exécution stratégique. Ainsi, le tableau 5 est un exemple de fiche de notation par rapport au critère Canaux de distribution à *faible coût*. Une banque classée au stade « émergent » pourra décider qu'un objectif clé de son plan d'exécution, pour l'année prochaine, est d'aiguiller un certain pourcentage d'appels de clients vers les centres d'appels.

Tableau 4 : Compétences évaluées par le diagnostic CHECK

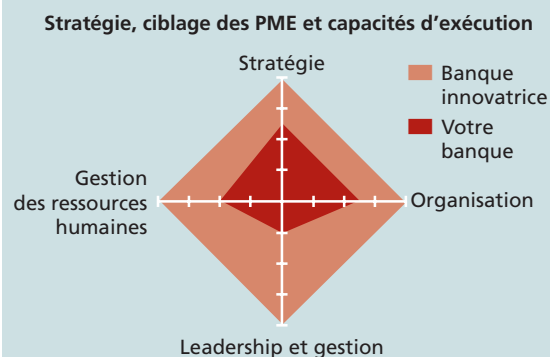
Domaine stratégique	Description	Compétences de base	Critères
<i>Stratégie, ciblage des PME et capacités d'exécution</i>	Évaluation de l'aptitude de la banque à formuler une stratégie pour le marché des PME et à appliquer systématiquement cette stratégie. Il s'agit d'évaluer le cadre général de conception de la stratégie et de gestion des ressources humaines et des résultats, ainsi que l'attention particulière portée aux PME dans la stratégie et l'organisation.	Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Formulation d'une stratégie • Volonté de desservir les PME • Financement viable
		Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Définitions des PME • Organisation
		Leadership et gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience des PME et de la banque de détail • Planification stratégique • Intégrité opérationnelle
		Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle • Recrutement • Compétences • Organisation des carrières • Culture de résultats
<i>Marchés, produits et services</i>	Évaluation de l'aptitude de la banque à apprécier et satisfaire les besoins des différents segments de marché – particuliers, PME ou grandes entreprises –, à identifier de nouveaux débouchés et à créer et proposer de nouveaux produits à forte valeur ajoutée pour la banque et ses clients.	Implantation sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Profil de la clientèle actuelle
		Capacités de segmentation	<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur le marché • Segmentation • Analyse
		Gamme de produits	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogue de produits • Produits propres aux PME
		Développement de produits	<ul style="list-style-type: none"> • Conception des produits • Tarification • Normalisation des produits
<i>Culture de vente et circuits de distribution</i>	Évaluation de l'aptitude de la banque à passer d'une culture traditionnelle de prêts aux grandes entreprises, essentiellement basée sur les relations personnalisées, à une culture « grande distribution » axée sur la prospection, le service et la conservation des clients. Pour bien gérer les arbitrages à faire entre volume et risque, les chiffres de ventes sont d'importance cruciale en matière de services bancaires aux PME. Ils permettent à la banque de sélectionner les meilleurs clients au lieu d'être sollicitées par des clients non prioritaires.	Stratégie et organisation commerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Sales culture • Sales organization • Sales skills
		Prospection de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une image de marque • Liste de clients potentiels
		Réseau d'agences	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle des agences • Rôle des chefs de projet • Taille et structure du réseau • Gestion de la relation client
		Modes de prestation à faible coût	<ul style="list-style-type: none"> • Canaux de distribution à faible coût
		Capacités de ventes croisées et additionnelles (montée en gamme)	<ul style="list-style-type: none"> • Culture • Outils • Analyse
<i>Gestion du risque de crédit</i>	Évaluation de l'aptitude de la banque à passer d'une méthode de gestion traditionnelle des risques, fondée sur l'évitement du risque, l'exigence systématique d'une garantie de prêt et la relation client, à une approche globale et objective basée sur l'évaluation, l'atténuation et la tarification appropriées du risque. Un bon cadre de gestion des risques garantit que 1) le risque de crédit est évalué systématiquement et de la même façon dans l'ensemble de l'organisation, 2) les fonctions Émission, nantissement et décaissement sont distinctes, et 3) des mécanismes efficaces de gestion et de suivi du portefeuille sont en place et permettent de tirer les leçons des pertes encourues	Gestion et organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la fonction Évaluation du risque de crédit • Politique de crédit
		Décision de crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Critères d'autorisation • Administration du crédit
		Suivi du portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode de suivi • Signes avant-coureurs • Mise en recouvrement rapide des arriérés • Analyse de portefeuille
		Gestion des mauvaises créances	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode de recouvrement • Rééchelonnement • Provisionnement • Analyse
		Modélisation des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de modélisation des risques • Systèmes
<i>Informatique/SIG</i>	Évaluation de l'aptitude de la banque à utiliser les meilleures techniques disponibles, pour 1) mieux desservir les clients que ses concurrents, 2) automatiser les services d'appui, 3) baser les décisions courantes sur les faits et les données objectives, et non sur des évaluations subjectives, et 4) guider la banque grâce à de puissants systèmes d'information des cadres.	Stratégie SIG et culture technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie SIG et culture technologique
		Architecture informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture informatique
		Logiciels	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques fonctionnelles • Intemporalité
		Capacités d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur les clients • Méthodes d'exploitation des données

