

## **LA COMPETENCE RELATIONNELLE : UNE REPOSE A L'OPPORTUNISME DES RELATIONS BANQUE/ENTREPRISE**

Nombreux sont les dirigeants de PME à penser que le banquier constitue une contrainte incontournable et à partager le sentiment de n'être perçu que comme un « risque » finançable ou non. De leur côté, les banquiers pointent la forte mise en concurrence des banques lorsque les entreprises sont saines mais la demande d'un soutien plus affirmé dès lors que des difficultés apparaissent.

Toutefois, la relation bancaire peut être appréhendée en d'autres termes. Certains dirigeants qualifient leur banque de partenaire. Réciproquement, des banquiers parlent de la relation avec leur client comme d'une relation de partenariat mutuellement profitable... Pourquoi ces différences d'appréciation existent-elles ? Quels sont les éléments susceptibles d'expliquer ces différents comportements ? Cela soulève alors la question du choix du mode de gestion de la relation bancaire mis en place par les acteurs, la banque et l'entreprise cliente.

L'hypothèse d'opportunisme rend la relation banque/entreprise problématique. Cette relation nécessite alors de mettre en place des mécanismes permettant de pallier les risques inhérents à l'opportunisme potentiel des acteurs. La littérature met en avant l'intérêt des relations de long terme. Mais si la durée est certes nécessaire à l'apprentissage mutuel et au développement d'un capital confiance, celle-ci n'est pas suffisante pour inscrire la relation bancaire dans une approche relationnelle. Les intérêts financiers ne sont pas non plus suffisants comme principes d'organisation de la gestion des relations bancaires. L'interaction sociale volontaire de l'entreprise cliente contribue alors à structurer la relation pour l'ancrer dans une gestion relationnelle. L'objectif de cet article est

ainsi de montrer que le choix du mode de gestion de la relation bancaire, par l'entreprise cliente, permet de dépasser les analyses centrées sur les comportements opportunistes.

La méthodologie retenue est qualitative et la méthode utilisée est l'étude de cas. Toutes deux découlent du sujet étudié. L'étude présentée ici utilise les données de quatre études de cas menées auprès de quatre PME françaises. Les données sont secondaires. Ces études de cas ont été menées dans le cadre d'une recherche ayant pour objectif d'étudier le fonctionnement et l'organisation des relations banque(s)/entreprise du point de vue de l'entreprise.

Les quatre PME étudiées ont su développer une compétence relationnelle d'une part, centrée sur une communication proactive et extensive et d'autre part, axée sur la construction d'un espace rhétorique commun et la création de règles propres communes. Le développement de cette compétence relationnelle a permis la création d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être. L'analyse théorique centrée sur la gestion relationnelle des échanges bancaires et la pratique relationnelle des PME étudiées rendent non nécessaire la notion d'opportunisme.

#### **Mots clés**

Opportunisme-Relation banque/entreprise-Compétence relationnelle-Communication

# Introduction

Nombreux sont les dirigeants de PME à penser que le banquier constitue une contrainte incontournable et à partager le sentiment de n'être perçu que comme un « risque » finançable ou non. De leur côté, les banquiers pointent la forte mise en concurrence des banques lorsque les entreprises sont saines mais la demande d'un soutien plus affirmé dès lors que des difficultés apparaissent.

Toutefois, la relation bancaire peut être appréhendée en d'autres termes. Certains dirigeants qualifient leur banque de partenaire. Réciproquement, des banquiers parlent de la relation avec leur client comme d'une relation de partenariat mutuellement profitable... Pourquoi ces différences d'appréciation existent-elles ? Quels sont les éléments susceptibles d'expliquer ces différents comportements ? Cela soulève alors la question du choix du mode de gestion de la relation bancaire mis en place par les acteurs, la banque et l'entreprise cliente.

L'hypothèse d'opportunisme rend la relation banque/entreprise problématique. Cette relation nécessite alors de mettre en place des mécanismes permettant de pallier les risques inhérents à l'opportunisme potentiel des acteurs. La littérature met en avant l'intérêt des relations de long terme. Mais si la durée est certes nécessaire à l'apprentissage mutuel et au développement d'un capital confiance, celle-ci n'est pas suffisante pour inscrire la relation bancaire dans une approche relationnelle. Les intérêts financiers ne sont pas non plus suffisants comme principes d'organisation de la gestion des relations bancaires. L'interaction sociale volontaire de l'entreprise cliente contribue alors à structurer la relation pour l'ancrer dans une gestion relationnelle. L'objectif de cet article est ainsi de montrer que le choix du mode de gestion de la relation bancaire, par l'entreprise cliente, permet de dépasser les analyses centrées sur les comportements opportunistes.

La méthodologie retenue est qualitative et la méthode utilisée est l'étude de cas. Toutes deux découlent du sujet étudié. L'étude présentée ici utilise les données de quatre études de cas menées auprès de quatre PME françaises. Les données sont secondaires. Ces études de cas ont été menées dans le cadre d'une recherche ayant pour objectif d'étudier le fonctionnement et l'organisation des relations banque(s)/entreprise du point de vue de l'entreprise.

Les quatre PME étudiées ont su développer une compétence relationnelle d'une part, centrée sur une communication proactive et extensive et d'autre part, axée sur la construction d'un espace rhétorique commun et la création de règles propres communes. Le développement de cette compétence relationnelle a permis la création d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être. L'analyse théorique centrée sur la gestion relationnelle des échanges bancaires et la pratique relationnelle des PME étudiées rendent non nécessaire la notion d'opportunisme.

## Mots clés

Opportunisme-Relation banque/entreprise-Compétence relationnelle-Communication

« Lorsque des banques prennent le prétexte d'un dépassement de découvert de 20 euros pour couper une ligne de trésorerie, lorsqu'un assureur crédit réduit sans préavis ses encours sur une filière entière, lorsqu'un investissement financé il y a quinze jours devient subitement infinançable, ce sont des comportements intolérables qui ne seront d'ailleurs pas tolérés »... tels sont les propos de Nicolas Sarkozy dans un discours proféré le 30 octobre 2008 à l'attention des dirigeants de tous les grands établissements de crédit. Avec la récession, le risque de *credit crunch*, ou la baisse de l'offre de crédit et d'une plus grande sélection des emprunteurs, devient réel. Au Royaume Uni, les enquêtes récentes sur les standards de prêts ne laissent aucun doute sur ce point. Le crédit sera plus rare et plus cher. En France, F. Drouin<sup>1</sup> déclare que rien pour l'instant ne permet de prédire la même tendance. Pour autant les pouvoirs publics prennent les devants, mais les inquiétudes existent... Ils craignent que la crise n'exacerbe les comportements opportunistes et pointent le risque d'assèchement des crédits aux entreprises qui viendrait freiner l'investissement facteur clé de l'activité. Un tel risque concerne essentiellement les PME du fait de l'opacité de leur structure informationnelle (Ang, 1991). O. Bornecque, Président de l'association française des trésoriers d'entreprises, affirme de même, preuves à l'appui, que ce risque est bien réel : « J'ai quelques informations qui remontent sur un certain nombre de banques qui commencent, de manière unilatérale, à durcir leur conditions, y compris pour les découverts et les opérations de la vie courante des entreprises »<sup>2</sup>.

Pour autant, cette situation n'est pas nouvelle et n'est pas exclusivement liée à la conjoncture actuelle. Nombreux sont les dirigeants de PME à penser que le banquier constitue une contrainte incontournable. Ils ont ainsi souvent l'impression de n'être perçus que comme un « risque » finançable ou non : tant que leur entreprise se porte bien il n'y a aucun problème, lorsque la situation se complique, le soutien attendu n'est pas au rendez-vous. A l'opposé, nombreux sont les banquiers à déclarer « lorsque tout va bien pour l'entreprise, celle-ci n'hésite pas à mettre en concurrence les banques, mais lorsque des difficultés apparaissent le dirigeant sollicite un soutien plus affirmé ».

