

## **RATIONNEMENT DE CRÉDIT ET AVANTAGE CONCURRENTIEL DES BANQUES COOPÉRATIVES DANS LE FINANCEMENT DES PME : UN MODÈLE D'ANALYSE**

**Nazik BEISHENALY**  
**Marie-Claire MALO**  
**Martine VÉZINA<sup>1</sup>**

### ***Introduction***

Cette étude vise à proposer un modèle d'analyse de l'avantage concurrentiel des banques coopératives au regard de l'activité de crédit aux clients PME<sup>2</sup>.

Les coopératives de crédit ont historiquement occupé un segment spécifique du marché des PME soit celui des petites entreprises et des exploitations agricoles. Ce créneau leur était réservé du fait du refus des banques traditionnelles d'accompagner ce type d'emprunteurs. Selon certains auteurs, ce refus des banques de prêter en raison d'un manque de confiance envers certaines catégories d'emprunteurs caractérise une situation de rationnement de crédit (Lavoie, 1992 ; Wolfson, 1996). La situation évoluant, aujourd'hui non seulement les clients des coopératives financières ont changé avec l'ensemble de la société (augmentation du niveau de vie, des revenus, etc.) mais aussi les pratiques bancaires se sont transformées (nouveaux outils d'analyse, informatisation des procédés, etc.). En conséquence, alors que les banques commerciales s'intéressent de plus en plus aux secteurs qui étaient préalablement financés par les institutions financières coopératives, ces dernières cherchent elles-mêmes à diversifier leurs activités et, pour ce faire, offrent leurs services à de plus grandes entreprises que par le passé. Ce mouvement croisé s'inscrit dans un double phénomène de déplacement des priorités stratégiques des institutions bancaires vers des clientèles dont le potentiel de rendement est supérieur, et d'autre part dans un contexte de surcapacité du marché du crédit alors que l'offre dépasse largement la demande de crédit.

La question que nous posons dès lors est à savoir si les coopératives financières, de par leurs spécificités, possèdent des avantages concurrentiels sur les banques traditionnelles sur le marché du prêt à la PME au regard de l'enjeu du rationnement de crédit. Cette question nous apparaît importante à deux égards. D'une part, elle touche une dimension sensible de la rentabilité d'une institution financière, à savoir sa capacité à optimiser son rendement dans l'intermédiation financière. D'autre part, elle concerne également sa capacité à participer, bien qu'indirectement, au développement économique de la communauté dans laquelle elle évolue à travers le financement d'organisations, les PME, qui constituent un important levier à cet égard. De ce point de vue, notre question de recherche est cœur de la raison d'être de l'institution financière.

Cette question nous conduit donc à étudier la coopérative financière sous l'angle des processus qu'elle adopte afin de se positionner favorablement et durablement dans son marché et en rapport avec sa mission. Ainsi, la question que nous posons est à savoir si les banques coopératives possèdent des avantages

---

<sup>1</sup> Nazik BEISHENALY, Doctorante, Université de Grenoble II, CEPSE ( [nazik\\_beishenaly@yahoo.com](mailto:nazik_beishenaly@yahoo.com) )  
Marie-Claire MALO, Professeure HEC Montréal, ( [marie-claire.malo@hec.ca](mailto:marie-claire.malo@hec.ca) )  
Martine VÉZINA, Professeure HEC Montréal ( [martine.vezina@hec.ca](mailto:martine.vezina@hec.ca) )

<sup>2</sup> Selon la définition du Gouvernement du Canada, les petites et moyennes entreprises sont des entreprises de moins de 500 employés qui affichent un revenu annuel inférieur à 50 millions de dollars, Gouvernement du Canada (2002), *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada*, Ottawa.

concurrentiels sur le segment des PME du point de vue de leur capacité à allouer de façon optimale les crédits auprès de cette clientèle. Cette question nous renvoie également aux enjeux de rationnement de crédit.

La recherche d'explications du rationnement du crédit nous renvoie aux origines théoriques de la question qu'on va parcourir à travers un débat entre les nouveau-keynésiens (Stiglitz et Weiss, 1981) et les post-keynésiens (Wolfson, 1996). Pour les premiers, le rationnement de crédit apparaît comme une conséquence des limites de la capacité d'offre de crédit des banques. Il serait lié à l'asymétrie d'information qui rend inefficace le mécanisme du taux d'intérêt pour la régulation de l'offre et la demande de crédit. Les seconds étudient par contre le rationnement du crédit dans le cadre de la théorie de la monnaie endogène et dans un environnement d'incertitude. Cette fois les décisions de prêt seraient prises en fonction des anticipations de la banque et de sa confiance dans la solvabilité de l'emprunteur. Cette asymétrie d'anticipation constituerait la base des relations « banque-entreprise ».

Ainsi, si des pratiques inadéquates de rationnement de crédit sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le rendement d'une banque, on peut également faire l'hypothèse qu'à l'inverse, de bonnes pratiques de rationnement de crédit sont susceptibles de conférer un avantage concurrentiel pour la banque qui en bénéficie. La théorie du rationnement de crédit a jusqu'ici principalement porté son attention sur la mécanique du rationnement du point de vue de la banque. Dans la présente étude, nous adoptons une approche différente en ce que nous proposons une perspective visant à évaluer les mécanismes d'acquisition d'information (nouveaux keynésiens) et de construction de la connaissance du client (post-keynésiens) qui seraient, selon ce courant de pensée, garants d'une allocation optimale du crédit à la PME.

À cet égard, nous mobilisons deux théories managériales complémentaires, l'approche relationnelle et la perspective des ressources et des compétences issues respectivement des champs disciplinaires du marketing et de la stratégie des organisations. L'approche relationnelle s'intéresse au choix des services à offrir, aux modes d'organisations des relations, à la fréquence des relations (proximité) entre l'entreprise et le client, permettant à l'entreprise productrice du service d'accroître la fidélité de sa clientèle. L'approche est également pertinente pour le secteur bancaire en raison des spécificités de son activité, dès lors que la concurrence se fait moins sur les produits facilement imitables, et donc homogènes, que sur les diverses formes de services associés. Toutefois, elle présente certaines limites quant aux éléments « non-relationnels » de la particularité coopérative qui sont néanmoins susceptibles de contribuer à l'édification de l'avantage concurrentiel du crédit coopératif. De ce fait il est pertinent de compléter cette approche par la seconde, la perspective des ressources (*Resource-Based View*).

La première partie de cette étude vise à présenter les trois approches théoriques mobilisées (rationnement de crédit, approche relationnelle, perspective des ressources et des compétences). La seconde partie de l'étude propose une illustration du modèle théorique adopté de même que son enrichissement au regard d'une étude de cas portant sur un Centre financier aux entreprises (CFQ) du réseau des caisses populaires Desjardins du Québec. Loin de prétendre au statut de test, cet exercice vise plus modestement à mettre en évidence les potentialités du modèle proposé du point de vue empirique. En conclusion, nous discutons des modalités de l'avantage concurrentiel de la banque coopérative au regard de ses avantages concurrentiels en matière de pratiques optimales de rationnement de crédit.

## **I. Les fondements conceptuels de la relation de crédit entre les banques et les PME**

Notre travail théorique s'appuie sur la combinaison de trois approches théoriques qui prennent chacune racine dans des disciplines distinctes : la théorie du rationnement de crédit (économie), l'approche relationnelle (marketing) et la perspective des ressources et des compétences (stratégie des organisations). Dans un premier temps, nous présentons les fondements théoriques de l'enjeu du rationnement de crédit, sachant que cette question a fait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques puisque

caractéristique des relations de crédit. Toutefois la plupart des études empiriques discutent cette question du point de vue des entreprises. À l'inverse, notre étude adopte la perspective de la banque. Dans un second temps, l'approche relationnelle est présentée en tant que stratégie bancaire combinant une stratégie « client » et un facteur de réduction du problème de rationnement de crédit. Nous verrons néanmoins que la contrainte d'optimisation dans l'allocation des crédits exige la présence d'éléments autres que le relationnels. De ce fait l'approche par les ressources et les compétences nous permettra de présenter un portrait plus complet des avantages coopératifs en matière de financement des PME.

### ***1. Le rationnement de crédit : l'asymétrie d'information ou l'incertitude***

Le rationnement de crédit est une situation caractérisée par une demande de crédit supérieure à l'offre et ce, indépendamment du taux d'intérêt par les banques. Cette question du rationnement de crédit commence à susciter l'intérêt des économistes dès la fin des années soixante (Jaffee et Modigliani, 1969). Les développements postérieurs à cette période sont notamment attribuables aux auteurs nouveau-keynésiens qui cherchent à expliquer le rationnement du crédit par l'existence de l'asymétrie d'information (Stiglitz et Weiss, 1981) et aux auteurs du courant post-keynésien qui critiquent les insuffisances de l'approche des nouveaux-keynésiens en proposant une interprétation différente du même phénomène autour du concept d'incertitude (Wolfson, 1996). Ce débat va nous servir de base pour la présentation du rationnement de crédit. Compte tenu de la diversité des contributions au sein de chacun de ces deux courants, nous avons choisi de nous en tenir à deux contributions fondamentales pour rendre compte du débat, soit celle de Stiglitz et de Weiss (1981) et celle de Wolfson (1996)<sup>3</sup>.