Tableau 5 : Modèle de fiche de notation par rapport au critère « Canaux de distribution à faible coût »

CANAUX DE DISTRIBUTION À FAIBLE COÛT			
Embryonnaire	Émergent	Développé	Avancé
Les agences sont le seul canal de distribution de services. Certaines ont un guichet automatique de banque (GAB), principalement utilisé par les titulaires d'une carte bancaire internationale	<p>Le réseau d'agences est complété par un réseau de GAB.</p> <p>Certains services de base peuvent être fournis en ligne, essentiellement pour démontrer les capacités techniques de la banque, mais ce canal de distribution ne présente pas un grand potentiel. Le site web de la banque est surtout utilisé pour les relations publiques.</p>	<p>Le grand nombre de GAB permet d'effectuer des retraits et autres transactions courantes.</p> <p>La banque propose des services en ligne aux clients afin de réduire ses frais de gestion de compte.</p> <p>Les centres d'appels automatisent le traitement des appels de clients existants et potentiels.</p> <p>Les clients ont facilement accès aux cartes de crédit et services en ligne.</p>	La banque utilise différents canaux de distribution (agences, centres d'appels, GAB et services en ligne) et optimise ses coûts en incitant les clients à utiliser les canaux à faible coût.

Une fois qu'une note a été attribuée à la banque pour chaque critère de compétence dans l'un des cinq domaines stratégiques, un graphique en forme d'étoile est établi pour comparer visuellement les résultats de la banque par rapport aux normes les plus pointues. Pour le premier domaine stratégique, la banque décrite à la figure 42 est positionnée entre le stade « émergent » et « développé » pour les critères *Stratégie et Organisation*, mais elle en est encore au stade « embryonnaire » pour le critère *Leadership et gestion*. L'évaluation des opérations PME par rapport à ces critères permet à une banque d'identifier rapidement les domaines à améliorer en priorité.

Lorsque les conseillers de l'IFC procèdent à un diagnostic CHECK, ils effectuent également une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (ou analyse SWOT). La banque reçoit aussi un rapport détaillé sur ses compétences dans chaque domaine stratégique, assorti de recommandations.

Figure 42 : Exemple de positionnement d'une banque par rapport au critère *Stratégie, ciblage des PME et capacités d'exécution*

Annexe A

Exemples de définitions des PME

Tableau 6 : L'Union européenne définit les PME comme les entreprises employant 10 à 250 personnes

Taille de l'entreprise	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires annuel
Microentreprise	Moins de 10	Moins de 2 millions d'euros
Petite entreprise	Moins de 50	Moins de 10 millions d'euros
Moyenne entreprise	Moins de 250	Moins de 50 millions d'euros

Source : Recommendation 96/280/CE, with the May 2003 update

Tableau 7 : En Malaisie, l'Agence nationale pour les PME (SMIDEC) utilise une définition différente selon la branche d'activité

Taille de l'entreprise	Secteur manufacturier et agroindustriel	Services, TIC et secteur agricole primaire
Microentreprise	Moins de 5 employés OU chiffre d'affaires inférieur à 66 000 dollars	Moins de 5 employés OU chiffre d'affaires inférieur à 53 000 dollars
Petite entreprise	Moins de 50 employés OU chiffre d'affaires inférieur à 2 millions de dollars	Moins de 19 employés OU chiffre d'affaires inférieur à 200 000 dollars
Moyenne entreprise	Moins de 150 employés OU chiffre d'affaires inférieur à 6,6 millions de dollars	Moins de 50 employés OU chiffre d'affaires inférieur à 1 million de dollars

