

Quel est le nombre optimal de banques pour une PME française ? Une étude du point de vue de l'entreprise.

Maque Isabelle

Doctorante-CREFF-Université de Bordeaux Montesquieu IV

En Thèse sous la direction du Professeur Eric Lamarque

PRAG-Institut de Gestion-Université de La Rochelle

Institut de Gestion-Université de La Rochelle

39, rue François Vaux de Foletier 17 024 La Rochelle cedex 1

Tel : 06 75 70 33 04; Fax : 05 46 50 76 09

isabelle.maque@univ-lr.fr

Résumé

S'intéresser au nombre de banques avec lesquelles une entreprise « fait des affaires » c'est immédiatement penser en terme de besoins financiers, de besoins d'investissement et cela tout particulièrement si on s'intéresse aux PME, celles-ci étant régulièrement à la recherche de capitaux et...les banques étant leur interlocuteur financier principal. La littérature en finance, notamment celle de l'intermédiation financière traite abondamment du rôle de la banque en tant que fournisseur de capitaux. Mais la relation bancaire comprend d'autres éléments : le « quotidien » comme la gestion des flux et le rôle des interlocuteurs bancaires. La littérature en marketing nous permet notamment de mettre en lumière l'importance de l'intermédiaire bancaire. Il est également important de souligner que la majorité des études menées jusque là s'intéresse davantage au point de vue de la banque qu'à celui de l'entreprise.

La finalité de cet article est donc d'apporter des éléments de réflexion et de réponse à la question du nombre optimal de banques pour une PME au travers de l'étude des relations bancaires d'une entreprise. L'intérêt de cette démarche est triple : 1) aborder l'étude du point de vue d'un des deux acteurs de la relation bancaire, l'entreprise, point de vue jusqu'à présent peu étudié ; 2) mettre en évidence l'importance et la nécessité de l'étude de la relation bancaire dans son ensemble : les besoins de financement mais aussi notamment la gestion des flux et le rôle de l'interlocuteur bancaire ; 3) montrer l'adéquation de la méthodologie utilisée, l'étude de cas, au terrain abordé et à la finalité de l'étude. Quatre études de cas de PME ont permis de mettre en lumière les principaux éléments déterminant leurs nombre de banques :

- un héritage du passé ... conservé ou complété ;
- l'influence déterminante des besoins de financement et la préservation d'une indépendance relative ;
- la forte importance des chargés d'affaires ;
- la volonté de création de valeur au sein de la relation pour les deux parties.

Mots clés : banque, Relation bancaire, relation banque-entreprise, PME, étude de cas.

INTRODUCTION

S'intéresser au nombre de banques avec lesquelles une entreprise « fait des affaires » c'est immédiatement penser en terme de besoins financiers, de besoins d'investissement et cela tout particulièrement si on s'intéresse aux PME, celles-ci étant régulièrement à la recherche de capitaux et...les banques étant leur interlocuteur financier principal. La littérature abondante sur le rôle de la banque en tant que fournisseur de capitaux nous permet de commencer à collecter des éléments de réponse. Cependant ne s'intéresser qu'à cette partie des échanges c'est oublier que la relation est bien plus vaste ; étudier l'ensemble de la relation, les opérations d'investissement mais aussi le « quotidien » et le rôle des interlocuteurs, permet d'apporter de nouveaux éléments de réponse. Il est également important de souligner que la majorité des études menées jusque là s'intéresse davantage au point de vue de la banque qu'à celui de l'entreprise alors que l'entreprise est au cœur du sujet d'où notre intérêt pour le point de vue de l'entreprise.

La finalité de cet article est donc d'apporter des éléments de réflexion et de réponse à la question du nombre optimal de banques pour une PME au travers de l'étude des relations bancaires d'une entreprise. L'intérêt de cette démarche est triple :

- aborder l'étude du point de vue d'un des deux acteurs de la relation bancaire, l'entreprise, jusqu'à présent peu étudié ;
- mettre en évidence l'importance et la nécessité de l'étude de la relation bancaire dans son ensemble : besoins de financement mais aussi notamment la gestion des flux et le rôle de l'interlocuteur bancaire ;
- montrer l'adéquation de la méthodologie utilisée, l'étude de cas, au terrain abordé et à la finalité de l'étude.

L'étude est présentée en deux parties. La première partie synthétise la littérature traitant des relations bancaires, notamment la littérature en finance de l'intermédiation financière et la littérature en marketing traitant du rôle de l'interlocuteur bancaire. L'apport consiste en la mise en évidence et en la prise en compte de la relation bancaire dans son ensemble c'est à dire non seulement le rôle prépondérant du financement mais également l'importance de l'interlocuteur bancaire et l'interrelation de l'ensemble des éléments de la relation bancaire. La deuxième partie présente une étude qualitative sous la forme de 4 études de cas de PME. Elle met en lumière, à nouveau, des éléments abordés par la littérature et elle conforte l'importance et la nécessité de

l'étude de l'ensemble de la relation bancaire pour la mise en évidence et la compréhension des éléments de réponse à la question du nombre optimal de banques pour une PME.

1. LE NOMBRE OPTIMAL DE BANQUES ET LES RELATIONS BANCAIRES.

1.1. LA BANQUE ET LA RELATION BANCAIRE : DEFINITION ET POSITIONNEMENT.

Il semble dès à présent important de préciser ce que l'on entend quand on parle de la banque d'une entreprise. Une banque avec laquelle une entreprise n'aurait réalisé qu'une opération peut-elle être considérée comme une banque de cette entreprise ? Reprenant les propos d'un chef d'entreprise à qui je demandais pourquoi il ne m'avait pas cité, parmi ses banques, le nom d'une certaine banque, où il possédait pourtant un compte, et qui me répondit : « parce que je ne travaille plus avec elle, je ne la considère déjà plus comme ma banque »... je serais tentée de répondre non. Se pose ici en filigrane la question de la nature de la relation¹ entre une banque et l'entreprise et plus particulièrement de la nature transactionnelle ou relationnelle d'une relation. Aborder le sujet du nombre optimal de banques c'est aussi aborder la question de la nature et du contenu des échanges bancaires. Ainsi la littérature sur les coûts et les bénéfices de la relation bancaire sera abordée parce qu'elle apporte de nombreux éléments de réflexion et de réponse à notre question.

¹ Boot (2000), après avoir souligné l'absence de définition précise de la relation bancaire, la définit ainsi :

« La relation bancaire est 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 ».

Il souligne que cette définition tourne autour de deux critères, l'information privée et les échanges multiples.

Il conclut qu'en général, cela signifie que trois conditions sont présentes pour que la relation bancaire existe :

1. l'intermédiaire rassemble les informations au-delà des informations publiques disponibles;
2. la collecte de l'ensemble des informations se fait dans le temps et à travers les multiples échanges avec l'emprunteur, souvent à travers l'approvisionnement en multiples produits financiers ;
3. l'information reste confidentielle (privée)."