Stiglitz et Weiss (1981) définissent le rationnement du crédit comme étant une situation où, à une offre de crédit donnée, des « (...) groupes d'individus sont exclus du crédit et ce, quel que soit le taux d'intérêt demandé, alors qu'à une offre de crédit supérieure, il leur serait accessible. » (trad. Stiglitz et Weiss, 1981, p. 394). Cette définition renvoie à l'importance de l'offre qui est contrainte par la disponibilité de la base monétaire, elle-même fonction croissante de l'espérance du profit de la banque. Par ailleurs, à la différence de l'explication traditionnelle de l'établissement de l'équilibre sur le marché de crédit par le taux d'intérêt, Stiglitz et Weiss (1990) introduisent le concept d'imperfection informationnelle qui viennent fausser l'efficacité du mécanisme de prix. Ces imperfections font en sorte qu'il devient difficile pour le banquier d'évaluer correctement le succès du projet de l'entreprise alors qu'à travers le mécanisme de régulation de la demande par les taux d'intérêt l'issue serait inverse. En effet, dans une situation d'asymétrie d'information, l'augmentation du taux d'intérêt aurait tendance à attirer des projets plus risqués en raison du fait que la probabilité du succès du projet de l'emprunteur diminuerait avec la hausse du coût de crédit : « Les taux d'intérêts élevés conduisent les firmes à entreprendre des projets dont les probabilités de succès sont réduites mais qui sont susceptibles de générer des rendements élevés en cas de succès » (trad. de Stiglitz et Weiss, 1981, p. 393). Ainsi, dans la mesure où le risque n'est pas indépendant du taux d'intérêt, ce mécanisme de taux d'intérêt s'avère inefficace pour réduire la demande de crédit. L'existence d'informations asymétriques rend de ce fait difficile la distinction, par la banque, entre de « bons » et de « mauvais » emprunteurs, ce qui se traduit par le refus de la banque à prêter. Cette situation caractérise une situation d'équilibre avec le rationnement inférieure à l'équilibre de plein emploi.

Selon cette approche, le rationnement du crédit est étroitement lié à l'asymétrie d'information qui constitue un concept central dans le modèle nouveaux-keynésien. Elle caractérise une situation où l'emprunteur potentiel connaît la distribution précise de la probabilité sur la rentabilité de son projet d'investissement, alors que la banque ne la connaît pas, ou tout au plus que partiellement. Ainsi, dans une situation où l'offre

<sup>3</sup> Stiglitz J.E., Weiss A. (1981) « Credit Rationing in Market with Imperfect Information », *The American Economic Review*, n.3  
 Wolfson M. H. (1996) « A Post Keynesian theory of credit rationing », *Journal of Post Keynesian Economics*, Armonk, spring, vol. 18, iss. 3

de crédit n'est pas suffisante pour répondre à la demande, les banques auront tendance à accroître le taux d'intérêt dans le but de rééquilibrer le marché. Cependant, cette augmentation aura un effet inverse en des projets à risque élevé. L'asymétrie d'information engendre notamment des situations de *sélection adverse* (lorsque le banquier constate qu'une acceptation par l'entreprise des taux d'intérêts et des garanties élevées est liée au caractère risqué de l'affaire) et d'*effet d'incitation* (lorsque le niveau élevé du taux d'intérêt incite l'entrepreneur à investir dans des projets risqués). Par ailleurs, on distingue également des situations d'information asymétrique tel *l'aléa moral* (ex : un changement du projet par l'entrepreneur après l'obtention du crédit à l'insu du banquier) et *l'opportunisme* (lorsque l'entrepreneur cache les résultats réels de son entreprise au moment de renégocier son contrat de prêt). Dans ces conditions, les banques ont une capacité limitée à évaluer correctement les risques inhérents aux projets de financement. Par conséquent, la rentabilité espérée par les banques n'est pas assurée par la simple augmentation du taux d'intérêt. De ce fait, la banque peut choisir de rationner le crédit par la quantité. Ainsi, certains individus accèdent au crédit, alors que d'autres se le voient refusé.

Pour les auteurs post-keynésiens (Wolfson, 1996 ; Isenberg, 1998 ; Dow, 1998), cette interprétation néo-keynésienne de rationnement du crédit est inacceptable. S'appuyant sur la théorie de la monnaie endogène, ils questionnent notamment le postulat d'asymétrie d'information qui suppose que l'information sur les résultats futurs de l'investissement *existent* réellement et qu'elle est connue par les uns (emprunteurs) mais non par les autres (banques). Selon eux, ce postulat contredit le concept d'incertitude fondamentale de Keynes qui affirme que le futur ne peut être connu. En effet, en contexte d'incertitude il n'est pas possible d'utiliser des méthodes objectives pour connaître l'issue des projets d'investissement car elle (l'incertitude) provient de changements structurels continus dans le système économique.

Dès lors, Wolfson (1996, p. 463, trad.) propose une définition renouvelée du rationnement de crédit qui « (...) renvoie à toute situation où la banque refuse de prêter à un emprunteur particulier, en dépit de son accord pour payer un taux d'intérêt plus élevé ». Cette définition résulte de la distinction que font les post-keynésiens entre la *demande notionnelle*, qui représente pour cet auteur l'ensemble de la demande de crédit bancaire, et la *demande effective* qui correspond à la demande des emprunteurs jugés solvables par la banque sur la base de ses anticipations (Wolfson, 1996). La création de la monnaie par les banques s'effectue en réponse à cette demande effective, alors que la différence entre la demande notionnelle et la demande effective fait l'objet du rationnement.

Le banquier peut effectivement refuser de prêter essentiellement pour deux raisons (Lavoie, 1992); d'abord parce qu'il peut ne pas croire que le financement du projet puisse être rentable, et ce peu importe qu'il soit assorti d'un taux administré ou d'un taux d'intérêt plus élevé. D'autre par, ce refus prendra son explication par le fait que l'emprunteur potentiel peut ne pas remplir les conditions de prêt. Dans les deux cas, la demande de prêt est refusée. De ce fait c'est soit la demande jugée solvable, soit la demande effective, qui déterminera, en dernière instance, le volume de crédit accordé. Dans cette approche, l'incertitude exclut l'asymétrie d'information *ex ante* comme la *sélection adverse* des projets et l'effet d'incitation, étant donné que l'information sur l'avenir ne peut pas être connue à l'avance. Cependant, l'asymétrie d'information en elle-même n'est pas contradictoire avec l'analyse post-keynésienne. Par exemple, des asymétries telles que l'aléa moral et l'opportunisme sont toujours envisageables si les relations de confiance entre le banquier et l'entrepreneur font défaut. Dans ce cas, ces comportements résulteraient en risques volontaires (Lavoie, 1992).

Selon Dow (1998), l'arbitrage entre la demande effective et le rationnement dépendra des *connaissances* entre le prêteur et l'emprunteur. Le concept de *connaissances* est ici opposé à celui d'*information* chez les nouveaux-keynésiens. En effet, selon cet auteur, les informations correspondent à un ensemble de données empiriques alors que les connaissances caractérisent plutôt un processus. Ainsi « le volume de crédit offert reflète l'état de la connaissance entre les emprunteurs et les prêteurs, qui est un produit de l'évidence, des connaissances théoriques, des conventions et des esprits d'animal de chacun » (Dow, 1998, p. 225).

Ces *connaissances* permettent au banquier d'établir de façon plus spécifique ses anticipations concernant la réussite du projet. Wolfson (1996) introduit à cet égard le terme d'*anticipation asymétrique* pour souligner la différence d'appréhension du futur par les divers agents. En effet, l'incertitude n'empêche pas les emprunteurs et les prêteurs d'avoir des anticipations différentes concernant la réussite d'un projet et ce, même sur la base d'informations similaires. Par conséquent, ces projets subissent une double sélection, soit à la fois par l'emprunteur et par le prêteur. Les projets estimés solvables par l'emprunteur mais insolubles par le prêteur vont caractériser une situation du rationnement du crédit. Du fait de cette incertitude, la banque pourrait rationner le crédit et ce, même si elle a la capacité de créer le crédit de façon endogène. Le rationnement du crédit post-keynésien est donc possible même si la banque a la capacité de satisfaire l'ensemble de la demande de crédit correspondant à un taux d'intérêt donné. De même, le rationnement de crédit est envisageable même si le banquier et l'entrepreneur disposent de la même information. Par conséquent, l'équilibre avec le rationnement est possible dans même dans des conditions d'incertitude. Cet équilibre n'est pas dû à l'asymétrie d'information mais plutôt à la divergence des critères d'évaluation utilisés par les banques et par les entreprises. Selon les posts-keynésiens, le rationnement du crédit est donc lié aux anticipations asymétriques qui peuvent varier en fonction du niveau de confiance de la banque envers l'entrepreneur. Ainsi jusqu'à un certain niveau de confiance, la banque tolère le risque et octroie le crédit en renforçant les termes tarifaires et non-tarifaires de prêt. Au-delà de cette limite, elle aura tendance à refuser le prêt. (Wolfson, 1996).