Source : SMIDEC - Small and Medium Industries Development Corporation

Tableau 8 : Il existe souvent différentes définitions des PME, même à l'échelle d'un pays

Pays	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires annuel
États-Unis	Moins de 500 employés pour la plupart des entreprises manufacturières et d'exploitation minière	Moins de 7 millions de dollars pour la plupart des entreprises non manufacturières, mais peut aller jusqu'à 35,5 millions de dollars
Canada	10 à 250 employés	Moins de 50 millions de dollars canadiens
Mexique	Moins de 500 employés dans le secteur manufacturier, moins de 50 dans le secteur des services	
Afrique du Sud	10–20 à 100–200 employés, selon la branche d'activité	200–300 000 ZAR à 4–50 millions de ZAR, selon la branche d'activité
Thaïlande	Moins de 200 employés dans les industries de main-d'œuvre à moins de 100 employés dans les industries de capital	
Turquie	10 à 250 employés	

Sources : IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*, U.S. Small Business Administration, Statistiques canadiennes

Annexe B

Liste des études de cas et profils de banque

Tableau 9 : Études de cas présentées dans ce Guide

	Banque, marché principal	Thèmes
<i>Études de cas</i>	ICICI Bank, India	<ul style="list-style-type: none"> Services bancaires aux PME non limités aux prêts Analyse multidimensionnelle du crédit Sous-segmentation du marché par branches d'activité Capitaux propres et dettes subordonnées des PME
	Wells Fargo, États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des moyens les plus efficaces de desservir les PME à partir d'une analyse du portefeuille existant Segmentation des services en fonction de la taille des clients Mise au point de méthodes de grande diffusion pour informer et attirer les clients
	Standard Chartered ; Asie, Moyen-Orient et Afrique	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie spéciale pour le marché des PME à l'échelle mondiale Prise en compte des besoins des femmes ; ciblage des femmes chefs d'entreprise Segmentation affinée des services en fonction des recettes générées par client
<i>Profils</i>	Access Bank Plc, Nigéria	<ul style="list-style-type: none"> Services à l'intention des femmes chefs d'entreprise Connaissance et sous-segmentation du marché
	Bank Muscat, Oman	<ul style="list-style-type: none"> Première banque à desservir le marché des PME Recours à différentes sources d'information pour connaître son marché
	Eastern Bank Limited (EBL), Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> Moyens de surmonter les obstacles macroéconomiques Implantation sur le marché
	Hamkorbank, Ouzbékistan	<ul style="list-style-type: none"> Recours à la méthode CHECK de l'IFC pour améliorer les opérations Création d'équipes spéciales d'analyse du risque de crédit
	NBD Bank, Russie	<ul style="list-style-type: none"> Appel à l'aide des institutions financières internationales Partenariat avec l'IFC

Annexe C

Partenariat avec l'IFC

L'IFC fournit différents types d'assistance aux banques desservant le marché des PME, qu'il s'agisse de l'évaluation initiale ou de l'exécution. Cette assistance revêt généralement la forme d'un placement pluriannuel assorti d'un accord de services-conseil.

Services de placement

La composante financière de l'aide fournie par l'IFC comprend quatre grands types de placement :

- Prêts prioritaires, subordonnés et convertibles, à taux fixe ou variable.
- Prises de participation minoritaire au capital des banques desservant les PME.
- Placements des dettes subordonnées : titres de créance subordonnée, qui sont normalement remboursés après les autres prêts en cas de liquidation, et sont généralement considérés comme des actifs de niveau 2 dans la réglementation en vigueur.
- Instruments de gestion des **risques** : garanties de prêts bancaires transfrontières, d'obligations et d'autres charges du service de la dette, et garanties d'engagement des clients, telles que des cautions de bonne fin.

À la clôture de l'exercice 2009, le portefeuille d'engagements de l'IFC dans des institutions financières desservant des PME se chiffrait à 6,1 milliards de dollars (figure 43).

