



PAR
PATRICK SÉNICOURT
MEMBRE DE LA DFCG
ET DE LA CCEF¹

La notation bancaire **Un Key Performance Indicator qui se pilote**

Au secours ! Ma notation bancaire « *m'a tuer* »... Comment anticiper ce risque, et s'en protéger ? La proposition est ici de dépasser la notation-sanction subie, pour la considérer en interne comme un instrument synthétique de mesure de la performance de l'entreprise et travailler – si besoin – à son amélioration, afin d'en faire dès lors une arme maîtrisée de communication financière.

LA NOTATION, UN MAL POUR UN BIEN ?

La notation est le plus souvent perçue par l'entreprise notée comme une sanction, imposée de l'extérieur, « *à l'insu de son plein gré* ». Insuffisamment comme une alerte. Et si elle l'ignore ou n'en tient pas compte, son impact peut la mettre en péril, avec les emplois qu'elle porte.

Avant tout, il faut se poser une question iconoclaste : quel crédit peut-on accorder à cette note, trop souvent bloquante pour l'accès au crédit ?

Parmi les nombreuses critiques que nous avons déjà pu formuler², nous rappellerons ici les principales.

En premier lieu, la « métrique » n'est pas unique. Pour une même température économique, l'entreprise est évaluée par plusieurs thermomètres, notamment celui de la Banque de France, celui de chaque

banque et de chaque assureur-crédit... Et chacune de ces notations faisant figure de totem irrécusable.

En outre, chacun de ces thermomètres est extrêmement opaque : de lecture relativement simple, à condition d'en analyser et d'en comprendre l'échelle pas toujours intuitive, la construction de la note est entourée du plus grand mystère. L'interlocuteur direct de l'entreprise notée (typiquement le conseiller bancaire) ignore le plus souvent comment elle est construite, et a donc le plus grand mal à la justifier précisément. Ce clair-obscur ne contribue pas à la confiance dans l'instrument de mesure, et suscite plutôt la défiance devant un système souvent perçu comme injuste.

Un autre problème de taille doit être soulevé : la matière première qui alimente les algo-

rithmes de notation des TPE-PME est essentiellement constituée par la liasse fiscale. Or chacun sait, sans jamais en tirer les conséquences, que cette dernière déforme la réalité économique de l'entreprise. Les règles et opportunités fiscales et comptables en sont la cause. Nous sommes face au principe GIGO (*Garbage In, Garbage Out*) bien connu : une information biaisée en entrée ne peut qu'induire des résultats erronés. La conséquence de ces principaux biais est de générer des « faux négatifs » (mauvaise note pour une situation acceptable), ou inversement des « faux positifs ».

Dès lors, quelle confiance peut-on accorder à un tel instrument de mesure ?

Pour couronner le tout, indépendamment de ces dimensions techniques, une notation défavorable constitue une prophétie auto-réalisatrice. Dès

que le clignotant s'allume, les partenaires de l'entreprise vont réduire ou interrompre leurs concours (dénonciation de crédits, paiement des fournisseurs « *au cul du camion* »...). Ce qui dégrade plus encore la capacité de l'entreprise à passer un cap difficile et à se redresser, pouvant la conduire au Tribunal de commerce, au détriment *in fine* de toutes les parties prenantes.

Ces critiques étant rappelées, nous verrons plus loin qu'il est possible d'envisager une « juste notation » comme instrument de pilotage, de communication et de création de confiance, utile pour tous.

CHACUN OBSERVE ET NOTE CHACUN...

La notation, partout présente, est en plein essor, tout particulièrement sur les sites B2C. Je peux noter mon hôtel, mon restaurant, ma location immobilière, mon VTC... qui peuvent également me noter en retour. Cette réciprocité est jusqu'à présent quasi-absente dans le domaine B2B bancaire et financier.

Pourtant, la notation peut être une arme à la fois défensive et offensive que le DAF doit savoir manier avec habileté, car il peut être victime de ce que nous appelons le « *syndrome schizophrénique de l'arroseur arrosé* » : son entreprise est notée tout autant qu'il note ses partenaires, avec les mêmes risques d'erreur d'appréciation et les effets néfastes qui peuvent en découler.

De fait, deux fonctions sont mises en œuvre.

La fonction d'alerte du DAF observateur-noteur

Principal sujet brûlant : le poste clients des entreprises en B2B constitue évidemment une préoccupation majeure, tant en volume impactant le BFR que sous l'angle du risque.

Ainsi, le credit-manager s'entoure de mille précautions pour apprécier la santé financière de ses clients. Mais aussi de plus en plus de ses fournisseurs, dans une perspective différente de sécurisation des approvisionnements, qui peut être menacée par une mauvaise notation. Il s'alimente pour cela le plus souvent des notes et appréciations des agences d'information financière et commerciale, ainsi que le cas échéant des assureurs-crédit. Il peut aussi tenter de construire ses propres outils de scoring.

Et il sanctionne, au risque de se tromper compte tenu des imperfections et des biais de la notation évoqués précédemment, chaque erreur induisant une perte d'opportunité de chiffre d'affaires.

La fonction de défense de l'entreprise observée-notée

Symétriquement, l'entreprise qui note se voit notée également par ses propres partenaires.