Les deux approches partagent toutefois l'idée selon laquelle les relations entre la banque et l'entreprise sont fondamentales, dans un contexte d'allocation de crédit, mais pour des raisons différentes. Pour les nouveaux-keynésiens, l'asymétrie d'information est une situation de répartition inégale de l'information qui peut être connue grâce au développement des relations plus assidues. En effet, les prolongements de cette pensée insistent sur l'importance des relations qui permettraient de réduire l'asymétrie d'information et d'améliorer le taux d'acceptation des crédits. Selon l'analyse post-keynésienne, ce n'est pas l'offre de crédit qui détermine le rationnement du crédit, mais le niveau de confiance du système bancaire qui définit la demande effective.

Nous résumerons alors la prise de décision de la banque dans les conditions d'incertitude à des trois propositions: 1. Les relations permettent de développer les connaissances mutuelles; 2. ces connaissances favorisent le développement de la confiance; 3. la confiance génère les anticipations en fonction desquelles la banque accepte ou refuse de financer le projet.

L'apport de la théorie du rationnement de crédit réside donc dans sa capacité à offrir une explication quant aux raisons pour lesquelles rationnent le crédit aux entreprises. Cependant, aucun courant de cette théorie n'apporte une explication quant aux conditions qui confèrent à la banque une meilleure capacité de gérer ce phénomène. L'approche relationnelle, qui étudie le développement d'une alternative à l'approche transactionnelle, est souvent vue comme une solution au problème du rationnement de crédit. Elle nous permet de voir comment les institutions bancaires peuvent se différencier dans leurs pratiques d'octroi de crédit.

## ***2. L'approche relationnelle comme solution au problème du rationnement de crédit***

De nombreux travaux ont posé et discuté le problème du rationnement de crédit, au regard de l'enjeu du financement des PME. Abordée sous l'angle de l'entreprise cliente, cette question pose le problème de l'accès au financement pour mener à bien des projets de développement. Ainsi, plus l'entreprise est de petite taille, plus elle semble constituer un risque élevé du fait d'un taux plus élevé de défaillance, de problèmes de sous-capitalisation, d'une structure interne souvent peu formalisée et professionnalisée sans oublier les fréquents problèmes de trésorerie.

Cependant les entreprises ne sont pas les seules à subir les conséquences du rationnement de crédit. Il en va aussi pour les banques. En effet, dans une perspective de maximisation des profits, les banques auraient tendance à refuser les projets des emprunteurs qui leur semblent peu rentables ou trop risqués (en termes de solvabilité et de liquidité). De façon plus générale, ce phénomène du rationnement de crédit est lié à l'importance de la dimension temporelle des transactions sur le marché de crédit. Si, sur les marchés de biens traditionnels, il suffit pour qu'une transaction ait lieu de présenter un montant de la monnaie correspondant au prix de la marchandise, sur le marché de crédit il faut de surcroît l'accord du vendeur en fonction de son anticipation du remboursement et de la rentabilité des fonds prêtés.

Les conséquences du rationnement de crédit pour les banques ne sont donc pas négligeables. Deux types d'impacts sont relevés dans la littérature. Le premier, positif, est à l'effet que le rationnement de crédit peut réduire son exposition au risque de crédit. L'autre, négative, concerne la diminution de ses rendements sur les crédits mais également des rendements liés aux services hors bilan. Ce dernier effet est encore davantage dommageable au moment où la PME devient une cible plus attrayante.

L'approche relationnelle devient, selon certains auteurs, une perspective pertinente visant à prévenir de tels impacts négatifs. Moriarty, Kimbal et Gay (1983) et Perrien, Filiatrault et Ricard (1993) soulignent que la construction de relations privilégiées avec les clients serait particulièrement adaptée à l'industrie bancaire. L'importance de cette approche pour le secteur bancaire serait principalement liée à la spécificité de l'intermédiation financière mais aussi à la concurrence au sein du secteur et à l'homogénéité des produits offerts par les banques. On parle même de *Relationship Marketing* comme volet du marketing financier.

L'approche relationnelle (Buttle, 1996) apparaît donc comme une alternative à l'approche transactionnelle. Trois dimensions soulignent la différence de l'approche relationnelle par rapport à cette dernière (Des Garets, 2005) : une dimension temporelle (les rapports de long terme) ; une dimension stratégique (nécessité de faire des investissements importants afin rendre plus difficile le changement de fournisseur de service) ; une dimension sociale qui valorise les liens sociaux avec les partenaires, alors la dimension économique domine largement l'approche transactionnelle.

Ainsi, l'approche relationnelle se distingue de l'approche transactionnelle par la continuité des rapports du fait de l'établissement d'une proximité entre la clientèle et la banque. Ces rapports entre la banque et les entreprises clientes permettraient de développer des connaissances mutuelles telles que celles décrites par Dow (1998), ce qui contribuerait à accroître la confiance du banquier envers les emprunteurs. Le développement de ce type de rapport avec la clientèle bancaire permet, selon l'approche, non seulement de fidéliser la clientèle mais aussi de limiter la pratique du rationnement de crédit. En effet, si la banque est en mesure d'avoir des relations d'établir des relations de confiance avec sa clientèle, elle devrait être en mesure de bénéficier d'une meilleure anticipation quant à la faisabilité du projet de l'emprunteur, ce qui aura pour conséquence une moindre perte de « bons » emprunteurs potentiels.

Dans ce contexte Berger et Udell (2002) avancent pour leur part que la mise en place d'une telle approche relationnelle en matière de financement des PME exige une structure organisationnelle adaptée. Afin de réduire les problèmes d'agence, les auteurs soutiennent l'idée que la banque ciblant le marché des PME doit être de plus petite taille et ce, afin de limiter la complexité organisationnelle. Selon ces auteurs, plus une banque est de grande taille, plus elle aura une tendance naturelle vers une approche de type transactionnelle. De ce fait, la décision de la banque d'établir une relation de plus grande proximité avec sa clientèle doit être accompagnée d'une révision en profondeur de la structure d'opération. L'adoption d'une approche relationnelle nécessiterait notamment une marge de manœuvre accrue des directeurs de compte dans l'octroi des prêts. Ainsi plus la banque est de petite taille et plus les directeurs de compte ont de la marge de manœuvre, plus elle sera à même de s'adapter à sa clientèle.

En conséquence, comme le note Psillaki (1995, p. 84) : « [...] nous sommes en présence d'un marché de crédits segmenté selon la taille des emprunteurs : un marché du crédit aux grandes entreprises très concurrentiel et efficient, et un marché du crédit aux entreprises de petite et moyenne dimension, moins concurrentiel et donc moins efficient dans la mesure où, sur ce marché, les banques peuvent retirer des profits de leurs anciens clients. [...] Ainsi on retrouve la thèse suivante : les PME se financent plutôt par les banques locales et régionales (Sharpe, 1990 ; Dietch 1993 ; Martin, 1995) tandis que les grandes entreprises se financent via des établissements bancaires d'envergure nationale ou internationale ».

Selon Psillaki (1995), une organisation coopérative, en tant que structure décentralisée, est davantage compatible avec le financement d'entreprises de petite taille que les banques traditionnelles. Les caisses coopératives ont des réseaux de distribution extensifs permettant un accès le développement de services de proximité. La proximité géographique constitue en effet un attribut qui leur est spécifique et qui origine de leur présence historique dans les localités éloignées, secteurs géographiques qui ont souvent été délaissés par les banques commerciales. Cette proximité géographique est étroitement liée à une proximité socio-culturelle entre les caisses et leurs sociétaires. Il s'agit donc d'une « distance informationnelle » qui semble être associée à une distance physique (Hauswald et Marquez, 2000). Allant dans ce sens, Crevoisier et Wermeille (1998) développent le concept de « capital de proximité », sorte d'articulation du capital informationnel et des relations de proximité entre demandeurs et pourvoyeurs de capitaux. Si les relations financières des grandes entreprises se caractérisent par une logique d'intégration, les PME, qui ont des capacités limitées au chapitre de l'autofinancement, trouvent l'essentiel de leurs fonds propres dans leur environnement régional, ce qui est défini par les auteurs comme constituant un capital de proximité. Ce capital de proximité serait particulièrement crucial pour les PME, en comparaison des grandes entreprises. Par conséquent, cette double proximité (physique et informationnel) pourrait jouer un rôle central dans les relations « banque-PME » en facilitant le développement des relations de confiance entre les prêteurs et les emprunteurs.