Services-conseil

Outre ses apports de capitaux, dans le cadre de sa mission de développement, l'IFC est le principal prestataire de services-conseil qui renforcent la capacité des institutions financières

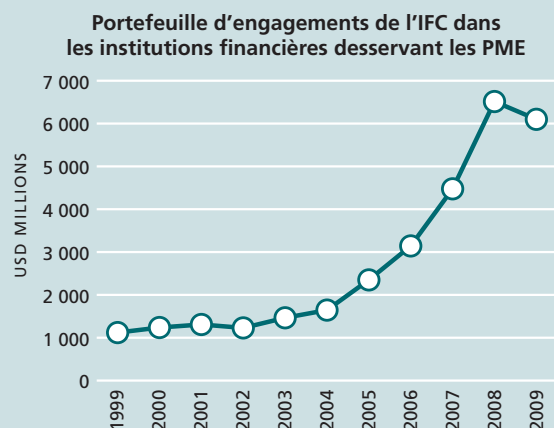
de se tourner vers la microfinance et d'adopter les meilleures pratiques internationales. En 2007, la Société a lancé le programme mondial de services financiers aux PME, qui vise à élargir l'accès des PME aux services financiers dans les pays en développement. Elle s'attache à réduire le déficit de financement des PME en offrant des services de renforcement des capacités et en diffusant les pratiques optimales pour mieux répondre aux besoins du marché des PME.

Services de renforcement des capacités

L'IFC permet aux institutions financières desservant les PME de :

- mettre sur pied une organisation et une stratégie axées sur les PME
- segmenter leur clientèle et d'améliorer leur réputation et la valeur de leurs services
- normaliser leurs services et méthodes
- optimiser le coût des services fournis en utilisant des canaux de distribution appropriés
- créer une solide mentalité de vente
- mettre en place des systèmes et méthodes de gestion indépendante et objective des risques
- utiliser des instruments d'attribution de notes de score aux emprunteurs pour évaluer et sélectionner les risques, simplifier les procédures et appliquer des taux d'intérêt qui sont fonction des risques
- tirer parti de la technologie pour réduire le coût des services.

Figure 43 : Les investissements de l'IFC dans les institutions financières desservant les PME ont considérablement augmenté



Source: IFC 2009

Outils d'amélioration des connaissances

L'IFC fournit également aux institutions financières des outils qui leur permettent de bien cibler le marché des PME :

- Guide de diagnostic CHECK des services bancaires aux PME (IFC SME Banking CHECK Diagnostic Toolkit) — Évaluation détaillée de la performance des institutions financières dans plus d'une centaine de domaines de compétence
- Enquête comparative en ligne sur les services bancaires aux PME (IFC SME Banking Benchmarking Web Survey) — Enquête en ligne proposée à toutes les banques des marchés émergents qui souhaitent comparer leurs pratiques sur le marché des PME à celles d'autres banques.

Annexe D

L'IFC en bref

La Société financière internationale

L'IFC est l'institution financière du Groupe de la Banque mondiale chargée des opérations avec le secteur privé. À ce titre, elle contribue à accomplir la mission commune du Groupe :

- Combattre la pauvreté avec passion et professionnalisme pour obtenir des résultats durables
- Aider les populations à se prendre en charge et à maîtriser leur environnement via la fourniture de ressources, le partage des connaissances, le renforcement des capacités et la création de partenariats dans les secteurs public et privé.

L'IFC encourage une croissance économique durable dans les pays en développement en finançant des investissements privés, en mobilisant des capitaux sur les marchés financiers internationaux et en fournissant des services-conseil aux entreprises et aux pouvoirs publics.

L'IFC aide les entreprises et les institutions financières des marchés émergents à créer des emplois, à générer des recettes fiscales, à améliorer leur gouvernement d'entreprise et leur performance environnementale, et à apporter davantage aux communautés locales. Son objectif est d'améliorer le sort de tous, en particulier ceux qui ont le plus besoin de profiter de la croissance.