En premier lieu, la cotation de la Banque de France donne le « la » et diffuse sa bonne parole auprès de la sphère financière, influençant la réputation financière de la firme. L'enjeu est d'importance : un prêt marqué par une cotation inférieure à 4 prive la banque de la garantie d'un refinancement auprès de l'Eurogroupe, et élève sensiblement les fonds propres à mettre en face. La communication de la cotation par la Banque de France auprès de l'entreprise, avec son invitation à rencontrer un de ses analystes, peut cependant déboucher sur son

Cinq questions-clés pour devenir l'acteur de sa notation

- 1** Quelles sont mes notes bancaires ?
- 2** Sont-elles favorables ou défavorables ?
- 3** Comment évoluent-elles ?
- 4** Quelles conséquences sur mes financements ?
- 5** Comment piloter la notation pour transformer cette menace en opportunité ?

rehaussement, sur la base d'éléments nouveaux.

L'image financière de l'entreprise dépend également de la notation des autres acteurs déjà évoqués : banques, assureurs-crédit, credit-managers des fournisseurs...

Face à ces menaces, quels arguments recevables apporter pour défendre un dossier injustement noté ?

CONSTRUIRE, PILOTER ET DÉFENDRE UNE NOTE ENDOGÈNE DE L'ENTREPRISE

En fait, une notation interne peut être regardée comme un *Key Performance Indicator* (KPI) piloté représentatif de la performance globale de l'entreprise, et utilisé pour contribuer à sa bonne réputation financière.

Dès lors, la notation peut cesser d'être une fatalité exogène et anxiogène subie, si l'entreprise et ses partenaires acceptent le principe et la mise en œuvre d'un droit de réponse solidement argumenté par le « noté » devenu son propre « auto-noteur » (de préférence accompagné pour plus d'objectivité par un professionnel engageant sa notoriété et sa responsabilité, notamment son expert-comptable).

Cette auto-notation peut être construite par l'entreprise elle-même, lorsque les compétences internes sont disponibles, notamment parce qu'elle note déjà ses clients et fournisseurs. La note peut sinon être achetée à l'extérieur. Les agences de notation sont les fournisseurs de référence. Mais leur coût

n'est accessible que pour les entreprises d'une taille significative³. Pour les PME et TPE qui n'ont ni les moyens ni les compétences internes, l'initiative NOTA-PME dont les principes et fonctionnement sont décrits dans un article précédent⁴ peut constituer une plateforme efficace d'auto-notation facile d'accès et à faible coût.

Il est souhaitable qu'un système interne de notation, « à la main du dirigeant », permette notamment d'apporter des compléments et des correctifs solidement justifiés aux comptes annuels pour projeter une image non plus purement fiscale mais réellement économique. Nous aimons à parler de « réalité augmentée », qui est de nature à procurer un éclairage complémentaire pertinent tant quantitatif que qualitatif. Concrètement, il s'agit notamment de porter les actifs à leur juste valeur (réévaluant du même coup les fonds propres, le tout en franchise d'impôt en l'absence de transactions), et de dégager la rentabilité normative, en gommant par exemple des sur-salaires, des sur-loyers, en dimensionnant les dotations aux amortissements sur la durée de vie effective des immobilisations, etc. Et les diagnostics associés à la notation (points forts, points faibles, écarts au secteur) permettent de clarifier les « pathologies » de l'entreprise, en ouvrant la voie à des améliorations, et finalement à la réduction du risque.

Le pilotage de la note-KPI devient alors à la fois une arme

de défense des financements, et une opportunité d'introspection stratégique lucide suivie d'un dialogue constructif avec les collaborateurs en interne, et avec les noteurs externes parties prenantes.

CINQ QUESTIONS-CLÉS POUR DEVENIR L'ACTEUR DE SA NOTATION

La notation bancaire s'avère donc un sujet sérieux à ne pas négliger. Les partenaires de l'entreprise s'en inspirent pour les aider à décider de consentir ou non leur concours, et sous quelles conditions.

En amont de cette « aide à la décision », l'argumentation autour de cette notation constitue une « aide à la compréhension » tant pour les tiers que pour l'entreprise elle-même.

Au final, dans cette perspective, le chef d'entreprise a tout intérêt à répondre à cinq questions-clés (cf. tableau).

Ma notation bancaire ? J'en fais mon affaire... ●

1. Patrick Sécourc est membre de la DFCG et de la CCEF (Compagnie des conseils experts financiers), ancien Professeur à ESCP Europe, Président de NOTA-PME SAS.

2. Cf. articles de Patrick Sécourc dans la Revue Banque : « Notation des PME : vertus et limites » (décembre 2012) et « Notation des PME : de la sanction à la pédagogie » (janvier 2013).

3. Selon le rapport Analytika du Pôle de compétitivité Finance Innovation auquel a contribué l'auteur, le coût annuel strictement minimal de suivi est de l'ordre de 20-30 k€ pour des petites agences telles que Spread Research ou Scope, et peut rapidement atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros par les grandes agences telles que S&P, Moody's ou Fitch Ratings.

4. *finance&gestion* de septembre 2013 : « Auto-notation des TPE-PME : vers des IFRS-PME sans douleur », article dans lequel l'auteur explicite les fondements et la portée du service en ligne www.nota-pme.com