Selon les résultats de l'étude menée par Abedsselam, Cieply et Le Pape (2002) sur les pratiques des chargés d'affaires PME des banques coopératives et des banques commerciales en Basse Normandie (France), les comportements des banquiers se différencient selon la nature juridique de leurs banques. Dans le cas des banques coopératives, les spécificités résident essentiellement dans l'importance du facteur de proximité dans la relation de crédit : « [...] plusieurs éléments apparaissent opposer de manière significative les chargés de clientèle selon le statut juridique de leur banque d'appartenance. Ainsi, il apparaît que les banquiers mutualistes sont plus sensibles à l'ancienneté de la relation de clientèle et à l'analyse des mouvements du compte bancaire de l'entreprise alors que les banquiers SA [société anonyme] privilégient les documents comptables, les contacts, l'analyse sectorielle et l'usage des clauses restrictives. [...] L'importance de l'ancienneté pour ces banquiers semble donc traduire l'existence d'une relation de confiance qui se substituerait aux modalités classiques de contrôle de la firme. [...] Ce facteur confiance constituerait ainsi un élément de différenciation majeur entre banquiers mutualistes et banquiers SA ».

L'étude de Côté et Lévesque (2003), sur les Caisses populaires Desjardins du Québec soulignent l'existence de certains avantages liés à leur nature coopérative. Ces avantages, en matière de financement des PME, tiendraient notamment à la proximité et à l'autonomie des caisses populaires par rapport à l'approche succursaliste adoptée par les banques commerciales. Cette étude ayant pour objectif d'identifier le profil des comportements stratégiques des Caisses populaires et de leurs concurrents, révèle que la formule coopérative confère à leurs employés davantage d'autonomie dans leur choix stratégiques à l'échelle locale (80% des répondants), leur permet d'être bien informés des besoins de la collectivité (80% des répondants), d'offrir un meilleur service (66% des répondants) et de fidéliser les membres clients (50%). Ainsi les résultats de cette enquête montrent que « les caisses bénéficient d'un avantage sur les éléments reliés aux produits et services à l'exception des taux d'épargne et de crédit. Elles se démarquent également au plan des valeurs alors que leurs concurrents n'y attachent qu'une très faible importance. [...] Les concurrents des caisses ciblent sensiblement leur action stratégique sur les questions de coûts et de taux d'intérêts (prix)

ainsi qu'en mettant l'emphase sur la segmentation, la vente-croisée, les équipes multidisciplinaires ainsi que le démarchage. Les caisses approchent l'industrie par le biais du service, des valeurs et des pratiques de gestion qui mettent l'emphase sur l'humain » (Côté et Lévesque, 2003).

Ainsi, la proximité semble donc jouer un rôle décisif dans le développement de relations de confiance entre le banquier et les entreprises clientes de faible taille. Cette proximité étant un élément inhérent aux structures coopératives, elle permet aux caisses d'avoir un positionnement favorable dans le développement de relations de confiance leur permettant de bénéficier d'une meilleure connaissance des entreprises, connaissance susceptible d'influencer positivement les décisions d'octroi de crédit. Par conséquent, les coopératives financières n'ont pas la même approche au « relationnel » que les banques commerciales, les relations entre les coopératives de crédit et leurs membres étant antérieures à l'établissement d'une stratégie réfléchie à cet effet et d'une intégration structurelle de celles dans leurs pratiques d'affaires.

L'approche relationnelle met ainsi en évidence des fondements distincts sur lesquels les banques commerciales et les banques coopératives s'appuient pour établir une confiance permettant de créer une connaissance du client. Alors que les banques commerciales construisent de toute pièce cette pratique, pour les coopératives, il s'agit bien davantage qu'une approche associée à un marketing de service. Aussi, les travaux sur l'approche relationnelle apparaissent insuffisants pour mettre en évidence les fondements du développement de la confiance entre le client et la banque coopérative. La section suivante présente une approche davantage pertinente à cet égard, la perspective des ressources et des compétences en analyse stratégique des organisations.

### ***3. L'approche par les ressources et des compétences comme cadre d'analyse de l'avantage concurrentiel des banques coopératives***

La perspective des ressources et des compétences (*Resource-Based View-RBV*) trouve son origine dans les travaux de E. Penrose (1959). Depuis le milieu des années quatre-vingt, l'approche suscite un intérêt notamment dans le domaine de l'analyse stratégique des organisations. Cette approche questionne la perspective portérienne en analyse stratégique qui attribue principalement au choix de positionnement de l'organisation dans son environnement concurrentiel les raisons de son succès ou de son échec. La perspective des ressources tourne, tout au contraire, l'attention vers l'interne. Les tenants de cette approche postulent que ce sont les actifs, tangibles et intangibles, de même que les compétences que l'organisation a su développer au cours de son évolution qui constituent les éléments les plus déterminants du choix stratégique des organisations. Chaque firme est donc dotée de ressources et de compétences qui sont à l'origine de sa performance et de sa compétitivité.

L'apport de la RBV réside dans l'attention qu'elle porte aux processus interne mis en place par l'organisation et à l'existence d'actifs stratégiques propres à chaque firme comme facteurs d'explication de la performance différenciée entre les organisations évoluant au sein d'une même industrie (Wernerfelt, 1984).

Les ressources et les compétences stratégiques sont constituées d'actifs stratégiques possédées en propre par une organisation et qui sont difficiles à imiter, à substituer ou à échanger. Une distinction est faite entre le concept de ressources et celui de compétences. Les ressources « peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation. [...] les compétences sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels. Elles permettent de créer les nouvelles ressources de l'entreprises. Elles ne sont donc pas un substitut de ressources, elles facilitent ou permettent leur développement et leur accumulation » (Arrègle, 1996). L'avantage concurrentiel prend racine dans les ressources et les compétences stratégiques de l'organisation.



Il est généralement admis que, pour être stratégique, ie conférer le statut d'avantage concurrentiel, une ressource ou une compétence doit remplir six conditions (Tywoniak, 1997) : générer de la valeur pour l'organisation, être rare, difficile à imiter, durable, difficilement substituable et appropriable (exclusive). Une ressource a de la valeur pour la firme lorsqu'elle permet d'avoir des bénéfices et d'améliorer l'efficacité (Barney, 1991). Quant à la rareté, elle signifie qu'elle doit être non ou partiellement accessible aux autres pour limiter que les concurrents en bénéficient aussi. La ressource doit être difficile à imiter pour réduire la généralisation des pratiques de la firme par ses concurrents. La longévité de la ressource suppose sa durée dans le temps. Si la ressource n'est pas difficile à substituer, elle risque de perdre sa position grâce au développement des produits substitués. Et bien évidemment, les ressources ou les compétences qu'une firme possède doivent être exclusives à cette firme pour être un actif stratégique.

L'approche RBV a au cours des dernières années été utilisée pour comprendre les différentiels de performance au sein des organisations de diverses industries. En outre, Lamarque (2001) et Mellewigt et Nothnagel (2003) ont adopté cette pour étudier l'industrie bancaire. Selon ces chercheurs, le marché bancaire est devenu très concurrentiel notamment dans les pays industrialisés. La déréglementation du secteur, conjuguée au processus de globalisation des industries et d'innovation technologique constituent des enjeux majeurs d'accentuation de la concurrence dans ce secteur. Dans ce contexte de concurrence féroce, les organisations bancaires seraient, selon ces auteurs, à la recherche de nouvelles sources de différenciation de leurs activités qui s'appuieraient sur les avantages qu'elles ont développées au cours de leur évolution. Par conséquent, le diagnostic des ressources et compétences clés de l'organisation constitue une étape centrale du processus stratégique organisationnelle.

À cet égard, Lamarque (2001) classe en cinq catégories les compétences que doit développer une banque: les compétences de base, les compétences distinctives ainsi que les compétences liées aux activités de collecte, de crédit et de services. Selon l'auteur, certaines compétences contribuent plus que d'autres à la formation des compétences durables de la banque. Ainsi les compétences de base ne permettent pas d'assurer la compétitivité de la banque mais elles sont nécessaires à son développement. Par ailleurs, ce sont les compétences distinctives qui sont à l'origine de la compétitivité supérieure de certaines organisations bancaires. Il s'agit en outre, d'exploiter un réseau d'établissement relativement décentralisé et des canaux de distribution spécialisé ; d'articulation différents modes de distribution (banque à accès multiples) ; de faire un maillage optimal du réseau (offre/client/canal) ; d'avoir une approche à la fois réactive et proactive face à la concurrence ; d'avoir une capacité supérieure à anticiper des besoins ; d'être capable d'historisation des événements de la vie du client et de ce fait de tenir un fichier client exhaustivité via l'exploitation d'un Système d'information adéquat ; de développer une capacité d'innovation de produits et de process ; de pouvoir s'engager sur des promesses client (contractualisation) et communiquer de façon transparente les conditions de l'offre ; de proposer des produits selon une tarification concurrentielle ; de présenter structure des coûts optimale ; d'assurer une croissance régulière de façon à maintenir une position dominante sur son marché, et ; de savoir bien gérer l'équilibre centralisation/décentralisation.