1.2. LE NOMBRE OPTIMAL DE BANQUES ET LA LITTERATURE DE L'INTERMEDIATION FINANCIERE

La littérature de l'intermédiation financière focalise son attention sur les besoins de financement des investissements des entreprises ; le nombre optimal de banques est donc abordé de ce point de vue : les accords, montants et coûts des financements sont longuement étudiés. L'étude du rôle des banques et les coûts et bénéfices des relations bancaires permettent de mettre en lumière des éléments de réponse : l'atténuation de l'asymétrie d'information et le monopole informationnel de la banque sont notamment deux aspects longuement développés. Les conclusions divergentes et les résultats ambigus des études ne permettent pas de répondre de façon certaine à la question du nombre optimal de banques mais amènent des éléments de réflexion et de réponse.

1.2.1. L'atténuation de l'asymétrie d'information

Un des rôles majeurs des banques longuement et largement étudié est l'atténuation de l'asymétrie d'information. Ainsi Fama (1985) affirme que l'avantage comparatif de la banque en tant que prêteur provient de son rôle dans la minimisation des coûts d'information de l'entreprise. La banque obtient des informations privées sur son client lors des services liés aux dépôts de fonds, lors de l'examen minutieux de l'emprunteur potentiel, mais également grâce à sa capacité de contrôle tout au long de la période d'emprunt. Fama (1985) insiste sur le très large accès de la banque à l'information privée sur l'entreprise cliente. C'est le rôle de la banque, en tant que partenaire ayant accès à des informations confidentielles, qui distingue le prêt bancaire du financement sur le marché financier. C'est pourquoi Diamond (1984) affirme qu'une seule relation bancaire est la solution optimale pour l'octroi de prêts lorsqu'il existe une asymétrie d'information coûteuse entre les pourvoyeurs de fonds ou investisseurs et les entreprises. Une entreprise ne devrait donc emprunter qu'auprès d'une seule banque, puisqu'emprunter auprès de plusieurs banques implique la duplication de la production de l'information nécessaire et des coûts de transaction plus élevés.

La théorie de Diamond semble parfaitement s'adapter à la situation des PME qui sont demandeurs de financement pour leurs investissements et en situation d'importante asymétrie d'information du fait de leur petite taille et faible visibilité sur le marché. Les banques s'avèrent

d'ailleurs être le partenaire financier principal des PME. Mais comme le précisait un banquier, les entreprises² n'ayant aujourd'hui qu'une banque sont de rares exceptions...

1.2.2. Le monopole informationnel

Les informations privées que la banque collecte tout au long de la relation bancaire font que la banque détient un monopole informationnel sur son client. La banque pourrait ainsi demander des taux d'intérêts ex-post plus élevés que ceux justifiés par la situation objective de l'entreprise (Sharpe (1990) et Rajan (1992)). Sharpe (1990) explique ainsi qu'une entreprise de grande qualité qui essaie de changer de banque et se tourne vers une banque concurrente, non informée sur elle, sera traitée de la même manière que des firmes de faible qualité et se verra offrir un très mauvais taux d'intérêt. 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.

Plusieurs recherches mettent en évidence l'existence du monopole informationnel et son utilisation par la banque à son profit (Weinstein et Yafeh (1998), Angelini, Di salvo et Ferri (1998)). Seuls Gorton et Schmid (2000) trouvent un résultat contraire.

Cependant connaître les limites du pouvoir informationnel d'une banque est difficile.

En effet, le problème de hold-up pourrait être atténué : Sharpe (1990) affirme que les banques construisent une réputation "à valeur ajoutée" en s'abstenant de profiter des rentes du monopole informationnel qu'elles ont sur leurs clients. Le monopole de la banque serait également atténué par le signal positif que donne l'entreprise, sur sa situation financière, lorsqu'elle rembourse la banque. Diamond (1991) affirme ainsi que plusieurs emprunts contractés par une entreprise auprès de la même banque peuvent accroître la réputation de la firme au niveau de sa capacité de remboursement. Enfin, le problème de hasard moral de la substitution d'actifs augmente lorsque la banque demande des taux d'intérêts plus élevés, ce qui limite son pouvoir de monopole (Schmeits (1997)).

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

² En se basant sur son expérience auprès de la population des PME.

pour le client. Ongena et Smith (2000) montrent ainsi que plusieurs relations bancaires réduisent le problème de hold-up mais affaiblissent la disponibilité du crédit bancaire. Néanmoins, la réalité de la situation des entreprises montre que celles-ci ont largement recours aux relations bancaires multiples.

Ainsi Ongena et Smith (2000) synthétisent les estimations du nombre moyen de relations bancaires par entreprise à partir de recherches multiples faites sur plusieurs pays et à partir d'échantillons variés : ce nombre varie grandement selon les pays mais les relations multiples sont un trait commun de tous les échantillons. Les petites entreprises ont tendance à maintenir moins de relations bancaires que les grandes entreprises.

Il existe aussi un important effet "pays" : les entreprises au Royaume-Uni, en Norvège et en Suède maintiennent relativement peu de relations bancaires, moins de trois en moyenne, tandis que les entreprises en Italie, au Portugal, en Belgique et en Espagne maintiennent en moyenne plus de dix relations bancaires. Ongena et Smith (1998) montrent que cet ordre de grandeur du nombre moyen de relations bancaires par entreprise, pour les pays européens, se maintient après prise en compte de la taille et d'autres caractéristiques de l'entreprise. Ainsi, même si la taille est un facteur explicatif important du nombre moyen de relations bancaires par entreprise, ce seul facteur n'explique pas les différences entre pays.

Les résultats montrent aussi une corrélation négative entre le nombre de relations bancaires et la concentration du marché du crédit. Les entreprises présentes sur un marché du crédit concentré ont tendance à maintenir moins de relations bancaires.

Les résultats d'études empiriques sur l'impact de plusieurs relations bancaires, pour une même entreprise, sur le taux d'intérêt obtenu, la quantité de crédit disponible ou la performance, sont ambigus. Petersen et Rajan (1994) trouvent par exemple que les entreprises qui maintiennent plusieurs relations bancaires payent des taux d'intérêt plus élevés et sont plus contraintes au niveau du crédit disponible que les entreprises à relation bancaire unique. Par contre, Houston et James (1996), qui étudient la corrélation entre le niveau de l'endettement bancaire et le taux de croissance potentiel futur d'une entreprise, montrent, pour leur échantillon, que cette corrélation est négative pour les entreprises à relation bancaire unique et positive pour les entreprises à relations bancaires multiples.

Enfin, 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.

1.2.3. La multibancarité comme mode de résolution de problèmes

Les relations bancaires multiples peuvent être recherchées pour résoudre d'autres problèmes que celui du hold-up du au monopole informationnel : elles permettent ainsi de diversifier le risque de perte exogène d'une relation bancaire, le nombre de relations bancaires optimal est alors fonction de la fragilité du système bancaire d'un pays, de l'efficacité du mécanisme de faillite et du respect des droits des créanciers (Detragiache, Garella et Guiso (1997), Ongena et Smith (1998)... avec des résultats opposés)³.