Toutefois, la relation bancaire peut être appréhendée en d'autres termes. Il existe des dirigeants qui perçoivent leur banque comme un partenaire et, parallèlement, des banquiers

---

<sup>1</sup> « Nous n'observons pas de restriction de crédit aux pme confie François Drouin président d'Oséo... » Agéfi du 10/10/2008

<sup>2</sup> L'Expansion du 30/10/2008

qui décrivent la relation avec leur client comme une relation de partenariat mutuellement profitable... Pourquoi ces différences d'appréciation existent-elles ? Quels sont les éléments susceptibles d'expliquer ces différents comportements ? Cela soulève alors la question du choix du mode de gestion de la relation bancaire mis en place par les acteurs, la banque et l'entreprise cliente.

L'objectif de cet article est de montrer que le choix du mode de gestion de la relation bancaire, par l'entreprise cliente, permet de dépasser les analyses centrées sur les comportements opportunistes.

La première partie développe la problématique de la relation banque entreprise au regard de l'opportunisme de l'entreprise cliente et de celui de la banque. Elle s'attache à montrer que des éléments de réponses à l'opportunisme dépendent du mode de gestion de la relation bancaire, notamment de l'incidence de la durée de la relation. Elle dépasse l'analyse des relations de long terme pour étudier la relation comme un processus d'interaction sociale volontaire, permettant la construction d'un espace rhétorique et la création de règles propres communs.

La seconde partie, ou partie empirique, montre comment quatre PME ont su développer une compétence relationnelle, provenant de l'interaction volontaire des acteurs de la relation, dont découlent la création d'un savoir, d'un savoir faire et d'un savoir être. Une telle compétence permet une gestion relationnelle des échanges bancaires où l'opportunisme est absent.

## **1 OPPORTUNISME ET GESTION DE LA RELATION BANQUE ENTREPRISE**

### **1.1 LA RELATION DE FINANCEMENT : L'OPPORTUNISME DE L'ENTREPRISE CLIENTE ET L'OPPORTUNISME DE LA BANQUE**

#### **1.1.1 La relation contractuelle : incertitude et opportunisme**

Traditionnellement la relation de financement est présentée comme étant problématique dans la mesure où les agents sont susceptibles d'adopter des comportements opportunistes dans un univers où, du fait de la rationalité limitée des agents économiques, les contrats sont nécessairement incomplets.

L'opportunisme est l'attitude qui consiste à tirer le meilleur parti des circonstances en faisant peu de cas des principes moraux<sup>3</sup>. C'est l'art de composer avec les circonstances, de les gérer habilement pour obtenir un résultat. L'opportuniste est donc calculateur ; ce qui l'intéresse c'est la production d'un résultat quelles qu'en soit les conséquences. Il est froid, rusé, cynique, implacable, capable de détourner les valeurs morales si cela lui profite. Il élimine la dimension affective si c'est son intérêt et comme l'immoralité ne saurait se défendre pour elle-même, l'opportuniste saura ruser pour aboutir en cachant ses pratiques douteuses.

L'opportunisme suggère donc une attitude de calcul plus sophistiquée que celle plus classique d'intérêt personnel (Williamson). Il caractérise l'absence d'honnêteté dans les transactions, le non-respect des règles du jeu économique, la recherche de l'intérêt personnel par la ruse. Il s'accompagne le plus souvent d'une manipulation privée d'information et s'oppose en ce sens à un comportement fondé sur des relations de confiance où la promesse de l'un est synonyme d'engagement.

A cette vision de l'opportunisme, on peut toutefois opposer celle de Dixit et Nalebuff (1991) où la trahison des engagements est réalisée plus par prudence que par fraude. Finalement l'opportunisme aurait à voir avec la formulation du contenu des opportunités et à la façon de les exploiter. Si la notion d'occasion à saisir est essentielle on comprendra que c'est en situation de difficultés financières ou de crise bancaire que le problème d'opportunisme est d'autant plus prégnant. Ainsi, si l'incertitude est au centre de la relation de financement, il convient de souligner que cette incertitude est communément partagée.

### **1.1.2 L'opportunisme de l'entreprise cliente : sélection adverse et aléa moral**

Le problème de l'opportunisme de l'entreprise cliente trouve son origine d'une part, dans l'imperfection de l'information et l'asymétrie informationnelle (actions et informations cachées) qui rend difficile l'évaluation du risque des clients et d'autre part, dans la rationalité limitée des agents économiques qui empêche l'établissement de contrats complets. L'incertitude sur le projet d'investissement et sur la qualité de l'emprunteur à mettre en œuvre la réussite du projet, associée à une incertitude sur les conditions qui prévaudront durant l'exécution du contrat et à la plus ou moins grande complexité des tâches à accomplir qui rend impossible la détermination de tous les cas envisageables au sein d'un contrat, peut ainsi donner lieu à des comportements opportunistes. Cet opportunisme engendre l'incertitude de la

---

<sup>3</sup> Cette définition est une synthèse des définitions de plusieurs dictionnaires ....

relation contractuelle, et fait naître pour la banque le risque de non remboursement de son emprunt.

Deux courants d'analyse ont étudié la relation banque entreprise sous l'angle de l'asymétrie d'information, de l'opportunisme et du conflit d'intérêt : la théorie de l'intermédiation et la théorie de l'agence. Ces approches abordent deux formes d'opportunisme :

- Un opportunisme précontractuel lorsque les individus détiennent des informations privées non accessibles au cocontractant. Le partage inéquitable du savoir concernant le risque de défaillance attaché aux crédits rend problématique l'identification des bons emprunteurs et fait naître un problème d'antisélection<sup>4</sup>.

- Un opportunisme postcontractuel lorsque les actions mises en œuvre ne peuvent être discernées. Il se manifeste à travers le concept de risque moral qui conduit à mettre l'accent sur les comportements stratégiques résultant de l'inobservabilité de certaines actions et se traduisant par le non-respect des engagements. Durant la relation de crédit, la banque peut se trouver, par manque d'information, dans l'impossibilité de vérifier exactement les efforts fournis par le mandataire. Dans ce cas, le risque d'aléa moral (Stiglitz et Weiss, 1981) est défini par la possibilité pour l'entreprise de détourner les fonds prêtés par les créanciers à des fins plus risquées que prévu (substitution d'actifs, Jensen et Meckling, 1976) de façon à maximiser la valeur de l'investissement au détriment du risque. De plus, l'entreprise peut détourner une partie des gains liés à l'investissement. Le banquier doit donc chercher en cas de difficultés de remboursement de l'entreprise si cette situation provient d'une mauvaise conjoncture ou d'un comportement opportuniste de l'entreprise (Williamson, 1986).

### **1.1.3 L'opportunisme de la banque : privilèges du créancier et effets pervers**

L'opportunisme bancaire, coté entreprise, provient de l'asymétrie de la relation inhérente à la dépendance de la PME à l'égard de sa banque pour ses financements et au statut privilégié du créancier par rapport au débiteur. Le risque pour l'entreprise est le non renouvellement de ses conditions d'accès au crédit dans le futur, ou encore la rupture abusive de la relation financière.

---

<sup>4</sup> Avant la signature du contrat, l'existence de projets d'investissement de qualité différente pose le problème de la sélection adverse (Akerloff 1970). Le phénomène d'antisélection apparaît lorsque l'emprunteur conserve, même après un examen attentif par le créancier des informations disponibles, un avantage informationnel sur son partenaire.