Références

- Asheim, Bjørn T. (2004) "SME Innovation Policy and the Formation of Regional Networks Innovation Systems." *Global Knowledge Flows and Economic Development*. Paris: Programme LEED, OCDE.
- Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck et Asli Demirgüç-Kunt (2003) *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- Banerjee, Abhijit V. et Esther Duflo (2004) *Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program*. Londres : CEPR.
- Beck, Thorsten (2007) *Financing Constraints of SME in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Beck, Thorsten et Asli Demirgüç-Kunt (2008) "Access to Finance: An unfinished Agenda." *World Bank Economic Review*, 22: 383–396.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt et Maria S. Martínez Pería (2008) *Bank Financing for SME around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt et Patrick Honohan (2009) "Access to Financial Services: Measurement Impact and Policies." *World Bank Research Observer*, 24(1): 119–145.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt et Vojislav Maksimovic (2005) "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?" *The Journal of Finance*, LX: 137–177.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt et Vojislav Maksimovic (2006) *Determinants of Financing Obstacles*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- Berger, Allen N. et Gregory F. Udell (2006) "A More Complete Conceptual Framework for SME Finance." *Journal of Banking & Finance*, 30th ser. 2966.
- Bruns, Volker et Margaret Fletcher (2008) "Banks' Risk Assessment of Swedish SME." *Venture Capital*, 10(2).
- Dalberg (2008) *Capital Aggregation: Briefing Paper for ANDE Conference Session*. Fiche thématique. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) ANDE — *Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background analysis*. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) ANDE — *Aspen Network for Development Entrepreneurs: Learnings from Analogous Markets*. New York: Dalberg.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería et Sergio L. Schmukler (2009a) *Bank Involvement with SME: Beyond Relationship Lending*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería et Sergio L. Schmukler (2009b) *Drivers and Obstacles to Banking SME: The Role of Competition and the Institutional Framework*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- de la Torre, Augusto, Martínez Pería, Maria Soledad, Mercedes Politi, Sergio Schmukler et Victoria Vanasco (à paraître) "How Do Banks Serve SME? Business and Risk Management Models." Dans Benoît Leleux, Ximena Escobar de Nogales et Albert Diversé (eds.), *Small and Medium Enterprise Finance in Emerging and Frontier Markets*. IMD et IFC.
- EMPEA (2009) *Emerging Markets Private Equity Survey 2009*. Washington, D.C.: Coller Capital, Emerging Markets Private Equity Association.
- Galindo, Arturo et Alejandro Micco (2005) "Bank Credit to Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Creditor Protection," RES Working Papers 4399. Washington, D.C.: Banque interaméricaine de développement.
- Ganbold, Bataa (2008) *Improving Access to Finance for SME: International Good Experiences and Lessons for Mongolia*. Tokyo: Institute for Developing Economies & Japan External Trade Organization.
- Gold, Michael (2006) *SME Finance in Emerging Markets*. Prague: Crimson Capital Corporation.
- Gold, Michael et Greg Jacobs (2007) *Analysis of the Potential for Development of SME Purchase Order Finance Products*. Washington, D.C.: USAID.
- GTZ (Portula, Dantes) (2008) *Building a Profitable SME Lending Business, Enhancing Access to SME Credit*. Manille : Programme SMEDSEP.
- KfW Bankengruppe (2005) "Mezzanine Capital for SME," présenté à la Conférence de 2005 sur le Mécanisme de garantie des PME : Accès des PME au financement, 28 avril 2005, Luxembourg.
- Hindu Business Line, The (2009) "SBI Pegs SME Portfolio Growth Lower at 25%," *The Hindu Business Line*, 29 février 2009.
- Industrial Sourcebook (2008) "Fostering Growth through Finance," Rep. SEARCH.
- International Finance Corporation (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2008) *Micro, Small, and Medium Enterprise Financing: Opportunities in Financial Markets*. Washington, D.C.: IFC.