1.2.4. L'importance du besoin de financement

Hoshi et alii (1990) et Houston et James (1999) montrent que la nécessité de plusieurs relations bancaires dépend essentiellement du montant du besoin de financement : les entreprises ayant une seule relation bancaire sont uniquement désavantagées, ou contraintes par la liquidité, quand d'importants besoins de financement sont anticipés ; lorsque de plus faibles besoins sont nécessaires, les entreprises à relation bancaire unique sont moins contraintes que les entreprises à relations bancaires multiples. Illustrant ces idées Zineldin (1995) trouve que la grande majorité des petites et moyennes entreprises suédoises ne travaille qu'avec une seule banque alors que toutes les grandes entreprises travaillent avec plusieurs banques. La plupart des PME (plus de 80%) a eu et a des relations de long terme (>à 5 ans) et préfère maintenir une relation stable avec une seule banque : les PME pensent pouvoir ainsi réduire l'incertitude concernant le crédit et sécuriser les ressources financières. Les entreprises affirment avoir une excellente communication avec leur unique banque et que le personnel comprend leurs besoins et stratégies.

³ Bolton et Scharfstein (1996) expliquent également que le manque de coordination entre les prêteurs multiples peut aider à résoudre les asymétries d'information en disciplinant l'emprunteur. Cette utilisation de la multibancarité se place du côté des banques.

Les petites entreprises ont un pouvoir de négociation faible et peu d'opportunités de comparer ou choisir entre différentes banques ; une unique relation stable devient donc cruciale.

La littérature développée ci-dessus avance l'idée que le nombre de banques serait principalement déterminé par le besoin de financement des entreprises et les éléments ou effets associés. D'autres pans de la littérature font néanmoins apparaître d'autres éléments.

1.3. LE NOMBRE OPTIMAL DE BANQUES ET LE ROLE DE L'INTERLOCUTEUR FINANCIER

Lors de son étude Zineldin (1995) définit la relation bancaire entre une banque et la plupart des entreprises comme proche et de long terme par nature, tout spécialement dans un contexte de collaboration continue. Le processus d'échange dans une telle relation bancaire inclut souvent 3 facteurs principaux : l'échange d'informations, l'échange financier (transactions) et l'échange social. Les résultats montrent la très grande importance pour toutes les entreprises de l'échange financier, il arrive en premier, suivi de l'échange d'informations ; la plupart des grandes et moyennes entreprises disent que l'échange social est important, moins pour les petites entreprises qui selon Zineldin (1995) ont beaucoup de mal à mettre en place les deux types d'échange que sont l'échange d'informations et social. Un échange d'informations et un échange social fortement développés demandent une forte adaptation aux besoins des clients. Zineldin (1995) définit l'échange social comme le contact personnel et l'établissement de la confiance et il affirme que cela prend du temps et est basé sur l'expérience personnelle et l'exécution réussie des autres composantes du processus d'interaction que sont l'environnement et l'atmosphère de la relation.

Moriarty (1983) dans un article sur des grandes entreprises définit la fonction clef du chargé d'affaires comme la coordination entre les efforts de vente et l'approvisionnement en services du client ; Le chargé d'affaires doit réduire les coûts de transaction des clients : il fournit des informations, arrange la rencontre de spécialistes quand nécessaire et corrige les erreurs de la banque si besoin, il réalise tout ce qui est gênant pour celui qui n'est pas intimement familier avec l'organisation de la banque ; La connaissance des affaires du client réduit aussi le temps et les efforts de communication du client. Le chargé d'affaires doit construire et maintenir des liens personnels à tous les niveaux de l'entreprise car c'est un élément crucial pour que la relation ne s'arrête pas au moment du changement de personnel dans l'entreprise. Il doit atteindre une

position d'influence sur les décisions d'achat du client : une connaissance approfondie des besoins du client lui permet de fournir un service de grande qualité et de gagner en crédibilité.

Watson (1986) parle du chargé d'affaires comme d'un canal de transmission des compétences distinctives de la banque. Il examine la littérature pour en faire ressortir les qualités du chargé d'affaires : il a un rôle d'interaction complexe entre l'acheteur et l'organisation vendeur (Hanan, Cribbin et Heiser, 1970), il n'est plus simplement le représentant des offres de son entreprise, il est aussi l'accès de son client aux ressources de son entreprise, le canal qui permet aux ressources de circuler et d'être dirigées et le représentant des intérêts de son client dans son entreprise ; il est aussi « conseiller » et « éducateur » (Shapiro, 1977) ; Johnson (1981) remarque « qu'une interaction personnelle extensive est nécessaire » lors de la vente par les institutions financières et que ce sont « souvent davantage les relations personnelles que des services spécifiques qui sont à l'origine de la satisfaction ou non satisfaction du client ».

Dès les premières lignes de son introduction Watson (1986) affirme que la maintenance et la gestion des relations banque-entreprise prendront une importance croissante parce que l'on commence à reconnaître que ce sont les moyens de démontrer à un client les compétences distinctives de la banque dans un contexte concurrentiel, de plus en plus concurrentiel. Ce contexte concurrentiel, de plus en plus concurrentiel, est chaque fois souligné et rappelé dans les articles plus récents, par exemple Zineldin (1995, 1996) ou Militello (1998))...

L'importance du chargé d'affaires est mise en lumière et longuement détaillée. Cette littérature, si elle n'évoque pas directement la question du nombre de banques, met néanmoins en avant l'influence déterminante que joue l'interlocuteur financier dans la relation : influence déterminante lors de l'entrée en relation ou de la poursuite de la relation ; l'influence de l'interlocuteur financier sur le nombre de banques de l'entreprise est alors abordée indirectement.

1.4. LE NOMBRE OPTIMAL DE BANQUES ET L'ETUDE DE LA RELATION BANCAIRE DANS SON ENSEMBLE

La recherche de Militello (1998), même si elle étudie de grandes entreprises, est extrêmement intéressante pour notre étude pour plusieurs points :

- elle aborde grâce à la méthodologie choisie, l'étude de cas, l'ensemble de la relation bancaire d'une entreprise : l'ensemble des différents éléments d'une même relation bancaire, ses interrelations et implications ;

- elle reprend, fait le lien et complète les éléments de la littérature développée ci avant c'est-à-dire l'importance et le rôle du financement des investissements et de l'interlocuteur financier ;
- elle étudie de façon approfondie les deux cotés de la relation bancaire, la banque et l'entreprise. Le point de vue de l'entreprise est tout particulièrement pris en compte.

Militello parle de « nouveau paradigme de la gestion de la relation bancaire » : la gestion de la relation est un processus de création de valeur mutuelle et de recherche du maintien de la relation. Les entreprises cherchent à être un client de valeur, à maintenir ou améliorer leur statut de client de valeur. Elles pensent fortement qu'être un client captif ou dépendant est dommageable pour la construction de relations de long terme. L'interdépendance à travers le statut de client de valeur est le seul chemin vers la satisfaction mutuelle et le succès de la relation.

La définition de la valeur est beaucoup plus simple qu'on pourrait le penser : les entreprises la définissent en termes de produits ou de services très importants pour soutenir l'activité. Beaucoup citent l'approvisionnement en crédit et d'autres l'importance des échanges avec l'étranger. Pour ces entreprises, sans ces produits ou services les plus valorisés, il n'y aurait pas de relation et c'est souvent le cas. Pour d'autres entreprises où il n'y a pas un produit ou service dominant, la valeur de la relation est une liste avec différents niveaux de priorités.