Les attributs du contrat de crédit peuvent en effet encourager des comportements d'opportunisme bancaire qui peuvent affecter non seulement l'entreprise directement mais également les autres parties prenantes. Pour protéger les créanciers contre l'aléa moral et la sélection adverse la législation a accordé aux créanciers des prérogatives. Les garanties et le statut prioritaire de sa créance permettent à la banque d'obtenir une renégociation favorable des termes contractuels en cas de difficultés financières, la plupart du temps au détriment des fournisseurs (Park, 2000). En outre, la position privilégiée en cas de faillite peut encourager les banques à liquider des entreprises potentiellement viables. Franks et Sussman (2001) montrent, sur un échantillon de PME, que les banques ont tendance à réduire le montant de leurs prêts lorsqu'une entreprise connaît des difficultés, alors même que les fournisseurs augmentent leur soutien à cette entreprise.

## **1.2 LA RELATION BANQUE ENTREPRISE : DE LA GESTION CONTRACTUELLE A LA GESTION DE LONG TERME**

Le problème de la relation de financement est une problématique de coopération/défection. Comment les acteurs coordonnent-ils leurs actions dans des situations où les anticipations et les intérêts des agents ne sont pas congruents (ou situation d'incertitude irréductibles) ? Ceci pose le problème du mode de gestion de la relation par la banque mais également par l'entreprise.

### **1.2.1 L'incertitude irréductible ou l'intérêt des relations de long terme**

L'intérêt des relations de long terme concerne en premier lieu la banque.

L'incertitude de la relation de financement nécessite de mettre en place des modes de sélection des clients - afin d'identifier le risque et pallier au problème d'antiselection- mais également des mécanismes incitatifs - pour évacuer les problèmes relatifs à l'aléa moral. La signalisation et le filtre constituent deux modes de sélection des clients. Selon la théorie financière, les termes des contrats de crédit déterminent les comportements des entreprises en matière de choix d'un niveau de risque et engendrent une autosélection (filtre) (Bester 1985). Les contrats révélateurs les plus usuels reposent sur la fixation du niveau de taux d'intérêt et des garanties (Besanko, Thakor, 1987). Selon ces modèles, une entreprise risquée accepte de supporter un taux d'intérêt élevé. Le contrat stipulant le taux d'intérêt et les garanties est censé permettre de discriminer, parmi les emprunteurs, les bons des mauvais. En revanche, compte tenu de l'importance de sa probabilité de défaut, le montant des garanties qu'elle accepte

d'apporter est faible. De son côté, l'entreprise a intérêt à signaler la qualité de son projet pour limiter l'importance des asymétries d'information et éviter les phénomènes d'exclusion (Stiglitz et Weiss 1981). La structure financière de la firme (notamment son endettement, Ross, 1977), la structure de propriété (Leland et Pyle, 1977), la politique de distribution de dividendes (Kalay, 1980) la réputation (Haubrich, 1989 ; Sharpe, 1990), la garantie (Chan et Kanatos, 1985 ; Bester, 1985 ; Besanko et Thakor, 1987 ; Boot et al 1991) peuvent jouer un rôle de signal. Sur le registre des mécanismes incitatifs, les termes du contrat et les modes de contrôle vont engendrer une discipline.

Toutefois, l'augmentation des moyens d'actions (garanties, contrats, contrôle) ne permet à la banque de mieux cerner ni les caractéristiques, ni les intentions des demandeurs de financement. Il existe donc une incertitude irréductible sur la seule base de contrats incitatifs car les contrats sont incomplets. Cette incertitude ne peut être atténuée que grâce à l'instauration de relation financière fondée sur la durée.

La banque va donc chercher à produire de l'information. Production d'une information « hard », lorsque la banque applique des procédures de sélection qui permettent de qualifier et quantifier le risque, donc d'estimer la probabilité de défaut. Le jugement de la banque se fonderait dans cette occurrence sur l'appréciation objective du risque : celui-ci étant ou non finançable. Les relations seraient froides, impartiales. Production d'une information « soft », lorsque l'historique de relation bancaire permet de produire une information interne, idiosyncrasique.

Apparaissent alors deux types de financement bancaire : le financement relationnel caractérisé par l'instauration d'une relation de long terme et multi produits permettant à la banque d'accumuler de l'information privée sur son client et le financement à l'acte fondé sur une relation plus distanciée.

L'intérêt d'une relation durable provient de l'idée que la durée permet de maximiser la rentabilité de la relation. La relation bancaire définie comme l'approvisionnement en services financiers par un intermédiaire financier qui investit de façon à obtenir des informations spécifiques sur un client, informations souvent de nature privée et évalue la rentabilité de ces investissements, grâce aux multiples échanges avec ce même client - dans le temps et/ ou à travers la gamme de produits (Boot, 2000)- permet de comprendre les vertus d'une relation de long terme pour la banque. L'échange facilité d'informations privées (Bhattacharya et Chiesa, 1995 ; Fama, 1985 ; Diamond, 1984) et l'incitation de l'entreprise à communiquer des informations privées permet à la banque de produire et de créer de

l'information. En outre, une communication plus forte et plus intense crée une confiance mutuelle qui réduit le risque de la banque (Petersen et Rajan, 1994).

L'intérêt des relations de long terme concerne également les entreprises clientes.

Pour pallier le risque de rupture abusive de sa relation financière, l'entreprise peut s'engager dans deux types stratégies relationnelles :

- L'une, multi relationnelle, considère la multibancarisation comme pouvant potentiellement constituer une assurance contre le risque de perte d'une relation bancaire. Detragiache, Garella et Guiso (1997, 2000) étudient ainsi une économie où les banques sont soumises à des chocs de liquidité exogènes. Quand un choc de liquidité intervient, la banque arrête de financer l'entreprise et oblige ainsi l'entreprise maintenant une relation bancaire unique à emprunter auprès d'autres sources externes chères. Les entreprises sont donc incitées à s'assurer contre le risque de perte de cette relation bancaire en ayant plusieurs relations bancaires. La multibancarité permet de diversifier le risque de perte exogène d'une relation bancaire de valeur pour une entreprise.

- L'autre, mono relationnelle, souligne l'intérêt pour l'entreprise d'établir une relation de long terme dont la vertu se traduirait par l'obtention de meilleurs financements. Plusieurs auteurs soutiennent l'idée qu'une relation bancaire exclusive permet de pallier le problème de l'asymétrie d'information : la relation bancaire implique la révélation d'informations privées de valeur, vecteur d'amélioration des termes du contrat. Différents auteurs montrent ainsi que la durée des relations bancaires améliore la gestion des crises de liquidité (Longhofer et Santos, 2000), influence positivement la disponibilité du crédit des entreprises (Petersen et Rajan, 1994), diminue le taux d'intérêt des lignes de crédit (Berger et Udell, 1995). De plus, l'exclusivité minimiserait les coûts d'information de l'entreprise en évitant de dupliquer l'information auprès d'autres partenaires (Diamond, 1984).

En outre, une relation de longue date serait favorable aux entreprises en difficultés : la banque amortit les chocs conjoncturels (Okun, 1981), permet la mise à disposition de fonds supplémentaires et les savoir-faire de la banque (Hoshi, Kashyap et Scharfstein, 1990), joue un rôle d'assurance pour l'entreprise (Elsas et Krahen, 1998) et permet le lissage des taux d'intérêts face aux variations du risque (crédit) d'un client (Petersen et Rajan, 1995 ; Berlin et Mester, 1998 et 1999).

### **1.2.2 Les relations de long terme : une nouvelle forme potentielle d'opportunisme**

Alors que la relation de long terme est sensée pallier les problèmes d'opportunisme grâce à une association mutuellement profitable, voici que la littérature bancaire aborde d'autres formes d'opportunisme inhérent à l'instauration de ces relations de long terme...