- IFC (2008) *FYO8 Reach Data*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2009) "IFC SME Banking Benchmarking Web Survey Report" (synthèse des résultats d'un échantillon de 12 banques présentés aux banques qui participent à l'enquête). Washington, D.C.: IFC.
- IFC (à paraître) *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*, Edité par Benoît Leluex et Anouk Lavoie Orlick, 2ème édition du Geneva Private Capital Symposium. Washington, D.C.: IFC.
- IIC/MIF, IDB et FELEBAN avec D'Alessio IROL (2008) *Tracking the Propensity of Financial Institutions in Latin America and the Caribbean to Finance Small and Medium Enterprises*. Buenos Aires: D'Allessio.
- Love, Inessa et Nataliya Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- Klapper, Leora (2006) "The Role of Factoring for SME Finance." Dans Access Finance. Washington, D.C.: Groupe de la Banque mondiale.
- Kozak, Marta (2007) *Micro, Small and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. Washington, D.C.: IFC.
- Love et Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: Banque mondiale.
- Milder, Brian (2008) "Closing the Gap: Reaching the Missing Middle and Rural Poor through Value Chain Finance." *Enterprise Development and Microfinance*. Londres : Practical Action Publishing.
- Naïm, Ary (2007) SME Banking Practices: IFC's Experience and Benchmarking Results, Présentation de l'IFC, novembre 2007.
- OCDE (2000) *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. Fiche thématique*. Paris : OECD Observer.
- OCDE (2005) *SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris : OCDE.
- OCDE (2006) *The SME Financing Gap, Vol. I: Theory and Evidence*. Paris : OCDE.
- OCDE (2007a). *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. Paris : OCDE.
- OCDE (2007b) *The SME Financing Gap, Volume II: Proceedings of the Brasilia Conference 2006*. Paris : OCDE.
- OCDE (2008) "Removing Barriers to SME Access to International Markets." Rapport de l'OCDE, Paris.
- OCDE (2009) "Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses — Chairs' Summary." Rapport de la table ronde de Turin (Italie), 26 et 27 mars 2009. Disponible à l'adresse suivante : http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_34197_42116575_1_1_1_1,00.html.
- Oyekanmi, Rotimi (2005) "Venture Capital in Nigeria: the Story So Far an Appetizer," présenté à la Conférence de l'African Venture Capital Association le 9 novembre 2005, à Mombasa (Kenya).
- Peltoniemi, Janne (2007) "The Benefits of Relationship Banking: Evidence from Small Business Financing in Finland." *Journal of Financial Services Research*, 31: 153–171.
- Ratio Magazine (2009) "Kenya: SME Private Equity Undeterred by Global Crisis." Disponible à l'adresse suivante : <http://www.ratio-magazine.com/20090514621/Kenya/-Kenya-SME-Private-Equity-Undeterred-by-Global-Crisis.html>.
- Roveda, Daniela, Jonathan M. White et Glenn Yago (2007) "Transatlantic Innovations in Affordable Capital for Small and Medium-Sized Enterprises: Prospects for Market-Based Development Finance." German Marshall Fund Paper Series, Washington, D.C.
- Samson, Joseph (2009) "SBI Lowers SME Credit Target to 25%," Rupee Times, 2 mars 2009.
- Taiwan Ministry of Economic Affairs (MOEA) (2008) *White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan*. Taipei: Taiwan Ministry of Economic Affairs, Small and Medium Enterprise Administration.
- Trade and Investment Division (2002) *Trade Facilitation Handbook for the Greater Mekong Subregion*. Bangkok: Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique.
- United States Small Business Administration (2009) "Banking Studies: Small Business Lending in the U.S." Disponible à l'adresse suivante : www.sba.gov/advo/research/lending.html.