Mais contrairement à l'idée reçue, la valeur n'est pas forcément la complexité d'un produit, l'adaptation d'un produit, la différenciation ou l'innovation. Le besoin détermine la valeur relative....les produits ou services de base peuvent être fortement valorisés.

Le prix est important mais toujours moins que l'implication continue de la banque à satisfaire les besoins les plus importants de l'entreprise. Aujourd'hui les entreprises reconnaissent une forte valeur à l'anticipation positive et la disponibilité continue des services et produits qui répondent à leurs besoins les plus importants. Les banques qui connaissent le mieux leurs clients et leurs produits créent le plus de valeur dans la relation.

Les banques cherchent, elles, de plus en plus à améliorer leur rentabilité financière, donc elles recherchent les activités qui contribuent à améliorer cette rentabilité financière : les activités commissionnées qui demandent peu de capital comme l'activité de conseil ou d'autres services de la banque d'investissement. Les banquiers comprennent que leur capacité à entrer ou à préserver ces opportunités d'activité à forte valeur ajoutée est fonction de leur capacité à répondre aux besoins, les plus importants et urgents, de leurs clients. Ainsi, elles fournissent le

client en produits et services liés au crédit qui ne sont pas la meilleure allocation immédiate de capital mais ces produits et services tendent à gagner la loyauté du client et la « prime à la relation » c'est à dire des activités à forte valeur ajoutée. Les entreprises insistent sur l'importance que les banques «gagnent leur entrée dans la relation ».

Pour la plupart des entreprises, la disponibilité du crédit est essentielle dans la relation bancaire. Comme un cadre l'exprime : « le grand « C » (crédit) permet presque tout ce que nous faisons aujourd'hui. Si les banques ne nous permettent pas un accès au crédit, on ne peut vraiment plus parler de relation ». Les entretiens donnent des exemples de la façon dont la question centrale du crédit influence la direction des pratiques, comportements et attitudes dans la relation bancaire. L'importance centrale du crédit est une épée à double tranchant pour les banques commerciales : autant être un important fournisseur de crédit permet de faire partie des banques des entreprises, autant les entreprises sont promptes à dire que se reposer sur une seule banque fait partie du passé. Le pool bancaire est vu comme une relation multilatérale où chacune des banques est fortement substituable pour les besoins les plus importants. Cette vision est renforcée par la consolidation des banques commerciales et le fait que les banques sont réticentes à s'impliquer dans les prêts. L'importance centrale du crédit a tendance à placer les banques commerciales dans une position qui n'est plus de « propriétaire » et à retarder leur entrée dans l'activité de conseil et les activités liées parce que les entreprises ne veulent pas mettre en péril l'approvisionnement en crédit de la part des autres banques en donnant à l'une d'elles le rôle de conseil. Les entreprises ont tendance à rémunérer l'approvisionnement en crédit par des activités génératrices de forte rentabilité financière, souvent par les traditionnelles gestion de trésorerie et gestion de compte.

Les entreprises réalisent que le crédit n'est pas la meilleure utilisation du capital pour une banque et donc les entreprises interviewées voient la banque universelle (one stop shopping) comme ayant beaucoup d'avantages en termes de relation. La plupart des entreprises est favorable à la banque universelle ; ce critère n'est pas un facteur de sélection de la banque, le choix est fait en fonction de ce que la banque fait le mieux et de ce dont a besoin l'entreprise, mais il existe un lien avec la pratique de compensation : ce dont l'entreprise a besoin n'est pas toujours très rentable pour la banque d'où la compensation possible avec d'autres opérations plus rémunératrices au sein de la banque universelle. Mieux l'entreprise gère les activités qui rémunèrent la banque pour l'obtention d'un crédit, plus elle est assurée de garder l'intérêt de ses banques les plus importantes. Etre un client de valeur est une variable clef de la relation.

Le partage de l'information est un principe important du comportement attendu dans la création d'une relation de valeur. Le chargé d'affaires n'est plus seulement là pour le crédit...même si le crédit demeure essentiel. Les directeurs financiers veulent plus de continuité et la connaissance personnalisée de l'entreprise par leurs banquiers. Militello pense qu'il s'agit de l'opportunité de valeur ajoutée de la relation.

Militello évoque également le changement des rôles. Le rôle de « fournisseur partenaire en affaires » est mis en lumière dans les entretiens⁴, tout comme l'importance de la confiance mutuelle dans la construction de relations de long terme mais c'est une confiance tempérée : du côté des banquiers en raison de la situation actuelle et de la nature transactionnelle d'opportunités sur des produits, du côté des clients où les consolidations bancaires leur font se poser des questions sur l'implication de long terme de la banque. Pourtant, si toutes les entreprises insistent sur l'importance de la confiance comme principe de comportement, beaucoup mettent en avant le fait de considérer et de gérer une relation dans ce contexte de rôles évolutifs. Les banques oscillent entre conseils et contreparties. Militello affirme que chaque relation a des éléments de coopération et de compétition et devrait être ouvertement gérée ainsi. Les entreprises vont vers leurs banquiers et plus seulement l'inverse.

Les principaux éléments abordés déterminant pour une entreprise le nombre de banques sont:

- les besoins de financement et la préservation d'une indépendance relative ;
- l'importance des chargés d'affaires ;
- la création de valeur au sein de la relation pour les deux parties.

2. LES PME ET LEURS BANQUES : REALITE ET PRATIQUES

2.1. LA STRATEGIE DE RECHERCHE : LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS

L'étude de cas est une méthode particulière d'analyse qualitative où la « logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens » (Paillé et Mucchielli, 2003). Yin (1984) définit l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées ». Collerette (2004) explique ainsi qu'« un des avantages de l'étude de cas est de fournir une

⁴Exemple : Une entreprise a besoin que la banque finance un client pour qu'elle puisse lui vendre ses produits.

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 ». Yin (1984) explique que l'étude de cas est plus particulièrement appropriée si on s'intéresse aux questions comment et pourquoi. Il s'agit d'examiner « des liens opérationnels qui doivent être retracés dans le temps plutôt que des fréquences ou des incidences » (Yin, 1984). Le but de l'étude de cas est de généraliser des propositions théoriques (généralisation théorique) et non des fréquences (généralisation statistique). Le résultat n'est jamais une proportion ou une quantité ; c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet (Paillé, 1996). L'étude présentée ici utilise les données de quatre études de cas. Ce sont ici des données secondaires. Ces quatre études de cas ont été menées dans le cadre d'une recherche doctorale ayant pour objectif d'étudier le fonctionnement et l'organisation des relations banque(s)/entreprise du point de vue de l'entreprise. Le choix de la méthodologie (l'analyse qualitative) et de la méthode utilisées (étude de cas) découlent du sujet :

- les premières lectures n'ont pas permis de répondre à nos questions, questions de la forme « comment et pourquoi » ; ces lectures ont également permis de mettre en lumière le peu d'études abordées du point de vue de l'entreprise ; une seule recherche étudie la relation bancaire dans son ensemble. La méthode de l'étude de cas répondait donc parfaitement à la visée compréhensive et contextualisée recherchée et adaptée.
- le sujet même des relations bancaires et du caractère confidentiel des données associées : la collecte importante de données qualitatives et quantitatives a été possible grâce aux relations créées du fait même des caractéristiques de l'étude de cas, c'est-à-dire une étude en profondeur avec des entretiens individuels suivis et réguliers où la relation personnelle entre l'interlocuteur et le chercheur est primordiale.