En effet, la relation bancaire fait naître un monopole informationnel, de la banque sur son client, dû aux informations privées collectées tout au long de la relation bancaire, (Sharpe, 1990 ; Rajan, 1992 ; Weinstein et Yafeh, 1998 ; Boot, 2000). Travailler avec une seule banque crée ainsi un risque pour la PME : la banque pourrait abuser du pouvoir qu'elle a en exploitant l'information privée qu'elle détient sur son client. L'asymétrie d'information des différents créanciers permettrait à la banque de l'entreprise de demander des taux d'intérêts plus élevés que ceux justifiés par la situation objective de l'entreprise (extraction d'une rente ex post). Les PME sont d'autant plus exposées au hold up que la qualité des données comptables les concernant est faible. Le client captif se voit alors appliquer des conditions de crédits non concurrentielles (taux et garanties, Greenbaum et al, 1989 ; Sharpe, 1990; Rajan, 1992). Ceci est d'autant plus problématique que la solution de changer de banque est difficile, car révéler sa qualité d'une façon crédible à une autre banque prend du temps. La firme est donc enfermée dans la relation. En appui de cette thèse, Degryse et Van Cayseele (1998), trouvent une corrélation positive entre la longueur de la relation bancaire et le taux de crédit demandé, ce qui sous-entend que la banque obtient des rentes par "hold-up" grâce à son pouvoir de monopole. Weinstein et Yafeh (1998) soutiennent que les banques principales japonaises retirent des rentes substantielles sous forme de taux d'intérêt plus élevés que la moyenne en échange des services financiers. De plus, la menace d'être enfermé (locked-in), peut rendre l'emprunteur réticent à emprunter et lui faire perdre ainsi des opportunités intéressantes d'investissement.

Les entreprises cherchent, cependant, à atténuer le pouvoir des banques résultant du monopole informationnel. La solution la plus fréquente est le recours à plusieurs banques mais, si cela réduit le problème de monopole informationnel cette solution a des coûts. Des coûts de duplication de l'information pour le client (Diamond 1984 ; Fama, 1985) et d'affaiblissement de la disponibilité du crédit bancaire (Ongena et Smith, 2000). En outre Ongena et Smith (2001) montrent que la concurrence des relations bancaires multiples d'une entreprise affaiblit le pouvoir de marché des banques prises individuellement.

Enfin, la proximité relationnelle comporte elle aussi des risques pour la banque en faisant naître un problème d'agence : le chargé d'affaires peut être opportuniste. Le problème d'une

fuite en avant pour éviter des pertes sur crédit accordé dans le secret espoir de récupérer le crédit initial accordé est susceptible d'apparaître quand la relation ne s'analyse plus comme une relation institutionnelle mais comme une relation personnelle entre chef d'entreprise et chargé d'affaire (Berger et Udell, 2002). Un tel risque fait en outre supporter à la banque la menace d'un procès pour soutien abusif (Vilanova, 2002).

### **1.3 LA RELATION BANQUE ENTREPRISE : D'UN PROCESSUS D'INTERACTION SOCIALE A LA FIN DE L'OPPORTUNISME ?**

#### **1.3.1 La relation banque entreprise : un processus d'interaction sociale volontaire**

L'intérêt d'une relation de long terme et tous les bénéfices qui ont été mis en avant ont pour fondement le présupposé que la durée de la relation serait à même de générer la confiance. En mettant en évidence les bénéfices d'une relation durable dans le domaine des services, Gwinner et al (1998) nous permettent de comprendre en quoi la durée de la relation est une condition nécessaire de la mise en œuvre de conventions de financement fondées sur la confiance. En effet, les auteurs soulignent les bénéfices sociaux, psychologiques et d'adaptation issus d'une relation de long terme. Au-delà de la prestation de service, l'individu s'attend à ce qu'une certaine forme de sympathie se crée avec son conseiller, laissant place à une reconnaissance personnelle (Barnes, 1994; Berry, 1995). Les bénéfices psychologiques, liés à un sentiment de confort, de sécurité et surtout de confiance dans le fournisseur de services, apparaissent avec le temps. Enfin, toutes les actions individuelles et les arrangements de services entrepris par le prestataire pour les besoins spécifiques de son client apparaissent comme un traitement préférentiel issu de l'adaptation. En découlent différents avantages de types économiques.

Toutefois, si la condition de durée semble nécessaire, celle-ci n'est pas suffisante. Ce n'est pas tant la durée en soi que la manière dont les parties souhaitent gérer leur relation (la durée n'excluant pas une approche transactionnelle de la relation) qui importe. En soi la relation de long terme n'exclut ni le conflit ni l'opportunisme. Tout dépend de la façon dont le conseiller, la banque et l'entreprise souhaitent gérer leur relation.

Traditionnellement la littérature économique oppose deux visions de la relation. L'une, transactionnelle, souligne les dimensions économique, informative, normative et politique (intermédiation financière, théorie des coûts de transaction, dépendance des ressources) dans laquelle les rapports de force sont centrés sur le contrat : coûts de transfert, dépendance,

incertitude et opportunisme. Seul le facteur prix est pris en compte, la transaction est unique et toute l'information est synthétisée dans le prix. Et quand bien même les approches néoclassiques prolongent cette analyse en tenant compte des achats répétés, l'échange demeure dans ce contexte une succession de transactions indépendantes. L'unité d'analyse est toujours la transaction, le prix du bien demeure l'élément majeur. L'autre, relationnelle, rajoute la dimension affective et met l'accent sur la satisfaction, la confiance, la relation interpersonnelle et l'engagement. Cette approche suppose que les parties sont incapables de définir les termes importants du contrat en obligations bien définies. Elle se caractérise par de fortes relations personnelles. La composante relationnelle recouvre ici un élément temporel où les actions passées ont une influence sur les actions présentes qui, elles-mêmes, ont une influence sur les actions futures. L'unité d'analyse est la relation et les éléments de satisfaction personnelle non économique sont primordiaux. L'échange est fait de transactions qui permettent de produire une information interne.

Toutefois ces deux approches nous renvoient à une vision manichéenne de l'échange. Or, il convient de souligner que l'échange est une relation sociale complexe qui mobilise trois dimensions :

- 1- une dimension structurelle relative aux modalités institutionnelles d'organisation des réseaux d'échange (droit de propriété) ; on rejoint ici l'approche par les coûts de transaction ;
- 2- une autre, cognitive, renvoie aux codes et langages partagés, représentations et valeurs communes à la constitution de l'identité qui engendre la constitution sociale d'un nous ; c'est l'approche adoptée par l'école des conventions ;
- 3- Enfin, une troisième dimension, cette fois relationnelle qui se rattache aux modalités émotionnelles et affectives impliquées dans les jeux de l'échange. Cet aspect mobilise les processus de constitution sociale de la confiance, de génération d'obligations mutuelles et de référentiels moraux dont l'enjeu est la constitution de l'identité sociale. Le raisonnement n'est plus atomiste mais est encadré dans une matrice sociale dans laquelle les individus ont des attributs éthiques (sentiments moraux selon A. Smith ou endettement moral au sens de M. Mauss). La relation entre individus n'est plus instrumentale. L'échange n'est pas qu'une simple transmission de biens ou de services mais implique d'autres dimensions comme la définition de l'identité des individus.