À première vue, les coopératives financières auraient développé un ensemble de compétences qui ressembleraient à celles identifiées par Lamarque. Cependant, cette classification présente l'inconvénient d'offrir une liste très détaillée de dimensions parfois répétitives et qui se recourent, cachant du fait les dimensions fondamentales de l'avantage concurrentiel réel de ce type d'organisation. De façon à mieux distinguer les dimensions centrales des facteurs périphériques de l'avantage concurrentiel des banques coopératives dans le financement aux PME, nous avons conduit une étude empirique portant sur le cas d'un Centre financier aux entreprises du réseau des caisses populaires Desjardins du Québec.

### **Pratiques du crédit coopératif aux PME dans le réseau Desjardins et avantage concurrentiel**

### *Les CFE Desjardins sur le marché de crédit bancaire aux PME*

Le marché financier connaît des transformations importantes qui ne sont pas sans affecter le marché québécois. En outre, le double contexte de surcapitalisation des banques et de perfectionnement des outils d'évaluation des risques de rentabilisation des produits et services annexes, conduit les institutions financières à porter un intérêt accru du côté du marché des PME.

Les banques canadiennes sont considérées comme étant surcapitalisées. Ce phénomène s'explique notamment par à un niveau élevé de profits accumulés, au cours des dernières années, et à des activités limitées sur les produits risqués (stagnation des actifs pondérés pour le risque). En effet, depuis les années 1980, les banques canadiennes étaient principalement actives sur des marchés à faible risque, tel celui des particuliers. Comme on peut le constater à partir des rapports annuels des principales banques canadiennes, au début des années 1980, 70% de leurs prêts étaient destinés aux entreprises et 30% aux particuliers, alors qu'en 2003 cette proportion était quasiment inversée : 40% des prêts sont destinés aux entreprises contre 60% pour les particuliers.

Aujourd'hui, ce capital excédentaire conduit les banques à s'intéresser de nouveau aux entreprises, car les autres moyens d'emploi de cet excédent ne semblent pas satisfaire les actionnaires. Les acquisitions, notamment aux Etats-Unis, n'étaient pas suffisamment rentables, et l'augmentation des dividendes ne suffit plus pour absorber cet excédent. Ainsi, les banques se trouvent dans une situation où elles ont une surcapacité de prêt, alors que la demande des entreprises est plutôt stagnante. Le marché des PME devient donc de nouveau attrayant, et plus spécifiquement le segment des moyennes entreprises, dont on juge généralement plus faible le risque de crédit.

Par ailleurs, l'essor de nouveaux produits et services, très rentables et peu risqués (services de paie, cartes bancaires, assurances, etc.) fait que la PME devient une cible attirante. Les récentes communications des dirigeants des institutions bancaires au Québec et au Canada en général, témoignent de cet intérêt : la Banque CIBC compte être « la banque de choix des PME », selon la déclaration de R. Paterson, premier vice-président, Services à la PME CIBC ; alors que la Banque de Montréal, selon K. O'Neill, vice-présidente à la direction - Marché de la PME, vise à devenir la banque « numéro un des PME au Canada ». Dans ce contexte, le marché québécois est encore plus concurrentiel, suite à la présence du Mouvement Desjardins qui lui aussi, affiche sa volonté d'aller vers les moyennes entreprises : « ... nous sommes en train de nous donner les moyens de pénétrer de façon importante le marché des moyennes et grandes entreprises, sans pour autant négliger les secteurs où nous sommes déjà forts [...] La création des Centres financiers aux entreprises (CFE) est un premier pas dans cette direction » (in Drouin, 2002).

La présence des Caisses populaires Desjardins, plus précisément des Centres financiers aux entreprises Desjardins, différencie le marché du crédit aux PME au Québec relativement au reste du Canada. Les Caisses populaires étant la principale institution financière des travailleurs autonomes et des micro-entreprises, la présence de Desjardins sur le marché des entreprises est relativement récente. Il y a quelques trente ans, la part du réseau Desjardins dans le marché du crédit commercial et industriel au Québec était d'environ 2% (contre 64% pour les banques commerciales). Mais déjà, les Caisses se questionnaient à savoir si elles devaient viser à percer de façon plus sérieuse le marché des entreprises : « [...] les capacités d'épargne des particuliers excèdent largement leurs besoins de crédit. Bien qu'aucune saturation ne soit prévue pour l'instant au niveau de la croissance de l'endettement des particuliers, les Caisses populaires Desjardins pourraient avoir à consacrer une plus grande partie de leurs fonds au secteur des affaires à l'avenir. » (Mouvement Desjardins, 1979).

Le Mouvement Desjardins était historiquement implanté très fortement sur le marché des particuliers, des très petites entreprises et des travailleurs autonomes. Cependant, au moment où ses clients particuliers se lancent en affaire ou encore lorsque la TPE croît et se renforce, les Caisses populaires ont tendance à les

perdre au profit des banques traditionnelles. Aussi, du fait que le créneau des TPE est un domaine risqué du point de vue de la banque, Desjardins se trouve, par la force des choses, dans une situation où il prend en charge les besoins à leur stade de développement le plus précaire, pour ensuite perdre sa clientèle d'affaires, aux mains des banques traditionnelles, au moment précis où la situation financière de celle-ci se stabilise. Aussi, la volonté d'accompagner la croissance de ses membres, le besoin de diversification du portefeuille des entreprises, ainsi que la contrainte de rentabilité, conduit progressivement Desjardins à chercher à percer plus durablement le marché de la PME.

À cette fin, une des premières décisions que prend Desjardins est de reconfigurer son mode d'organisation de l'activité de financement commerciale et industrielle en incitant les caisses à regrouper sur une base régionale cette activité au sein de centres de financement aux entreprises (CFE). Le CFE est donc une structure d'association des caisses qui lui ont délégué leurs services financiers aux entreprises (Chouinard, Desjardins, Forgues, Lévesque, Malo, 2001). Ce faisant, les caisses qui ont choisi de créer un CFE transfèrent à celui-ci tous les dossiers de financement de leurs clients entreprises. La mise en place du réseau des centres financiers aux entreprises (CFE) permet de ce fait de dissocier les services financiers par catégories d'acteurs.

Desjardins vient ainsi affronter plus directement la concurrence des banques sur ce segment de marché en développant un modèle de prestation de services unique. La question demeure toutefois toute entière à savoir si, compte tenu de son entrée tardive sur ce marché, le réseau Desjardins peut, dans sa pratique d'attribution de crédit aux entreprises, s'appuyer sur des avantages concurrentiels permettant de déloger la concurrence déjà installée.

### 1. *L'avantage concurrentiel des CFE Desjardins sous l'angle des ressources et des compétences*

L'étude réalisée sur le CFE du Nord-Ouest de Montréal (voir encadré) permet de mettre en évidence certaines spécificités des CFE Desjardins en matière de financement des PME. Bien que notre étude empirique ne porte que sur une seule organisation, il semble que les résultats tendent à reconnaître le fait que la nature coopérative de ces organisations a un impact sur la performance de ces institutions, mais également que les choix organisationnels y soient également pour quelque chose.

#### **Étude de cas : le CFE du Nord-Ouest de Montréal<sup>4</sup>**

Le CFE du Nord-Ouest de Montréal est un des CFE les plus performants et dynamiques du réseau Desjardins et ce, en dépit du fait que sa localisation géographique lui soit plutôt favorable. En effet, alors que le Mouvement Desjardins est associée à la communauté francophone, ce CFE est situé dans une zone d'affaires majoritairement anglophone et multi ethnique. Par conséquent, les débuts difficiles s'expliquent par une réticence manifeste des PME de ce secteur montréalais à l'égard du CFE. Néanmoins, les performances actuelles du Centre témoignent de l'existence d'autres facteurs que l'environnement externe pour expliquer sa réussite. Selon les dirigeants du CFE, ces facteurs comprennent la dynamique interne et la capacité d'adaptation au nouvel environnement qui ont permis de surmonter les difficultés et d'afficher de bons résultats en termes de rentabilité, ainsi qu'en termes de satisfaction des PME :

*« Ayant les conditions de démarrage plutôt difficile, on peut aujourd'hui conclure que l'environnement extérieur a peu d'importance, ce qui compte ce sont les activités, les efforts entrepris par l'établissement bancaire ainsi que sa dynamique et ses compétences ».*

Globalement, les particularités des CFE porteraient sur deux aspects : d'abord sur l'aspect quantitatif qui tient aux

<sup>4</sup> L'étude se fonde sur des entretiens réalisés avec les gestionnaires de CFE du Nord-Ouest de Montréal et les cadres de la Caisse Centrale du Mouvement Desjardins. Les questions portaient sur les particularités des CFE par rapport à leurs concurrents, et la description des atouts de leur établissement selon eux.

ristournes mais aussi à un meilleur positionnement sur certains types de produits et de services (paie, assurances), puis sur les relations que le directeur de compte entretient avec les gérants des PME .