2.2. LES QUATRE ENTREPRISES ETUDIEES : RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNEES

Quatre études de cas ont été menées en parallèle auprès de PME françaises d'une même région choisies sur 5 critères principaux (tirés de la littérature et de discussions avec des banquiers) : le chiffre d'affaires (supérieur à trois millions d'euros), le secteur d'activité (secteur industriel, par nature plus demandeur de financement et donc ayant a priori une relation bancaire davantage

« nourrie »), le nombre de salariés (supérieur à vingt), la durée de la relation⁵ (supérieure à cinq ans) et la diversité des situations (entreprises à la trésorerie tendue, entreprises ayant systématiquement une bonne trésorerie, entreprise ayant connu des difficultés financières par le passé etc...). Les entretiens qualitatifs⁶ en profondeur ont été menés auprès de chacun des chefs d'entreprise et du comptable de l'entreprise 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.

Le choix des quatre entreprises étudiées et des critères ci-dessus retenus répondent 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 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. La notion de solidarité (des entreprises à l'égard de leurs banques) a été ainsi mise en lumière, solidarité caractérisée par un comportement spécifique et commun au niveau du partage des flux et des crédits de financement (explicité dans la suite de l'article).

L'entreprise A :

C'est une entreprise ayant un chiffre d'affaires proche de 3 millions d'euros de chiffres d'affaires. L'entreprise a été créée en 1971 par le père du dirigeant actuel, elle a déposé son bilan en 1983 avant de reprendre son activité après la mise en place d'un concordat avec les banques. Selon le dirigeant l'entreprise a déposé le bilan pour un problème de trésorerie davantage que pour un problème d'activité... Le créateur de l'entreprise, de formation ingénieur, s'intéressait bien plus à la production qu'à la « gestion », le chiffre d'affaires connaissait des hauts et des bas et le résultat était une année positif et une année négatif... Le fils a intégré la société en tant que commercial en 1996 avant d'en devenir le dirigeant début 1999. L'entreprise a une activité de production et les machines sont relativement onéreuses (une ligne de production coûte à peu près un million d'euros, elle en possède 4, plus 4 autres lignes moins onéreuses.) L'investissement en machines

⁵ Les entreprises ont été sélectionnées avec l'aide d'une des banques de chaque entreprise. L'objectif étant d'avoir des relations bancaires de long terme à étudier.

⁶ Ces études de cas sont menées dans le cadre plus vaste d'une recherche doctorale.

n'est pas annuel mais le budget maintenance avec le remplacement de grosses pièces est lui annuel et d'un montant conséquent.

Depuis l'arrivée du dirigeant actuel le volume d'activité a triplé, l'entreprise n'a pas de problème de débouchés mais un problème d'approvisionnement en matières premières, le résultat n'a pas suivi le rythme de croissance du volume vendu mais elle présente une bonne rentabilité et est en phase de croissance. Nous sommes en présence d'une entreprise ayant besoin exclusivement de financement pour des machines, pas de besoin de court terme, elle a une situation de trésorerie positive permanente depuis 3 ans à l'exception de ...1 mois !

L'entreprise a 3 banques.

L'entreprise B :

Le dirigeant actuel a intégré une société X en 1981 en tant qu'ingénieur ; cette entreprise avait une activité principalement de réparation et un département marginal de production ; l'équipe souhait développer cette activité de production mais la jugeait incompatible avec l'activité de réparation au sein de la même structure. Une autre structure est donc née en 1985 où le dirigeant actuel possédait 5% des parts et le dirigeant créateur de la société X 90%. Petit à petit et notamment au départ en retraite du dirigeant de la société X, le dirigeant actuel a récupéré 100% des parts. L'entreprise B a toujours connu de forts besoins de trésorerie pour lesquels les banques ont toujours répondu présent. L'entreprise a connu une très forte phase de croissance et son chiffre d'affaires est passé d'un peu plus de 1 million d'euros en 1998 à 2,5 millions d'euros en 2000, grâce principalement à la signature d'un contrat avec des grands comptes. Après le retrait de ces mêmes grands comptes en 2002, la situation de l'entreprise s'est dégradée, elle a perdu 45% de son chiffre d'affaires, son résultat est passé en négatif et des licenciements ont eu lieu. L'entreprise est présente sur une activité extrêmement spécialisée, il a fallu et il faut du temps pour retrouver d'autres contrats et retrouver une clientèle. L'exercice 2004 est celui du retour à l'équilibre du résultat mais elle a toujours un fort besoin de trésorerie. L'entreprise a réalisé tous ses investissements pendant la période faste par autofinancement. Il s'agit d'une entreprise qui n'a pas de besoin de financement de long terme mais d'énormes besoins de financement de court-terme.

L'entreprise n'a eu jusqu'à très récemment et pendant très longtemps que 2 banques. Elle en a depuis peu 3.

L'entreprise C :

L'entreprise était composée de 2 entités : Y, créée en 1980 par le père de l'actuel dirigeant avec l'assistance du dirigeant actuel qui a repris l'entreprise en 1984 (l'effectif a évolué de l'origine 6/7 employés jusqu'à aujourd'hui 27) et de Z rachetée suite à un redressement judiciaire début 2003. Deux entités bien distinctes et liées puisque l'une était filiale de l'autre à 95%, qu'elles avaient le même dirigeant, le même personnel administratif et deux activités complémentaires. Les deux entités confondues, l'entreprise approchait les 2,5 millions de chiffres d'affaires, elles étaient présentes sur des secteurs d'activités extrêmement concurrentiels et même pour l'un d'entre eux sinistré et de plus en plus sujet aux délocalisations. La reprise de l'entité Z a été un moment fort de la vie de l'entreprise où l'intervention des banques a été cruciale. L'entreprise Y effectuait régulièrement des emprunts de faibles montants pour des véhicules ou des machines et de façon importante des financements de court-terme pour ses besoins de trésorerie. En octobre 2004, l'entité Z a été mise en liquidation judiciaire et l'entité Y en redressement judiciaire.

Avant le redressement judiciaire, l'entreprise avait 4 banques. Elle fonctionne aujourd'hui avec une seule.

L'entreprise D :

Le dirigeant de l'entreprise D aime à présenter son entreprise comme une entreprise familiale créée il y a 90 ans par son grand-père, reprise par son père, dirigée par lui et qui sera reprise par son fils. Cette entreprise diffère des autres par son chiffre d'affaires bien supérieur qui approche les 13 millions d'euros. Elle est présente sur un secteur d'activité extrêmement concurrentiel et le chef d'entreprise exprime cela en disant que le chiffre d'affaires est quasiment équivalent au prix de revient. C'est donc un secteur à faible rentabilité et extrêmement consommateur d'investissements chaque année, c'est à dire de financement à moyen-terme pour un montant annuel approchant les 2 millions d'euros. La situation actuelle de l'entreprise est saine, sa trésorerie est positive, elle va bien depuis 4 ans après avoir été au bord de la faillite il y a 8 ans...puisque l'on avait même proposé le franc symbolique pour le rachat de l'entreprise à son dirigeant...qui aime à répéter qu'il y a des hauts et des bas dans la vie d'une entreprise et que c'était déjà arrivé du temps de son père. Le dirigeant explique qu'il y a eu des réussites fulgurantes d'entreprises concurrentes avec des rythmes de croissance bien plus importants que celui de son entreprise mais qu'ils ont, eux, toujours privilégié la pérennité de l'entreprise ce

qu'expriment bien les propos d'un chargé d'affaires auprès de sa direction : « l'entreprise D c'est du solide, dans 30 ans elle sera toujours là ! »

L'entreprise a 4 banques et fait appel, s'il y a des besoins supplémentaires de financement, à divers organismes financiers.