Les trois dimensions ci-dessus développées permettent d'appréhender la relation de prêt comme un processus d'interaction sociale volontaire qui met en présence des personnes à la

fois en conflit (différence d'intérêts et de position c'est-à-dire de pouvoir) et en dépendance mutuelle. L'ordre est maintenu grâce à des règles qui en organisent le contrôle et rendent possible la coopération au-delà du conflit. Les interactions sont des situations de négociation où les volontés humaines particulières se confrontent et ajustent les règles à la situation. Le point crucial de la compréhension des interactions sociales réside dans l'analyse de la position de chaque acteur dans la relation, position dont découle son pouvoir d'action. Celle-ci dépend de la situation, rareté ou non des opportunités et des alternatives, sécurité des anticipations, elles-mêmes en grande partie liées aux règles de conduite produites par le passé. Or, les situations et les règles diffèrent selon le type de relation dans laquelle les individus sont engagés ce qui met en lumière non seulement la temporalité, mais également les niveaux de relation.

### **1.3.2 L'enjeu de l'interaction : la construction d'un espace rhétorique et la création de règles propres communs**

L'opportunisme peut être vu comme une manière particulière de décrire l'action et le monde où il prend place. Certaines approches relevant de la sociologie remettent en question cette vision en refusant de définir les liens entre les acteurs comme étant fondés sur la seule recherche du profit (Uzzi et Lancaster, 2003 ; Uzzi , 1999). Les décisions des acteurs sont encadrées (Granovetter, 1984) dans des liens sociaux et dépassent des logiques purement économiques ou rationnelles. Les parties peuvent souhaiter maintenir un échange parce qu'il existe des coûts psychologiques à la sortie d'une relation liés aux aspects informels de l'échange. La dimension sociale vient donc compléter la dimension financière et économique et cette dimension met l'interaction au cœur de la relation et de son fonctionnement.

La relation de financement ne peut donc être spécifiée comme un échange qui se clôture à la signature du contrat puisqu'il porte sur la mise en œuvre du projet d'investissement qui n'est pas directement l'objet de l'échange. Le contrat de prêt est un renouvellement continu implicite d'un accord basé sur la stabilité de la qualité objective et subjective du débiteur. Le contrat est donc un point de départ qui ne saurait suffire à comprendre la relation de financement. Il faut passer du contrat à la notion d'échange pour appréhender les différents moments et niveaux de relation et comprendre l'insertion des interactions sociales de la relation bancaire dans des règles et normes la régissant. La théorie du contrat relationnel (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1974) s'intéresse à l'ensemble de la relation entre les partenaires et aborde la relation et sa coordination comme un phénomène bilatéral où des adaptations et des ajustements ont lieu en permanence. Ces ajustements reposent sur des normes de

comportements partagés. Les normes vont permettre de trouver des solutions non prévues dans le contrat. Les normes sont définies comme des types de sentiments et comportements acceptables partagés par les membres dans un système d'échanges qui a la force d'une obligation ou d'une pression sociale.

La relation de financement s'appréhende alors à travers la dynamique des comportements et des interactions sociales dont l'émergence de connaissances tacites et la création de mondes communs sont l'un des enjeux. La constitution de référentiels partagés qui autorisent l'intercompréhension et la mise en compatibilité des comportements et des valeurs génèrent des individus moraux. La communication est au cœur de ce processus (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, les réseaux d'échange vont permettre un processus d'ajustement mutuel continu des perspectives. Les compromis entre les participants sont nécessaires pour induire la sécurité des anticipations et une participation volontaire proactive. Produire et partager une connaissance, entrer dans un processus de définition commun de la situation de l'entreprise est une composante de la mise en compatibilité des intérêts et le début d'une éthique entre les parties (Militello, 1998). Mais si l'enjeu est la résolution conjointe d'une situation problématique, cela implique que les langages soient poreux. Ce processus de définition commun ouvre un espace civique où sont encouragées les pratiques coopératives ce qui conduit à la construction conjointe de significations partagées et de responsabilités relationnelles. Il s'agit de construire un espace rhétorique commun.

## **2 OPPORTUNISME VS COMPETENCE RELATIONNELLE : L'EXEMPLE DE QUATRE PME**

L'objectif est ici de faire émerger les principales pratiques et valeurs professionnelles repérables dans le cadre de la relation de financement. Quatre études de cas étudiant les relations bancaires de quatre PME montrent que le développement d'une compétence relationnelle permet une gestion des relations bancaires où l'opportunisme n'est plus nécessaire.

### **2.1 LA STRATEGIE DE RECHERCHE, LE RECUEIL ET LE TRAITEMENT DES DONNEES.**

La méthodologie retenue est l'analyse qualitative et la méthode utilisée est l'étude de cas. Toutes deux découlent du sujet étudié. L'étude présentée ici utilise les données de quatre études de cas menées auprès de quatre PME françaises. Ce sont des données secondaires. Ces études de cas ont été menées dans le cadre d'une recherche ayant pour objectif d'étudier le fonctionnement et l'organisation des relations banque(s)/entreprise du point de vue de

l'entreprise. Il s'agissait d'étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel, où les limites entre le phénomène et le contexte n'étaient pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples ont été utilisées (Yin, 1984). Collerette (2004) explique ainsi qu'« un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et à la richesse des situations sociales ».

Ces quatre études de cas reposent donc sur l'analyse approfondie des relations bancaires de quatre PME<sup>5</sup> dont un bref descriptif est proposé dans le tableau ci-après :

	<b>Entreprise A</b>	<b>Entreprise B</b>	<b>Entreprise C</b>	<b>Entreprise D</b>
<b>Chiffre d'affaires (millions d'euros)</b>	3	1,5	2,5	13
<b>Nombre de banques</b>	3	3 (2 pendant très longtemps)	4	4 banques et appel ponctuel à des organismes financiers
<b>Contexte de l'activité</b>	Activité en forte croissance  Bonne rentabilité	Equilibre financier précaire	Activité fortement concurrentielle (sujet à délocalisations)  Rentabilité faible	Rentabilité faible de l'activité et du secteur d'activité (fortes pressions concurrentielles)
<b>Faits marquants</b>	Entreprise créée par le père du dirigeant actuel  Dépôt de bilan en 1983 et reprise de l'activité	Chiffre d'affaires divisé par deux il y a 2 ans, après une très forte et rapide progression (perte d'un gros client)	Mise en redressement judiciaire de la société historique, conséquence de la liquidation d'une société reprise récemment, à la toute fin de la période d'étude	Entreprise créée par le grand-père du dirigeant actuel et transmise par son père  Situation assainie depuis 4 ans après des années difficiles sur le plan de l'équilibre financier suite à un mauvais investissement
<b>Nature et fréquence du besoin de financement</b>	Besoin annuel  Financement de long terme pour renouvellement de l'appareil productif	Besoin constant  Financement de court-terme (trésorerie)	Besoin constant  Financement de court-terme (trésorerie)	Besoin annuel  Financement de long et moyen terme pour renouvellement et amélioration de l'appareil productif

<sup>5</sup> Le choix des entreprises étudiées répond aux critères d'échantillonnage théorique : représentativité théorique, variété, équilibre, potentiel de découverte et prise en compte de l'objectif de recherche (Hlady-Rispal, 2002).

Les données que nous utilisons ici proviennent des entretiens semi-directifs menés auprès de chacun des chefs d'entreprise et comptables des PME étudiées, sur une période longue, un peu moins de deux ans, de façon régulière et suivie, pour étudier le fonctionnement des entreprises avec leurs banques mais aussi pour bien comprendre le contexte au sens large de ces entreprises. Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. L'analyse de contenu a été réalisée à partir du logiciel Nudist (N6) : des allers-retours permanents, tout au long de la recherche, ont été faits entre la théorie et le terrain qui ont permis de codifier, hiérarchiser et théoriser les données recueillies. Le développement d'une compétence relationnelle a été ainsi mis en lumière.