Ainsi *les ristournes* distribuées aux entreprises-membres permettent de diminuer le taux d'intérêt réel. Par ailleurs, parmi les avantages quantitatifs se trouve la capacité d'offrir *un panier de produits* telle l'assurance sur les prêts dont Desjardins bénéficie d'une exclusivité de distribution dans les caisses, les banques ne pouvant faire de telles ventes croisées.

*L'absence de pression de la part des actionnaires* est également un facteur de la différenciation des CFE. Sans nuire aux contraintes de rentabilité, elle réduit néanmoins les tensions d'ordre moral et permet l'instauration d'une atmosphère professionnelle saine au sein du CFE. Selon les personnes interrogées, ce facteur a un impact indirect sur l'absence de compétitivité interpersonnelle, sur l'ambiance générale au sein du Mouvement et sur la prise en compte des activités qui ne sont pas immédiatement ou suffisamment rentables :

*« La structure coopérative joue à notre avantage dans le sens où nous n'avons pas de pression commerciale comme dans les banques concurrentes. Dans ces dernières, toutes les activités sont orientées vers la valeur d'action alors que dans le Mouvement Desjardins nous avons une vision plus large ».*

Or, l'influence de variations boursières sur les activités des banques commerciales les oblige à rentabiliser rapidement leur portefeuille ce qui conduit naturellement à abandonner les activités qui ne génèrent pas de rendement direct et immédiat. Par exemple, les CFE attribuent un rôle important aux déplacements du directeur de compte chez ses clients pour maintenir des rapports personnalisés avec l'entrepreneur. Les dirigeants du CFE soulignent l'importance de ces déplacements qui permettent d'améliorer la connaissance de cette entreprise :

*« Dans une banque commerciale, on attend d'un directeur de compte qu'il travaille rapidement, qu'il rentabilise son portefeuille aussi rapidement que possible. En conséquence, il va délaissier toutes les activités qui ne rapportent pas. De plus, il aura moins de temps pour les visites des entreprises ce qui nuit aussi aux relations avec l'entrepreneur ».*

*Le faible taux de rotation* des directeurs des comptes apparaît également comme un facteur clé. Les directeurs de compte demeurent en moyenne cinq 5 ans à leur poste chez Desjardins en comparaison à un an en moyenne dans les banques. Selon nos interlocuteurs, deux raisons expliquent cette différence: d'abord le choix personnel du directeur du compte d'y demeurer, mais surtout la structure d'organisation des CFE qui favorise la mobilité verticale, une ambiance de travail saine en raison d'une approche à moyen et long terme des résultats :

*« Les directeurs de comptes dans nos CFE ont des rapports de long terme avec leurs clients ce qui est un facteur favorable à la fidélité des clients. Ces rapports de long terme sont possibles grâce à une rotation moins fréquente de nos directeurs de comptes comparativement à nos concurrents. La rotation moyenne des directeurs de comptes du Mouvement Desjardins se situe entre 5 et 7 ans, alors que dans les banques à charte, c'est environ de 6 mois à 1 an. [...] d'abord, c'est la qualité de vie et la valorisation de l'aspect humain chez Mouvement Desjardins qui favorisent la motivation, l'épanouissement professionnel de nos employés ; ensuite c'est la possibilité d'avancement dans sa carrière suite à une politique de la promotion interne du Mouvement Desjardins. Le fait que le Mouvement Desjardins attribue une grande importance à la formation de ses employés contribue également à cette plus grande stabilité du personnel conseil».*

La structure d'organisation coopérative contribue également à la réduction du nombre de départs des directeurs de compte. Chaque CFE étant une entité autonome et indépendante à l'égard des autres CFE, la mobilité horizontale des employés est faible au profit d'une promotion interne. Cette mobilité interne ou verticale n'empêche pas de conserver le même portefeuille d'entreprises et ne nuit pas à la stabilité des relations avec celles-ci. En outre, cette faible rotation favorise l'implication personnelle du directeur de compte dans le milieu local :

*« Les directeurs de compte de Desjardins travaillent des années de suite dans une même localité, par conséquent il y a des attaches qui se créent avec leur communauté ».*

*« La différence du CFE par rapport à ses concurrents consiste principalement dans l'aspect relationnel. Nous n'avons pas des rapports 'banque- entreprise' mais des rapports humains avec les dirigeants de ces entreprises ».*

L'autonomie et une plus grande marge de manœuvre du CFE le distinguent par rapport à une succursale bancaire, son budget, ses initiatives et ses stratégies étant décidés et gérés localement.

*« Un autre avantage sera l'organisation décentralisée des caisses et des CFE Desjardins. Un CFE a une marge de*

*manœuvre très grande par rapport aux banques à charte. Nous pouvons décider certaines dépenses sans attendre la permission des instances centrales comme le financement de certaines activités culturels comme la publication, le golf, les dîners... La structure coopérative permet de supporter ces coûts »*

En outre, cette autonomie permet de réduire les délais de traitement des dossiers de demande de prêt comparativement aux banques dont les centres décisionnels sont davantage centralisés:

*« La différence est surtout dans le délai de traitement qui est plus rapide au CFE (en moyenne 48 heures) alors que dans les banques ce délai est assez long, environ 5 jours. Ceci s'explique par le fait que les banques doivent systématiquement envoyer les dossiers à Toronto ou à d'autres instances centrales et attendre leurs réponses, alors qu'un CFE bénéficie d'une marge de manœuvre importante pour ce qui est l'autonomie de décision ».*

Il en résulte que les CFE remplissent un rôle particulier qui est la participation au développement de la communauté. Ils bénéficient d'une certaine flexibilité leur permettant de s'adapter aux spécificités de la communauté qu'ils desservent. Comme décrit ci-dessus, ils sont en mesure d'organiser des activités à l'échelle locale favorisant la connaissance mutuelle des PME et des CFE, de sponsoriser des projets contribuant au développement local. De même, ils s'impliquent dans la formation de leurs clients:

*« [...] nous sommes engagés dans les activités auxiliaires comme la formation des gérants des entreprises sur l'éducation économique, sur la gestion des risques, sur la comptabilité, sur la fiscalité etc. ».*

Cette formation est bénéfique non seulement à la communauté mais aussi à l'établissement car elle permet de réduire les risques de gestion de l'entreprise pouvant résulter d'un manque de compétence.

Concernant leur activité de crédit proprement dites, la différence réside dans le profil des entreprises financées qui sont des petites PME et des entreprises nouvellement créées

:

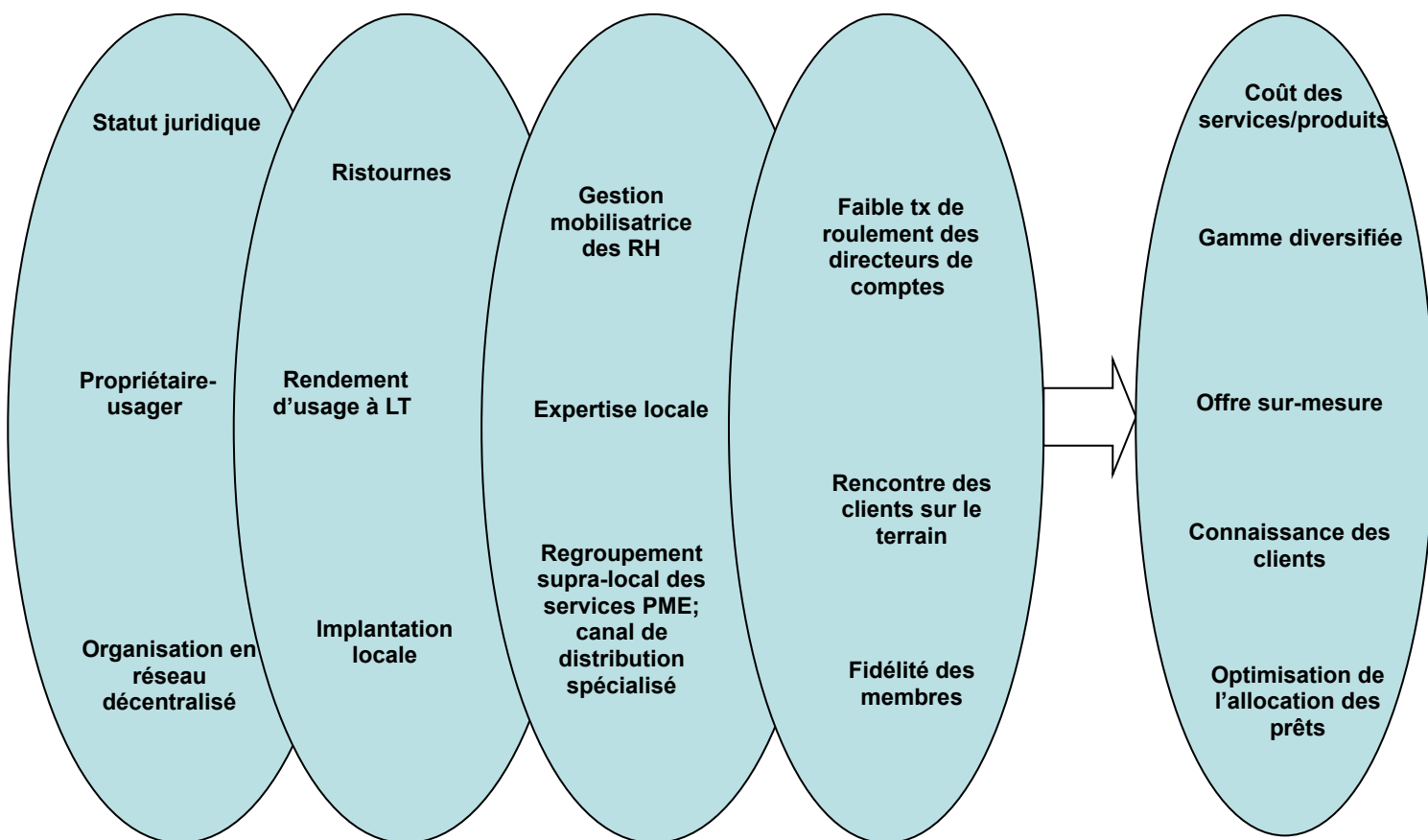
*« Les CFE ont une part de marché importante des très petites entreprises puisque souvent on connaît les gérants par l'intermédiaire des caisses où ils sont clients à titre personnel par exemple. Nous analysons les dossiers, mais aussi les qualités personnelles de l'entrepreneur. Beaucoup de prêts sont attribués sur la base des valeurs de l'individu. Les CFE octroient le crédit aux TPE même si elles n'ont aucune perspective de croissance, ce qui n'est pas le cas dans les banques commerciales où si on sait qu'une entreprise ne représente aucun potentiel de croissance, elle ne représente aucun intérêt. Ainsi les CFE contribuent au développement des TPE ».*

*« [...] l'importance des dettes à terme dans le portefeuille des prêts du Desjardins peut témoigner d'une certaine segmentation sur le type de prêts. Ainsi le Mouvement Desjardins se trouverait dans une situation où il est le principal prêteur à long terme, alors que les autres financent l'exploitation. Ce qui signifie que Desjardins finance la majeure partie des entreprises en démarrage et des opérations très risquées et peu rentables. Ceci dit, petit à petit on essaie de diversifier le portefeuille de prêts ».*

Le schéma 1 présente la combinaison des spécificités du CFE Desjardins qui sont à l'origine de sa capacité à offrir à la PME une valeur ajoutée, mais surtout de dégager d'avoir un avantage concurrentiel au chapitre de sa capacité à allouer de façon optimale ses prêts à la PME. Comme le met en évidence le schéma, cet avantage concurrentiel s'appuie notamment sur la combinaison d'éléments spécifiques à l'organisation coopératives (ressources) et des pratiques mises en place qui en découlent. Ce tableau souligne le fait que les avantages dits concurrentiels sont générés par une combinaison de ressources et de compétences qui s'appuient notamment, mais pas seulement, sur la spécificité fondamentale de l'organisation coopérative. Les autres composantes de cet avantage prenant racine dans les choix de structure et de modes prestations des services. En outre, la capacité à pratiquer un rationnement de crédit qui lui permette de maximiser l'utilisation de ses crédits tout en contrôlant son niveau de risque s'inscrit à la base dans le statut de propriétaire-utilisateur du membre qui, à se titre, a un input important dans les choix de structures qui ont été opérés, ici une structure décentralisée (caisses) et spécialisée (CFE). Cette structure de proximité contribue à rapprocher le conseiller de la PME et ainsi accroître les connaissances du premier sur le second. De plus, les pratiques de gestion de carrière et des ressources humaines qui découlent notamment de la perspective à long terme du rendement qu'adopte une organisation coopérative permettent d'assurer une

certainne stabilité du personnel conseiller et donc un approfondissement de la connaissance du client et de ses réalisations historiques. Ainsi, proximité et stabilité dans les relations avec la PME constituent deux dimensions importantes en vue d'une pratique de rationnement de crédit optimal du point de la banque, mais qui ont également un impact majeur sur le développement des communautés alors que la banque coopérative financière, la facilitation de l'accès aux crédits à l'entreprise, joue un rôle important de levier au développement économique régional.

### Schéma 1 : Ressources, compétences et avantages concurrentiels du CFE Desjardins



Le véritable avantage concurrentiel des CFE résiderait dans la possibilité de traiter non seulement avec les entreprises en bonne santé et de grande taille mais aussi avec celles qui sont en démarrage, de petite taille et dans des zones éloignées. De par la configuration de leurs ressources et compétences, les CFE présentent l'avantage de pouvoir financer et gérer de façon rentable le portefeuille des entreprises représentant la « marge » des bons emprunteurs rationnée par ailleurs.

Ainsi la nature coopérative des CFE peut être représentée comme un ensemble des ressources. Néanmoins la possession de ces ressources ne garantit pas à l'organisation son efficacité. Ceci dépend de la manière dont ces ressources sont utilisées, des stratégies d'optimisation de ces ressources, etc. Cette efficacité des CFE est dû principalement à deux facteurs importants : sa nature coopérative mais aussi ses choix organisationnels (fonctionnement autonome, structure décentralisée, etc.). Le seul fait d'avoir un statut coopératif ne garantit pas la présence d'un avantage concurrentiel dans la constitution duquel les choix organisationnels en termes de structure, de processus, d'axes de développement stratégique jouent un rôle important. L'expérience de certaines institutions de crédit coopératif dans le monde qui n'ont pas fait ces choix organisationnels en dépit de leur potentiel au niveau de l'avantage concurrentiel en matière de gestion des crédits que leur confère leur statut coopératif en témoigne.

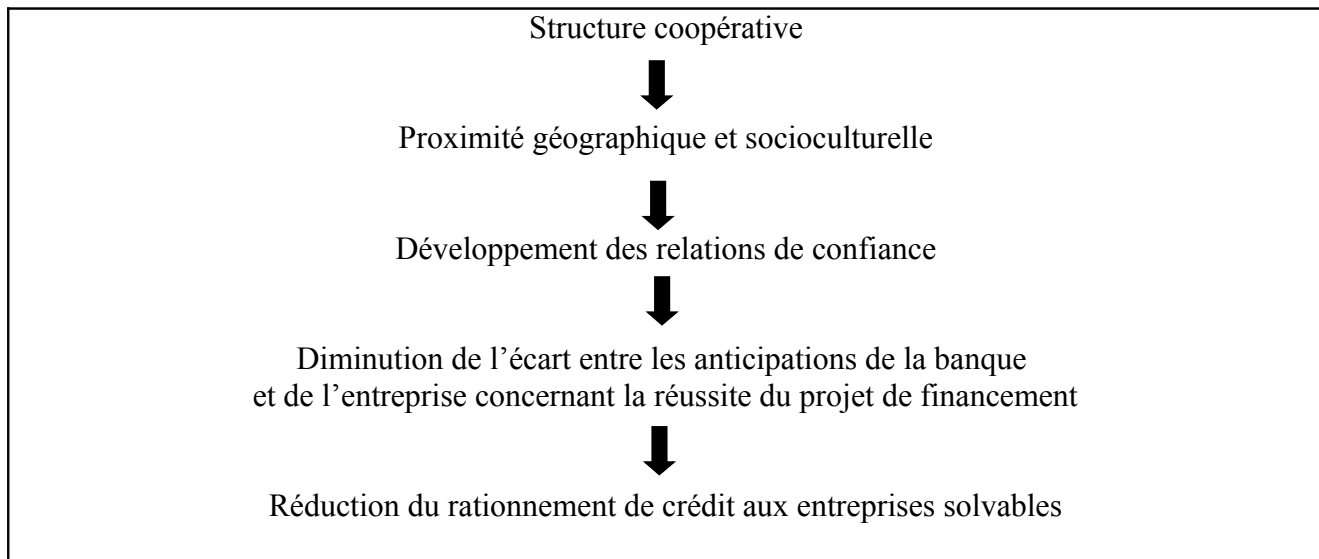
### ***Conclusion***

Le rôle des banques se définit par une combinaison de deux fonctions : elles octroient du crédit en créant la monnaie ; elles assument la responsabilité du choix des investissements à financer dans des conditions d'incertitude. On a longtemps considéré que le rôle des établissements de crédit coopératif était différent de celui des banques d'affaires car les institutions coopératives assurent une création *ciblée* de la monnaie à une catégorie distincte d'emprunteurs. En effet, les institutions financières coopératives se sont développées sur un créneau différent des banques commerciales, pour répondre aux besoins des catégories rationnées par les autres banques. Encore aujourd'hui, en dépit de leurs stratégies de développement vers les plus grandes entreprises, elles sont emblent encore mieux positionnées pour connaître et satisfaire les besoins des emprunteurs présentant peu d'intérêt pour les banques commerciales.