2.3. LES RESULTATS : LE NOMBRE DE BANQUES ? UN HERITAGE DU PASSE CONSERVE OU COMPLETE, UNE AFFAIRE D'HOMMES, REpondre A SES BESOINS FINANCIERS... ET ETRE UN CLIENT DE VALEUR...

2.3.1. Le nombre de banques ? Avant tout un héritage du passé...

Les dirigeants ont bien du mal à situer le début de leurs relations bancaires surtout pour les plus anciennes, les relations existaient déjà qu'ils n'étaient pas encore dirigeants. Trois de ces entreprises entretiennent d'ailleurs encore des relations avec les banques historiques ayant participé à la création de l'entreprise, pour la quatrième, deux des relations sont « très anciennes » mais le dirigeant ne sait pas s'il s'agit des banques historiques. A la question « pourquoi avez-vous 2, 3 ou 4 banques ? » le premier élément de réponse est l'héritage du passé :

L'entreprise A explique qu'après le dépôt de bilan de l'entreprise et la reprise de l'activité, le dirigeant de l'époque a « souhaité absolument » avoir 3 banques et non plus 2 « parce qu'au moment du dépôt de bilan il s'est rendu compte que, quand les choses tournent mal, les banquiers sont beaucoup moins sympathiques » ; avoir 3 banques sécurisait le chef d'entreprise en multipliant les possibilités de soutien éventuel si la situation de l'entreprise le demandait. Le dirigeant actuel n'a pas remis en cause ce nombre, et le justifie même a posteriori. L'entreprise a le même nombre de banques depuis plus de 20 ans.

L'entreprise B n'a rien modifié, jusqu'à il y a quelques mois, dans le nombre de banques et dans l'organisation de ses relations bancaires de ce qui avait été mis en place à la création par le dirigeant précédent : 2 banques, les mêmes depuis la création, et une parité parfaite entre elles dans tous les aspects de la relation. Le nombre et l'identité des banques ont été les mêmes pendant presque 25 ans.

L'entreprise C, si elle avait jusqu'à peu 4 banques, a conservé la banque historique de la création de l'entreprise, le dirigeant actuel a même exprimé, à la reprise de l'entreprise, l'évidence de continuer avec la relation bancaire historique.

L'entreprise D, si elle a, elle aussi aujourd'hui, plusieurs banques, n'a pendant longtemps eu qu'une seule banque, la banque historique, une relation commencée dans les années 50 et qui perdure.

2.3.2. Le nombre de banques ? Un héritage du passé ... conservé ou complété...

Lors des nombreux entretiens, on constate que si les chefs d'entreprises reconnaissent que les relations bancaires sont importantes ou très importantes, elles ne sont absolument pas au cœur de leurs métiers et de leurs intérêts. Ils ont un emploi du temps chargé, des préoccupations variées et le domaine bancaire est loin d'être « passionnant »... Le profil du dirigeant accentue ce constat, le chef d'entreprise de formation ingénieur sera bien moins intéressé et actif que le chef d'entreprise ayant davantage un profil de « gestionnaire ». Ils sont cependant unanimement d'accord sur le fait que, à l'instar des nombreuses recherches, les banques, et donc le nombre de banques, doivent satisfaire les besoins financiers de leurs entreprises. Et de manière pragmatique, s'il en est ainsi, pourquoi modifier l'organisation ou le nombre de leurs banques ? Ce qui leur importe comme l'a exprimé de façon imagée l'un d'entre eux « c'est que ça roule ».

Ils sont ainsi tous d'accord aujourd'hui sur le fait qu'il faut au moins deux banques. La justification de cette multibancarité n'est pas l'atténuation du monopole informationnel : les entreprises ne le ressentent que peu et pas davantage que vis à vis de n'importe quel autre fournisseur, il s'agit avant tout de les mettre en concurrence un minimum ; les entreprises ne se ressentent pas captives même celles ayant des difficultés financières (les quatre entreprises sont en effet régulièrement sollicitées par d'autres banques... et elles ont souvent reçu des offres de financement d'accroche moins chères ou équivalentes à celles de leurs propres banques, et celles qui ont des difficultés financières sont également sollicitées, réussissent à trouver une autre banque ou affirment continuer la relation aux mêmes conditions tarifaires). Les entreprises expliquent davantage la multibancarité comme un outil de flexibilité et de réactivité⁷ pour répondre à leurs besoins : l'avantage premier est de ne pas avoir à tout réexpliquer à une nouvelle banque au moment d'un besoin auquel il faut répondre le plus rapidement possible (la plupart des investissements ne sont pas planifiés et soudains). Avoir plusieurs relations bancaires est aussi un outil de mise en concurrence facile et là encore rapide, c'est également un moyen de minimiser le

⁷ La réactivité est un des éléments majeurs qui ressort des entretiens.

risque de refus des banques et ainsi accroître la possibilité d'obtenir une réponse positive face aux besoins exprimés (il s'agit ici d'augmenter le montant disponible et/ou de le diviser entre les banques) tant en termes de financement de long terme que de court terme, en partageant notamment le risque sur plusieurs banques, c'est un moyen de minimiser le risque de perte d'une relation bancaire (« si jamais une banque me lâchait... ») ou enfin un moyen pour diminuer le risque de problèmes de fonctionnement (fonctionnement de la banque perçu comme plus ou moins « rigide », problèmes au moment des périodes de vacances, congés maternités...)

Les entreprises, tant que le fonctionnement actuel, et donc le nombre de banques, ne pose pas de problème, ne le modifient pas. Ainsi l'entreprise A maintient le nombre de banques à 3 (en remplaçant une banque par une autre au départ volontaire de l'une d'entre elles) et l'entreprise B a toujours fonctionné de la même façon et avec les 2 mêmes banques pendant près de 25 ans.

Les entreprises rajoutent des relations, plus qu'elles n'en suppriment, pour résoudre les problèmes associés à la vie de l'entreprise. On retrouve d'ailleurs ici la très grande importance du crédit qui joue le rôle de ticket d'entrée de la relation : ainsi la société D a rajouté des relations lors d'un besoin de crédit accru... sur du matériel difficile à financer en terme de risque ; l'entreprise C a, elle, rajouté une nouvelle relation quand elle a rencontré des problèmes de fonctionnement du compte en périodes de vacances des chargés d'affaires et a encore rajouté une nouvelle relation au moment du rachat de la seconde entité, la nouvelle banque ayant été d'une très grande aide dans le montage du dossier et dans le financement. Elles rajoutent d'autant plus de relations que la situation actuelle des banques, extrêmement concurrentielle, fait qu'elles sont régulièrement sollicitées et qu'elles succombent parfois « au chant des sirènes » comme l'exprimait l'un d'entre eux.