## **2.2 LE DEVELOPPEMENT D'UNE COMPETENCE RELATIONNELLE : LA NON NECESSITE D'UN COMPORTEMENT OPPORTUNISTE.**

Persais (2004) définit la compétence relationnelle comme la capacité d'une entreprise de tisser et d'entretenir un lien positif et durable avec un acteur clef de l'environnement. L'entreprise agit sur trois dimensions : la base de connaissance (savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes au sein de l'organisation (savoir-être) ; chacune de ces trois dimensions repose, en partie au moins, sur la communication de l'entreprise : la connaissance provient en partie de l'interaction et de la communication entre individus, le développement d'un savoir-faire relationnel suppose de garder le contact et d'intensifier les relations avec les acteurs considérés comme clefs, ici les banques, et le savoir-être est un comportement « de développement de l'intégrité et de la loyauté à l'égard du partenaire et une attitude active et volontaire de la part de l'entreprise » ; la communication mise en place par les dirigeants avec leurs banques répond aux aspects des trois dimensions développées ci-dessus et caractérise un comportement relationnel où l'opportunisme n'a pas sa place.

### **2.2.1 La base de connaissance ou le savoir.**

Comme nous l'avons précisé ci-dessus, la connaissance provient en partie de l'interaction et de la communication entre individus. La multibancarité est un trait commun des quatre entreprises étudiées et doit être soulignée comme un fait remarquable. L'interaction et la communication bancaire sont alors démultipliées et la connaissance améliorée.

La littérature développée dans la première partie présente la multibancarité comme un moyen utilisé par les entreprises pour atténuer le problème de monopole et donc les coûts de hold-up informationnel. La multibancarité, présente dans les quatre entreprises étudiées, n'a pas été

recherchée pour atténuer le problème de monopole. Elle découle de l'historique de l'entreprise : situation non remise en cause ou accumulation au fil du temps et des événements de la vie de l'entreprise. Néanmoins, la multibancarité préalablement mise en place est effectivement soulignée comme un moyen d'atténuation du problème de monopole. Le dirigeant de l'entreprise C, le seul à avoir connu le fonctionnement de l'entreprise avec une seule banque, souligne être devenu un client de valeur lorsque l'entreprise a fonctionné avec plusieurs banques : s'il ne fait pas explicitement référence aux taux d'intérêt obtenus ou à la quantité de crédit disponible comme le suggère la littérature, il souligne davantage d'attention, un comportement plus conciliant, un changement d'attitude. A défaut de montrer l'exploitation d'un monopole informationnel par la banque, le bénéfice de la multibancarité est ici mis en lumière par le dirigeant.

Ongena et Smith (2001) montrent que si la concurrence des relations bancaires multiples d'une entreprise affaiblit le pouvoir de marché des banques prises individuellement, elle accroît la valeur des relations de long terme. Bien que les firmes ayant plusieurs relations arrêtent leurs relations fréquemment, elles arrêtent les plus récentes et gardent celles de long terme. Intuitivement, l'existence de sources alternatives de crédit bancaire réduit les possibilités d'une banque de tirer profit de son monopole informationnel (hold-up). Avec des coûts de hold-up faibles, une relation de long terme a plus de valeur pour l'entreprise maintenant des relations multiples. Les résultats et justifications intuitives précédemment décrites sont confirmés dans les quatre entreprises étudiées, à l'exception de l'arrêt fréquent des relations les plus récentes. Comme il a été dit auparavant, les entreprises clôturent peu de relations. En revanche, la multibancarité affaiblit le pouvoir de marché de chacune des banques d'une même entreprise : Ongena et Smith (2001) font référence aux opérations de crédits relatifs à des investissements ; les quatre entreprises étudiées montrent que ce résultat peut être élargi à l'ensemble de la relation, non seulement aux financements d'investissements mais aussi aux tarifs et conditions des lignes et à tous les produits bancaires en général. La multibancarité est ainsi décrite comme un outil de comparaison et de négociation facile, rapide et efficace. L'entreprise D souligne même que cette comparaison et négociation concernent davantage les opérations liées aux flux qu'aux investissements.

Les entreprises C et A mettent également en lumière le rôle de la multibancarité, par la mise en concurrence des banques, dans l'obtention de réponses rapides à un besoin. L'entreprise B n'y fait pas référence et l'entreprise D trouve ses banques aussi rapides les unes que les autres.

La littérature de la première partie présente également la multibancarité comme permettant de diversifier le risque de perte exogène d'une relation bancaire de valeur pour une entreprise. Cette idée est exprimée par les quatre entreprises étudiées au niveau des financements des investissements mais également au niveau du financement des besoins de fonctionnement que sont les lignes accordées.

Les quatre entreprises mettent également en avant que la multibancarité permet, par l'accroissement des possibilités et des alternatives, d'obtenir aussi une flexibilité accrue :

- Le dirigeant de l'entreprise C parle des modes de fonctionnement plus ou moins compliqués selon les banques,

- Le comptable de l'entreprise A explique que l'absence momentanée d'interlocuteur dans une de leurs banques ne les a pas inquiétés parce qu'ils avaient deux autres banques donc deux autres interlocuteurs,

- Le dirigeant de l'entreprise B explique ainsi que lorsqu'il est arrivé qu'une banque ne veuille pas faire de Dailly sur une opération, il s'est tourné vers la deuxième banque (avec succès),

- La comptable de l'entreprise D passe les opérations bancaires en fonction des (meilleures) conditions bancaires de chacune des banques.

Emergent ainsi du terrain de nouveaux bénéfices issu de la multibancarité, non mis en évidence dans la littérature à notre connaissance.

Enfin, Militello (1998) trouve que les grandes entreprises ont tendance à rémunérer le financement des investissements, faiblement rémunérateur, par des activités génératrices de forte rentabilité financière, souvent les traditionnelles gestion de trésorerie et gestion de compte. Ce résultat est à rapprocher du nombre de banques maximum esquissé par les PME étudiées : la part des flux revenant à chaque partenaire doit être suffisante. Les dirigeants sont à l'écoute et répondent aux demandes exprimées par les banques. Un processus d'adaptation des dirigeants est ici mis en lumière.

Si la multibancarité n'est pas à l'origine un choix volontaire, il est rationalisé a posteriori : les dirigeants, comme les comptables, sont persuadés du bien fondé de la multibancarité, qu'une entreprise doit avoir au moins deux banques ; les entreprises étudiées recherchent des relations de partenariat, de long terme (à l'exception d'une nouvelle relation pour l'entreprise B, les relations les plus courtes ont une durée de 5 ans et les plus anciennes dépassent 20 ans)

et stables. Le terrain met à jour l'enjeu organisationnel de la multibancarité : si elle atténue l'opportunisme bancaire, comme présenté dans la littérature, elle permet surtout à l'entreprise d'acquérir une meilleure connaissance du fonctionnement bancaire. L'importance de ce savoir acquis dans la et les relations conditionne le savoir faire (ou les pratiques) et le savoir être (ou les attitudes au sein de l'organisation).

### **2.2.2 Les pratiques ou le savoir-faire.**

Les pratiques ou le savoir faire des entreprises (dirigeants et comptables) développées grâce à l'expérience et aux interactions répétées façonnent le mode de gestion des relations bancaires : la communication est au cœur du processus.

Le développement d'un savoir-faire relationnel suppose de garder le contact et d'intensifier les relations avec les acteurs clefs qui sont ici les banques. La littérature sur les rôles que doit remplir le dirigeant met en avant l'importance de la communication. Macneil (1978, appendix) souligne ainsi l'importance de la communication : dans une description des dimensions des axes relationnels et transactionnels des contrats, il décrit la communication à l'extrémité de l'axe relationnel comme extensive et profonde, non limitée à la linguistique et qui peut être informelle en complément ou à la place de la communication formelle. La communication revêt ici plusieurs caractéristiques communes aux dirigeants des entreprises étudiées :

- La communication avec chacune des banques est régulière ; les rencontres formelles, en face à face, ont lieu à l'occasion de la remise du bilan, au moment du bilan intermédiaire (l'entreprise C dit l'envoyer souvent) et à chaque projet d'investissement ; des rencontres informelles ont lieu, en face à face ou au téléphone, à l'occasion, par exemple, d'une présentation de produit ou lorsqu'une rencontre est jugée nécessaire.