Le capital coopératif, la proximité géographique et l'autonomie des caisses sont les principaux éléments de la structure coopérative qui favorisent le développement des connaissances mutuelles entre la banque et ses sociétaires. Ces connaissances contribuent à la formation de la confiance du banquier ce qui réduit l'écart entre les anticipations asymétriques des agents.

De cette étude, nous tirons un modèle (schéma 2) de l'avantage concurrentiel coopératif en matière de pratiques de rationnement du crédit. Une étude empirique ultérieure plus exhaustive devrait permettre d'en dessiner plus finement les contours.

**Schéma 2 : Modèle de l'avantage concurrentiel coopératif en matière de pratiques de rationnement du crédit.**





## Bibliographie

Abdesselam R., Ciepły S., Le Pape N. (2003) « Les facteurs de différenciation des banques mutualistes et commerciaux en matière de financement des PME », *Revue d'Economie Financière*, n. 67

Association des Banques canadiennes (2003) « *La concurrence dans le marché canadien du financement des petites et moyennes entreprises* », Mémoire présenté par l'ABC au Ministère des finances, décembre

Arrègle J.-L. (1996) « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai

Arrègle J.-L., Quélin B. (2000) « L'approche 'Resource-based view' à la croisée des chemins » in *Le management stratégique des compétences*, ed. Ellipses, Paris

Berger A.N., Udell G.F. (2002) « Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The importance of Bank Organisational Structure », *Economic Journal*, vol. 112, iss.477

Buttle, F. (1996) "Relationship Marketing: Theory and Practice", Chapman, London

Chouinard O., Desjardins P.-M., Forgues E., Lévesque B., Malo M.-C., (2001) « Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation », *Cahiers du CRISES*, coll. Working Papers, n. 0108, mai

Côté D., Lévesque B. (2000) « *L'impact socioéconomique des caisses dans le Montréal métropolitain* », Cahiers du Centre d'études en gestion des coopératives, no. 2000-02, HEC- Montréal

Crevoisier O., Wermeille I. (1996) « Structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales », *Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Québec

Degryse H., Ongena S. (2002) « *Distance, lending relationships, and competition* », Discussion Paper Series 2002-16, march 02.16, Catholic University of Leuven

Des Garets V. (2005) « La gestion de la relation client dans la banque », Cahiers de recherche de CERMAT, n. 18-05-120, Université de Tours

Dietsch M. (1992) « Quel modèle de concurrence dans l'industrie bancaire ? », *Revue Economique*, vol. 43, mars

Dow S. (1998) « Knowledge, information and credit creation » in *New Keynesian Economics/ Post Keynesian Alternatives*, ed. by Rotheim R.J., London, New York

Drouin G. (2002) « Desjardins, partenaire de la croissance des entreprises », *Desjardins Entreprise*, vol.4, n. 3, juin

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (1994) *Le financement des PME : Une évaluation de la performance des institutions financières*, juillet

\_\_\_\_\_ (2000) « Sondage sur les banques », in *Regard sur la PME-2002*

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), Manufacturiers et Exportateurs du Canada, RBC Group Financier (2002) *La voie de la prospérité: Les PME du Canada*, octobre

Gouvernement du Canada (1985) *Document de consultation sur la petite et moyenne entreprise*, février  
 \_\_\_\_\_ (2002) *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada*

Hauswald, R., Marquez, R. (2000) « *Relationship banking, loan specialization and competition* », Working paper, Indiana University

Huot G. (2001) « Effets sur la proximité des regroupements de Caisses Populaires au sein de territoires ruraux en transformation », Mémoire de maîtrise en sociologie de l'UQAM, in *Cahiers du CRISES*, coll. Thèses et Mémoires, vol. 01, n. 01, mars

Isenberg D. (1998) « Post and New Keynesians. The role of asymmetric information and uncertainty in the construction of financial institutions and policy » in *New Keynesian Economics/ Post Keynesian Alternatives*, ed. by Rotheim R.J., London, New York

Jaffee D., Mofigliani F. (1969) « A Theory and teste of credit rationing », *American Economic Review*, December

Janssen F. (1998) « *Influence de l'interprétation du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur leurs relations avec les banques* », Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Lamarque E. (2001) « Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, N° 1, mars 2001

Lavoie M. (1992) *Foundations of Post Keynesian economic analyses*, Edward Elgar, Hants

Lévesque B. et coll. (1997) *Desjardins, une entreprise et un mouvement?* , Actes du 9e colloque de l'Université du Québec à Montréal sur les leaders contemporains, Presses de l'Université du Québec

Malo M.-C.; Tremblay B. (2004) « Coopératives financières et solidarité », *Finance et bien commun, Observatoire international de la finance*, Suisse

Malo, M.-C. et M. Vézina (2004), « Governance and Management of Collective User-Based Enterprises : Value-Creation Strategies and Organizational Configurations », *Annals of Public and Cooperative Economics/Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, mars

Mellewigt T., Nothnagel K. (2003) « Customers as strategic resources in the banking industry: a Resource-based empirical study », 65<sup>ème</sup> Session annuelle scientifique de la Fédération de l'enseignement supérieur en Sc. économiques, Université de Zurich

Moriarty R.T., Kimbal R.C., Gay J.H. (1983) « The Management of Corporate Banking Relationships », *Sloan Management Review*, spring

Mouvement des Caisses populaires Desjardins (1979), *Perspectives de la concurrence dans l'offre des services financiers*, juin

Nakamura J.-L. (1999) « La relation banque – PME », *Revue d'Economie Financière*, n.54

- Norton R. B. (1998) « *Le marché actuel du financement des petites entreprises* », Etude réalisée pour l'Industrie Canada, avril
- Pasquet L., Malo M-C., Ricard L. (1998) « La fidélisation des membres des caisses populaires Desjardins avant et après la réingénierie : Une approche relationnelle ? », *Cahiers du CRISES*, n. 9804,
- Perrien J., Filiatrault P., Ricard L., (1993) « The implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking », *Industrial Marketing Management*, vol. 22
- Petersen M.A, Rajan R.G. (1994) « The effect of credit market competition on lending relationships », *National Bureau of Economic Research Working Paper*, n.4921, nov., Cambridge
- Picory C., Geffroy B. (1995) « Degré d'intégration bancaire des PME. Une approche par l'organisation industrielle », *Revue économique*, vol. 46, n.2, mars
- Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
- Psillaki M. (1995) « Rationnement du crédit aux PME : une tentative de mise en relation », *Revue internationale PME*, vol. 8, n. 3-4, 1995, Presses Universitaires du Québec
- Rapports annuels du Mouvement Desjardins, de la Banque Nationale, du CIBC, de la Banque de Montréal, du TD, du Royal Bank
- Rochon P., Rossi S. éd. (2003) *Modern theories of Money. The Nature and Role of Money in Capitalist Economies*, ed. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton
- Statistique Canada (2000) *Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises*
- Stiglitz J.E., Weiss A. (1981) « Credit Rationing in Market with Imperfect Information », *The American Economic Review*, n.3
- Stiglitz J.E., Weiss A. (1992) « Asymmetric Information and its implications for macro-economics », *Oxford Economic Papers*, v.44
- St-Pierre J., Beaudoin R., Desmarais M.(2002) « Le financement des PME canadiennes: satisfaction, accès, connaissance et besoins », Institut de recherche sur les PME, *Rapport rédigé pour Industrie Canada*, Université du Québec à Trois- Rivières, février, Québec
- Thompson Lightstone et Compagnie Inc. (1996 ) *Les PME au Canada : Leur point de vue sur les institutions financières et l'accès au financement*, mai
- Vézina M. (2000) « L'approche des ressources : un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique », in Hafsi T. et al. *La stratégie des organisations : une synthèse*, éd. Transcontinental inc., Montréal
- Vézina, M. et C. Legrand (2003), « Du positionnement aux ressources; deux lunettes théoriques, une étude empirique », dans H. Laroche (ed.), *Perspectives en management stratégique*, tome 9.
- Weill L. (2002) « Le rôle de la relation de clientèle comme barrière à l'entrée sur les marchés bancaires », *Revue économique*, vol. 53, n. 2, mars

Wernerfelt B. (1984) « A Ressource Based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5

Wolfson M. H. (1996) « A Post Keynesian theory of credit rationing », *Journal of Post Keynesian Economics*, Armonk, spring, vol. 18, iss. 3