Les entreprises conservent leurs relations, elles ont peu de relations récentes, les chefs d'entreprise clôturent rarement une relation, ils la mettent en veille (les mouvements du compte deviennent très faibles), sauf s'il arrive un événement qu'ils jugent très grave.

Ainsi l'entreprise C n'a pas clôturé le compte quand la banque historique n'a plus voulu la financer suite à une période difficile, elle a mis le compte en veille. L'entreprise B n'a décidé de rajouter une relation qu'après une longue période de fonctionnement relationnel très difficile suite à un événement jugé grave commercialement et financièrement : le rejet sans avertissement préalable de plusieurs traites de montants importants pour un dépassement proportionnellement minime. L'entreprise D a également jugé inacceptable le fait que l'une de ses banques aille parler

de façon erronée de sa santé financière à un fournisseur. Elle n'a, par contre, pas clôturé la relation quand la banque lui a donné de mauvais conseils aux conséquences financières néfastes.

2.3.3. Le nombre de banques ? Une affaire d'hommes...

Ce titre est emprunté à un des chefs d'entreprises qui très souvent concluait ses réponses par « C'est une affaire d'hommes ! » Tout au long des entretiens le propos est revenu avec force, les relations bancaires sont difficilement séparables des hommes qui représentent leurs banques. Toutes les entreprises sont d'accord là-dessus car les banques leur proposent « quasiment les mêmes produits », certaines ont dit « les mêmes » à des tarifs le plus souvent très proches et au même moment...

C'est alors le chargé d'affaires qui fait la différence, tout d'abord parce qu'il est l'interlocuteur attiré et principal, quand les entreprises pensent à la relation avec leur banque elles pensent à la relation avec le chargé d'affaires et ont du mal à faire la distinction. Si une relation difficile avec un interlocuteur n'interrompt pas une relation, elle la ralentit, les chefs d'entreprises et les comptables expliquent qu'alors, comme dans toute relation entre deux personnes, on pense moins à cet interlocuteur, on fait un peu moins appel à lui mais jamais de manière flagrante... On attend le suivant qui ne tarde souvent pas à arriver. Une relation avec un chargé d'affaires ne remet pas en cause négativement une relation et donc le nombre de banques.

Il en est tout autrement si la relation entre personnes se passe bien...il y a des ouvertures de relation et une activité plus soutenue. Le degré d'importance de « l'affaire d'hommes » dépend également fortement du comportement du chef d'entreprise plus ou moins relationnel.

Ainsi l'entreprise C a ouvert deux comptes dans chacune des structures (Y et Z) parce que le chargé d'affaires⁸ avait été d'une très grande aide, « plusieurs fois jusqu'à très tard le soir », dans le dossier de rachat de l'entreprise Z. De même la relation historique, mise en veille à la suite de la décision de ne plus financer l'entreprise, est sortie de son sommeil avec l'arrivée d'un chargé d'affaires dynamique ; et pour une troisième relation où la banque, ne proposant plus un produit de financement de court-terme très utilisé par l'entreprise, a privilégié l'entreprise sur d'autres

⁸ Il s'ajoute ici aussi la notion de réciprocité exercée par l'entreprise vis à vis de la banque qui l'a soutenu lors d'un rachat difficile.

types de financement parce que « ça s'est toujours bien passé avec cette banque⁹ », le chargé d'affaires étant le même depuis le début de cette longue relation ; le chef d'entreprise a souvent cité nommément le chargé d'affaires lorsqu'il évoquait cette relation bancaire.

Le chef d'entreprise de l'entreprise D a souvent évoqué le « match » entre ses deux banques leaders par rapport à la personnalité de ses deux chargés d'affaires : chaque banque devenant leader à tours de rôle en fonction du « gnac » de l'interlocuteur, la place de leader revenant au vainqueur. C'est encore lui qui a reconnu avoir ouvert un compte dans une banque à cause du chargé d'affaires, qui est un voisin attentionné de sa mère ; le chargé d'affaires a néanmoins démontré sa volonté de rentrer dans l'entreprise par du financement difficile en terme de risque. Le chef d'entreprise reconnaît néanmoins qu'il a trop de relations et qu'il envisage de fermer le compte au départ de cet interlocuteur. Prim-Allaz (2000) a explicité le même phénomène où une entreprise reconnaissant le nombre trop élevé de relations bancaires n'arrivait pas à en arrêter certaines du fait des relations créées avec les chargés d'affaires. Une relation avec un chargé d'affaires peut donc remettre en cause positivement le nombre de relations et donc le nombre de banques.

2.3.4. Le nombre de banques ? Répondre aux besoins financiers... et être un client de valeur...

Ces entreprises ne verbalisent pas aussi clairement que les grandes entreprises étudiées par Militello (1998) le fait qu'elles cherchent à être un client de valeur, à maintenir ou améliorer leur statut de client de valeur. Mais leur comportement, influencé par les préoccupations de leurs chargés d'affaires, montre qu'il s'agit en fait du même objectif. Il est seulement moins réfléchi ou raisonné, plus « artisanal » et moins systématique.

Ainsi pour deux des PME étudiées, le crédit demeure la priorité la plus importante de la relation, la relation bancaire c'est surtout les investissements. Pour les 2 autres, comme le soulignait Militello (1998), la relation est définie en termes de produits ou de services qui sont très importants pour soutenir l'activité. De même pour ces 4 entreprises sans ces produits ou services les plus valorisés, il n'y aurait pas de relation.

⁹ Il s'ajoute ici aussi la notion de réciprocité exercée par l'entreprise vis à vis de la banque qui l'a soutenu en période difficile. La nature « relationnelle » de la personnalité du chef d'entreprise est également présente.

Ainsi le chef de l'entreprise D exprime clairement le fait que toutes ses banques ont gagné leur ticket d'entrée par le financement des investissements annuels et c'est leur participation régulière en terme de financement des investissements qui en a fait les banques de l'entreprise. L'entreprise A, en phase de croissance, n'a parlé spontanément que de financement des investissements dans les premiers entretiens. Elle garde ainsi contact avec une quatrième banque, qui la sollicite depuis un moment, pour le financement éventuel d'un bâtiment, le chef d'entreprise ayant vu que ses banques n'étaient pas « enthousiastes ».

Les entreprises B et C ont bien davantage besoin de crédit de court terme et la valeur de la relation est là.

Les chargés d'affaires réclamant sans cesse plus de flux, et comparant de manière continue leur part de flux à celles des autres banques de l'entreprise, ont fait comprendre aux entreprises l'importance des flux pour les banques. Elles adoptent donc un comportement bien précis qui est celui d'un partage équitable des flux entre les banques : l'entreprise A, qui a trois banques, essaie de respecter trois tiers, l'entreprise B a toujours essayé de respecter le 50/50 pour toutes les opérations effectuées et on avait la même situation pour l'entreprise C. Seule l'entreprise D s'en écarte et se rapprocherait de 30/30 pour les banques leader et divise les 40% restant entre les autres banques. Le chef d'entreprise pense en effet qu'il est bon d'avoir des leaders (choisis en fonction de l'historique et de l'assise des banques) et même de remettre en jeu cette position. Il respecte ces pourcentages qu'il s'est fixés.

Les entreprises ont donc, ici aussi, tendance à rémunérer l'approvisionnement en crédit par des activités génératrices de forte rentabilité des capitaux propres, les traditionnelles gestion de trésorerie et gestion de compte. Mais c'est plus pour satisfaire toutes leurs banques que par véritable compréhension que le crédit n'est pas la meilleure utilisation du capital pour une banque. Seuls les deux chefs d'entreprises au profil davantage de « gestionnaires » ont soulevé lors des entretiens le faible niveau des taux d'intérêt actuel et donc la faible rémunération de ces opérations...D'ailleurs, on constate une séparation entre les opérations d'investissement, domaine du chef d'entreprise, et tout le reste, notamment la gestion des flux, qui est bien volontiers déléguée au comptable.

C'est donc par l'échange d'informations avec leurs chargés d'affaires toujours en concurrence et demandant à avoir une plus grande part des flux de l'entreprise que les entreprises perçoivent qu'au delà d'un certain nombre de banques, la part de flux revenant à chaque banque devient

inintéressante. Si elles veulent continuer à être un client de valeur pour les banques, il ne faut pas dépasser un certain nombre de banques. La limite supérieure du nombre de banques provient donc des banques elles-mêmes.

Mais ajuster le nombre de relations réelles de l'entreprise et le nombre de banques perçu comme « meilleur » est souvent difficile à mettre en pratique. Le chef de l'entreprise D dit « j'en ai trop » mais sans vraiment donner un chiffre optimal, celui de l'entreprise C commençait à exprimer cette idée, le chef de l'entreprise A voulait savoir s'il avait beaucoup de banques comparativement aux autres entreprises étudiées parce que trois banques pour son chiffre d'affaires lui semble déjà suffisant... Aborder le sujet permet de se rendre compte que les chefs d'entreprise réfléchissent peu à la notion d'optimalité du nombre de banques. A cela vient s'ajouter le fait que les entreprises ont du mal à rompre une relation... « les relations d'hommes » qui se créent avec le chargé d'affaires ne viennent que compliquer ce phénomène.

CONCLUSION

Cet article a permis d'apporter des éléments de réflexion et de réponse à la question du nombre optimal de banques pour une PME au travers de l'étude des relations bancaires d'une entreprise. L'étude du point de vue de l'entreprise, point de vue jusqu'à présent peu étudié, a permis la mise en évidence de nouveaux éléments ainsi que d'éléments connus sous une nouvelle perspective. La méthodologie choisie de l'étude de cas a permis de montrer et d'étudier l'importance et la nécessité de l'étude de la relation bancaire dans son ensemble.

Entre deux et plusieurs...est donc le nombre de banques d'une PME française, le « plusieurs » est la résultante de multiples facteurs. Avant tout l'historique de l'entreprise : le chef d'entreprise reprend une entreprise qui existait avant lui, avec des relations bancaires déjà créées, et il ne remet pas en cause une organisation qui fonctionne ; le nombre de banques peut néanmoins évoluer au fur et à mesure des étapes de la vie de l'entreprise où les banques sont indispensables, notamment lors de besoins financiers ; couvrir les besoins de financement d'une entreprise demeure l'élément majeur du choix du nombre de relations bancaires ou du nombre de banques. Ainsi, l'entreprise obtient les financements nécessaires et la banque une partie des flux de l'entreprise, il se crée une interdépendance entre la banque et l'entreprise où celle-ci cherche à être un client de valeur. Enfin, le chargé d'affaires influence le nombre de banque, c'est aussi une « histoire d'hommes ».

Mais reconnaissons-le, les chefs d'entreprise réfléchissent peu à la question du nombre optimal de banques. Sûrement pas assez...

RÉFÉRENCES

- Angelini P., Di Salvo R., Ferri G., 1999, Availability and cost of credit for small businesses : customer relationships and credit cooperatives, *Journal of Banking and Finance*, volume 22, issues 6-8, p. 925-954.
- Boot, 2000, Relationship banking : What do we know ?, *Journal of Financial Intermediation* n°9, p.7-25.
- Binks & Ennew, 1997, Smaller businesses and relationship banking : the impact of participative behavior, *Entrepreneurship Theory and practice*, summer 1997, p.83-92.
- Collerette, 2004, Etudes de cas (méthode des), in *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, sous la direction de A. Mucchielli, Armand Collin, 2nde 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*, 51, p. 393-414.
- Diamond D., 1991, Monitoring and reputation : the choice between bank loans and directly placed debt, *Journal of Political Economy*, n°99, p. 689-721.
- Eber N., 2001, Les relations bancaires de long terme : une revue de la littérature, *Revue d'économie politique*, 111 (2), p. 197-246.
- Fama E.F., 1985, What's different about banks ?, *Journal of Monetary Economics*, p. 29-40.
- Gorton G., Schmid F.A., 2000, Universal banking and the performance of German firms, *Journal of Financial Economics*, n°58, p. 29-80.
- Hlady-Rispa, 2002, La méthode des cas, Application à la recherche en gestion, De Boeck Université.
- Houston J., James C., 1996, Bank information monopolies and the mix of private and public debt claims, n°51, issue 2, p.1863-1889.
- Militello F. C., 1998, Reassessing corporate banking relationships, A publication of Financial Executives Research Foundation.
- Moriarty, 1983, The management of corporate banking relationships, *Sloan Management Review*, spring 83, vol.24 issue 3.
- 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.
- Ongena S., Smith D.C., 2000, Bank relationships : a survey, in P. Harker and S.A. Zenios, Eds., *The Performance of Financial Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press p. 221-258.
- Paillé, 1996, De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier, *Recherches qualitatives*, 14, 1996.
- Paillé et Mucchielli, 2003, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Collin.
- Petersen M.A., Rajan R.G., 1994, The benefits of lending relationships : Evidence from small business data, *The journal of Finance*, volume XLIX, n°1, p. 3-37.

- Prim-Allaz I., 2000, Les ruptures de relations de long terme entre organisations : contributions à l'étude des déterminants. Une application aux relations banques-PME, Thèse de Sciences de Gestion.
- Rajan R.G., 1992, Insiders and outsiders : the choice between informed and arm's length debt, *The Journal of Finance*, volume XLVII, n°4, p. 1367-1400.
- Sharpe S., 1990, Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts : a stylized model of customer relationships, *The Journal of Finance*, volume XLV, n°4, p. 1069-1086.
- Watson, 1986, Managing the relationship with corporate customers, *International Journal of Bank Marketing*, vol.4,1, p.19-34.
- 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*, volume LIII, n°2, p. 635-672.
- Yin, 1984, *Case Study Research; Design and Methods*, London, Sage.
- Zineldin, 1995, Bank-company interactions and relationship : some empirical evidence, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13 n°2, p.30-40.
- Zineldin, 1996, Bank corporate client « partnership » relationship : benefits and life cycle, *International Journal of Bank Marketing*, vol.14/3, mars 1996, p.14-22.