- Les dirigeants expriment l'importance de la communication, en donnent de nombreux exemples et mettent en lumière la communication à leur initiative ; la communication du dirigeant est proactive :

- A la remise du bilan, le dirigeant le commente ; la conjoncture, les perspectives et les investissements sont analysés. Le dirigeant de l'entreprise A précise ainsi : « ...quand on clôture les comptes, en règle générale on les reçoit, on leur fait un bilan oral de la situation avant de leur remettre une copie du bilan... ». Lors de la situation intermédiaire, à mi exercice, les comptes sont également remis aux banques « ...on les leur envoie et souvent on passe un coup de fil pour ne pas leur donner les chiffres bruts... ».

- Lorsqu'un investissement est envisagé, le dirigeant devance les questions des banquiers et explicite sa demande. Le dirigeant de l'entreprise C explique ainsi que lorsqu'il envisage un investissement, il va au devant des questions, il ne se « contente » pas de dire à ses banquiers: « J'ai besoin de sous pour faire une Machine » mais essaie de « montrer l'aboutissement de sa demande ».

- Le changement de chargés d'affaires est jugé comme un moment important qu'il s'agit de réussir : une bonne communication bilatérale doit être installée rapidement, du temps est passé à réexpliquer l'entreprise : l'historique, les spécificités et les événements importants survenus.

- Les opportunités de pouvoir communiquer sur l'entreprise sont saisies : par exemple, la visite de nouveaux locaux, l'appel de la banque sur un nouveau produit etc...

- Si les dirigeants reconnaissent ne pas tout dire à leurs banquiers, ils font en sorte d'expliquer au chargé d'affaires chaque événement jugé d'importance pour le banquier avant même que celui-ci n'ait pu en avoir connaissance, afin d'éviter « l'effet de surprise négatif ».

- Les dirigeants n'hésitent pas à accentuer ou déclencher la communication lorsqu'ils l'estiment nécessaire. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise A explique à propos des effets de la canicule pour l'entreprise : « ...on a très vite vu qu'on allait y laisser des plumes, quand il y a eu la baisse du chiffre d'affaires je n'ai pas attendu qu'ils le constatent pour leur en parler, j'ai pris les devants : le chiffre d'affaires s'est cassé la figure pour telle et telle raison, on est en train de mettre ça et ça en place pour essayer d'inverser la tendance, et après on les a tenu au courant de ce que ça donnait ». Il explique avoir eu la sensation que les chargés d'affaires appréciaient cet échange, d'être tenu au courant. Il dit encore : « Ca fait partie de la relation de confiance qu'ils peuvent, eux, avoir avec l'entreprise, ils se rendent compte qu'on les tient réellement au courant de ce qui se passe. Ca n'a pas posé de problème. On n'a pas senti le moindre refroidissement des relations à cette période ».

Les résultats ci-dessus sont à rapprocher de ceux de Militello (1998) où les grandes entreprises étudiées pensent que les bonnes relations ne se construisent pas sur le cloisonnement de l'information, le pouvoir de l'information n'est plus dans la possession mais dans le partage ; les résultats sont aussi à rapprocher de ceux de Ennew et Binks (1997a et 1997b) où l'amélioration des flux d'information (problème spécifique des PME) grâce à une relation proche permet une meilleure compréhension de l'environnement de travail particulier, une meilleure idée des compétences managériales du propriétaire et une vue plus précise des

perspectives de l'entreprise (c'est-à-dire une réduction de l'asymétrie d'information) et donc une meilleure compréhension des besoins de l'entreprise par la banque.

### **2.2.3 Les attitudes au sein de l'organisation ou le savoir-être.**

Le système de valeurs porté par les dirigeants contribue à structurer le mode de gestion des relations bancaires. Le savoir-être, comme précisé ci-avant, est un comportement « de développement de l'intégrité et de la loyauté à l'égard du partenaire et une attitude active et volontaire de la part de l'entreprise ». Macneil (1980) souhaite ainsi inclure dans la notion de normes de comportements partagés, non seulement la façon dont les gens se comportent, mais aussi la façon dont ils devraient se comporter, c'est-à-dire « un principe de l'action juste servant de guide, de contrôle ou de régulation des comportements acceptables ». La notion de norme est utilisée pour expliquer le comportement actuel et également pour servir de principe à une action juste. Macneil (1980), reprenant la définition de Caplow (1975), définit alors le rôle comme un schéma comportemental attendu d'une personne occupant une position sociale donnée lorsqu'elle interagit avec des individus occupant d'autres positions déterminées. L'intégrité du rôle représente ainsi le comportement complexe des acteurs sur le long terme qui implique diverses obligations et des relations plus personnelles. La communication échoue lorsque la cohérence du rôle disparaît.

Les dirigeants des entreprises étudiées expliquent ainsi chercher la cohérence, cohérence de leurs propos et des actions de l'entreprise, cohérence de leurs propos et de la réalité de l'entreprise. Ceci est également vrai pour les comptables : le dirigeant de l'entreprise C explique avoir demandé cette cohérence à sa comptable et si les autres dirigeants n'ont pas explicité cette demande, les propos des comptables expriment cette recherche de cohérence à l'unisson des propos des dirigeants. La communication apparaît être la « colle » qui permet une corrélation positive entre la communication et les variables de confiance, d'engagement et de coopération (Morgan et Hunt, 1994).

Inversement, les dirigeants et les comptables des entreprises étudiées accordent tous une place et un rôle déterminant à leurs interlocuteurs bancaires, les chargés d'affaires. Ils précisent un certain nombre de caractéristiques et de compétences qu'ont ou que devraient avoir leurs chargés d'affaires. Il doit ainsi aussi exister une cohérence dans le comportement des chargés d'affaires, notamment entre leurs propos et leurs actions : des réponses et des décisions « claires », des engagements suivis d'actes, une cohérence des décisions et actions du chargé d'affaires avec celles prise par la banque et une cohérence de l'ensemble des actions d'un

même chargé d'affaires. Les exemples donnés montrent que cette cohérence est souhaitée et parfois absente.

## **CONCLUSION**

L'opportunisme se caractérise par l'absence d'honnêteté dans les transactions, le non-respect des règles du jeu économique et la recherche de l'intérêt personnel par la ruse. Il s'accompagne le plus souvent d'une manipulation privée d'information et s'oppose en ce sens à un comportement fondé sur des relations de confiance où la promesse de l'un est synonyme d'engagement. L'hypothèse d'opportunisme rend la relation banque entreprise problématique. Cette relation nécessite alors de mettre en place des mécanismes permettant de pallier les risques inhérents à l'opportunisme potentiel des acteurs. La littérature met en avant l'intérêt des relations de long terme. Mais si la durée est certes nécessaire à l'apprentissage mutuel et au développement d'un capital confiance, celle-ci n'est pas suffisante pour inscrire la relation bancaire dans une approche relationnelle. Les principes d'organisation de la gestion des relations banque entreprise ne peuvent pas non plus être renvoyés mécaniquement aux seuls intérêts financiers. L'interaction sociale volontaire de l'entreprise cliente contribue alors à structurer la relation pour l'ancrer dans une gestion relationnelle. Les quatre PME étudiées ont ainsi su développer une compétence relationnelle d'une part, centrée sur une communication proactive et extensive et d'autre part, axée sur la construction d'un espace rhétorique et la création de règles propres communs. Le développement de cette compétence relationnelle a permis la création d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être. L'analyse théorique centrée sur la gestion relationnelle des échanges bancaires et la pratique relationnelle des PME étudiées rendent non nécessaire la notion d'opportunisme.