Notes de fin de document

- 1 Le seuil varie entre 100 et 500 employés selon les pays. Kozak (2007)
- 2 OCDE (2006)
- 3 Dalberg (2008)
- 4 Entretiens
- 5 IFC (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*; Taiwan Ministry of Economic Affairs (2008)
- 6 OCDE (2005) ; ces estimations tiennent compte des microentreprises du secteur structuré
- 7 Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt (2003) ; ces estimations tiennent compte des microentreprises du secteur structuré
- 8 Ibid.
- 9 Beck (2007)
- 10 Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic (2006)
- 11 Voir par exemple les documents cités dans Bruns et Fletcher (2008)
- 12 Banerjee et Duflo (2004)
- 13 Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic (2005)
- 14 Entretiens
- 15 de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a)
- 16 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008), aussi désignés dans ce Guide par l'expression Enquête *Around the World*
- 17 IIC/MIF, BID et FELEBAN avec D'Alessio IROL (2008)
- 18 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 19 de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a)
- 20 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 21 Australian Institute of Company Directors (2006) "You can't bank on it," *The Boardroom Report*, Vol. 4, Numéro 7, 11 avril 2006.
- 22 United States Small Business Administration (2008)
- 23 OCDE (2006)
- 24 Basé sur les chiffres de Hindu Business Line (2009) et Samson (2009)
- 25 Taiwan MOEA (2008)
- 26 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 27 Sur le marché des grandes entreprises, l'amélioration de l'accès direct aux marchés financiers représente une autre forme de concurrence.
- 28 de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a)
- 29 Site web de la banque
- 30 OCDE (2006) *The SME Financing Gap, Vol. 1* ; entretiens
- 31 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 32 Galindo et Micco (2005)
- 33 Roveda, White et Yago (2007)
- 34 Entretiens
- 35 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 36 Beck and Demirgüç-Kunt (2008)
- 37 de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a)
- 38 Ibid.
- 39 Beck, Demirgüç-Kunt et Honohan (2009)
- 40 On trouvera des exemples de ce type de réforme dans Beck, Demirgüç-Kunt et Honohan (2009)
- 41 Beck, Demirgüç-Kunt et Honohan (2009)
- 42 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 43 Beck, Demirgüç-Kunt et Honohan (2009)
- 44 Ibid.
- 45 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 46 Ibid.
- 47 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 48 de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a)
- 49 Les pourcentages représentent les taux de réponse médians dans les enquêtes réalisées dans sept pays d'Amérique latine. Pour les prêts, le pourcentage représente la valeur médiane du chiffre le plus élevé cité dans chaque pays, tous types de prêts confondus. À noter l'absence des prêts d'investissement dans la liste des services de financement utilisés.
- 50 Entretiens
- 51 de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a)
- 52 Cité dans de la Torre, Martínez Pería et Schmukler (2009a) ; la somme des pourcentages est inférieure à 100 en raison des questions sans réponse
- 53 Gold et Jacobs (2007)
- 54 Klapper (2006)
- 55 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 56 EMPEA (2009)
- 57 Ratio Magazine (2009)
- 58 Entretiens
- 59 IFC (à paraître) *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*
- 60 Oyekanmi (2005) ; Entretiens
- 61 Entretiens
- 62 Étude et analyse Dalberg
- 63 Citation et principaux enseignements sur la démarche des banques tirés de l'étude de l'IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 64 Entretiens
- 65 Dans l'enquête en ligne de l'IFC (SME Banking Benchmarking Web Survey), les 3 premières des 6 réponses à la question sur le principal moyen d'élargir les débouchés mentionnaient les clients existants.
- 66 Entretien
- 67 Tiré de l'étude de l'IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 68 Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008)
- 69 Ibid.
- 70 Entretiens
- 71 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 72 Ces chiffres représentent la moyenne des pourcentages indiqués par les 91 banques incluses dans l'étude de Beck, Demirgüç-Kunt et Martínez Pería (2008).
- 73 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 74 Voir par exemple Peltoniemi (2007)
- 75 Extraits d'entretiens
- 76 IFC (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*
- 77 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 78 Ibid.
- 79 Heckl et Moormann (2007)
- 80 IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*
- 81 Naïm (2007)
- 82 IFC (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*
- 83 Ibid.
- 84 Ibid.
- 85 Ibid.

Photographies

Couverture-gauche, Aichin Lim Jones ; couverture-droite, Anvar Ilyasov

Table des matières, Stockbyte

Page 1, photothèque de l'IFC ; Page 9, David Summers ;

Page 13, Richard Lord ; Page 15, Sudue ;

Page 17, Antoine Courcelle-Labrousse ; Page 19, Mark Fallander ;

Page 22, photothèque de l'IFC ; Page 25, Mark Fallander ;

Page 29, Richard Lord ; Page 36, Michael Wild ;

Page 40, photothèque de l'IFC ; Page 43, Ronke-Amoni Ogunsulire ;

Page 46, Matluba Mukhamedova ; Page 49, photothèque de l'IFC ;

Page 52, photothèque de l'IFC ; Page 54, photothèque de l'IFC ;

Page 55, Stockbyte ; Page 59, photothèque de l'IFC ;

Page 62, photothèque de l'IFC ; Page 65, Aichin Lim Jones.

Maquette

Patricia Hord.Graphik Design

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, DC 20433 États-Unis
Téléphone : 202-473-3800
Télécopie : 202-974-4384
IFC.org



**Société financière
internationale**
Groupe de la Banque mondiale