La réflexion développée ici se centre sur la pratique des modes de gestion de la relation bancaire des PME. Il serait intéressant d'approfondir cette réflexion à la lumière de la gestion de la relation bancaire par les banques. Des entretiens qualitatifs non directifs, menés auprès de directeurs de groupe bancaires français nationaux, portant notamment sur l'accompagnement des entreprises en difficultés, mais non encore analysés, nous permettront d'approfondir l'opportunisme potentiel de l'entreprise cliente et l'enjeu du choix du mode de gestion de la relation bancaire dans l'accompagnement, par la banque, de l'entreprise en difficultés.

## Bibliographie

Ang J.S., (1991), "Small business uniqueness and the theory of financial management" *Journal of small business finance*, vol. 1, n°2, p. 1-13.

Berger A., Udell G.F., (1995), "Relationship lending and lines of credit in small firm finance", *Journal of business*, n°68, p. 351-381.

Berlin M., Mester L.J., (1999), "Deposits and relationship lending", *Review of Financial Studies*, n°12, p.579-608.

Berlin M., Mester L.J., (1998), "On the profitability and cost of relationship lending", *Journal of Banking and Finance*, n°22, p. 873-897.

Besanko D., Thakor A.V., (1987), "collateral and rationing : sorting equilibria in monopolistic and competitive credit markets", *International Economic Review*, vol. 28 p. 671-689.

Bester H. (1985), "Screening vs rationing in credit markets with imperfect information" *American Economic Review*, vol. 75, p. 850- 855.

Bhattacharya S., Chiesa G., (1995), "Proprietary Information, Financial Intermediation and Research Incentives", *Journal of Financial Intermediation*, n°4, p.328-357.

Boot A., (2000), "Relationship banking : What do we know ?", *Journal of Financial Intermediation*, n°9, p.7-25.

Boot A., Thakor A.W., Udell G.F., (1991), "Secured lending and default risk: equilibrium analysis, policy implications and empirical results", *Economic Journal*, vol. 101, p. 458-472.

Chan Y.S. et G. Kanatas, (1985), "Asymmetric valuations and the role of collateral in loan agreements", *Journal of money credit and banking*, Vol. 17, p. 84-95.

Collerette, (2004), Etudes de cas (méthode des), in Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines, sous la direction de A. Mucchielli, Armand Collin, 2<sup>nde</sup> édition.

Detragiache E., Garella P., Guiso L., (1997), "Multiple versus single banking relationships : Theory and evidence", Discussion Paper 1649. Centre for Economics Policy Research.

Diamond D., (1984), "Financial intermediation and delegated monitoring", *Review of Economic Studies*, vol. 51, p. 393-414.

Dixit A., Nalebuff B., (1991), "Thinking strategically: the competitive edge in business, politics and everyday life", W W Norton, p.393.

Elsas R., Krahen J.P., (1998), "Is relationship lending special ? Evidence from credit-file data in Germany", *Journal of Banking and Finance*, n°22, p. 1283-1316.

Ennew C.T., Binks M.R., (1997a), "Smaller businesses and relationship banking : the impact of participative behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, p.83-92.

Ennew C.T., Binks M.R., (1997b), "The relationship between U.K. banks and their small business customers, *Small Business Economics*, vol.9, p.167-178.

Fama E.F., (1985), "What's different about banks ?", *Journal of Monetary Economics*, p. 29-40.

Frank J.R. et Sussman O. (2001), "Resolving financial distress by way of a contract: an empirical study of small UK companies" WP SSRN.

Granovetter M., (1984), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, p. 481-510.

Greenbaum S. I., Kanatas G., Venezia I., (1989), "Equilibrium loan price under the bank-client relationship", *Journal of Banking and Finance*, n°13, p. 221-235.

Gwinner K. P., Gremler D. D., Bitner M.J., (1998), "Relational benefits in services industries: the customer's perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n°2, p.101-114.

Haubrich J.G., (1989), 'Financial intermediation, delegated monitoring and long term relationships", *Journal of Banking and Finance*, 1989, vol. 13, pp. 9-20

Hlady-Rispal M., (2002), *Les études de cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck.

Hoshi T., Kashyap A., Scharfstein D., (1990), "The role of banks in reducing the costs of financial distress in Japan", *Journal of Financial Economics*, 27, p.67-88.

Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, p.305-360.

Kalay A., (1980), "Signaling information content and the reluctance to cut dividends", *Journal of Financial and Quantitative analysis*, vol. 15 p. 855 869.

Leland H.E., Pyle D.H., (1977), "Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation", *The Journal of Finance*, 1977, vol. 32 n°2, pp. 371-387.

Longhofer S.D., J.A.C. Santos, (2000), "The importance of bank seniority for relationship lending", *Journal of Financial Intermediation*, vol.9 p. 57-89.

Macaulay S., (1963), "Non-contractual relations in business: a preliminary study", *American Sociological Study*, 28, p.55-70.

Macneil I. R., (1978), "Contracts : Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law", *Northwestern Law Review*, 12, p.854-901.

Macneil I. R., (1974), "The many future of contracts", *Southern California Law Review*, 47, p.691-816.

Militello F.C.jr, (1998), "Reassessing corporate banking relationships", *Financial Executives Research Foundation*.

Morgan R. M., Hunt S.D., (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, July, p.20-38.

Ongena S., Smith D.C., (2000), "What determines the number of bank relationships ? Cross-country evidence », *Journal of Financial Intermediation*, n°9, p. 26-56.

Okun L.B., (1991), "Relations of particles world" Scientific Pub co inc 168 p.

Park C., (2000), "monitoring and structure debt contracts", *The Journal of Finance*, vol. 55, n°5, p. 2157-2195.

Persais E., (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, vol.30, p.119-145.

Petersen M.A., Rajan R.G., (1995), "The effect of credit market competition on lending relationships", *Quarterly Journal of Economics*, vol.110, p.406-443.

Petersen M.A., Rajan R.G., (1994), "The benefits of lending relationships : Evidence from small business data", *The journal of Finance*, vol. 49, n°1, p. 3-37.

Rajan R.G., (1992), "Insiders and outsiders : the choice between informed and arm's length debt", *The Journal of Finance*, vol. 47 , n°4, p. 1367-1400.

Ross S.A. , (1977), "The determination of financial structure : the incentive-signalling approach ", *Bell Journal of Economics*, 1, pp. 23-40.

Sharpe S., (1990), "Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts : a stylized model of customer relationships", *The Journal of Finance*, vol. 45, n°4, p. 1069-1086.

Stiglitz J., Weiss A., (1981), "Credit rationing in markets with imperfect information", *American Economic Review*, vol. 71, p.393-410.

Uzzi B., (1999), "Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing", *American Sociological Review*, vol 64 p. 481-505.

Uzzi B., Lancaster R. (2003), "Relational embeddedness and learning the case of bank loan managers and their clients", *Management Science*, vol. 49, n°4, p. 383-399.

Weinstein D. E., Yafeh Y., (1998), "On the costs of a bank-centered financial system : evidence from the changing main bank relations in Japan", *The Journal of Finance*, vol. 53, n°2, p. 635-672.

Williamson O.E. (1986), " Costly monitoring, financial intermediation and equilibrium credit rationing ",*Journal of Monetary Economics*, n° 4, p. 158-179.

Yin R., (1994), "Case study research : design and methods", Beverly Hills, Ca, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications.