

RISQUE D'OPPORTUNISME DE LA BANQUE : LE RÔLE DE COMPÉTENCE RELATIONNELLE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE DANS L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Nathalie GARDES*

Résumé – Dans une situation de crise économique et financière, nous avons souhaité démontrer en quoi l'engagement et le mode de gestion de la relation financière par le dirigeant de PME favorise l'accompagnement financier de l'entreprise. Cette recherche s'inscrit dans une approche relationnelle de l'échange. Nous examinons comment les relations interentreprises informelles et la multibancarité affectent le pouvoir de négociation de la PME à l'égard de sa banque. À travers une étude quantitative, ce travail permet d'identifier le rôle et l'origine du pouvoir de négociation de la PME dans sa relation financement. Celui-ci est en mesure de faciliter son accompagnement financier en créant une valeur relationnelle : la confiance. Cette recherche n'établit pas de lien entre la multibancarité et le pouvoir de négociation. Ce n'est pas tant le nombre de banques mais le mode de gestion de sa relation avec son banquier principal qui est déterminant dans la construction d'une capacité de négociation. Nous pointons ici les bénéfices pour le client bancaire de s'investir dans une gestion relationnelle de leur relation bancaire.

Mots clés : financement ; PME ; aéronautique ; gestion relationnelle ; pouvoir de négociation ; multibancarité.

1. Introduction

Malgré l'effort de développement soutenu par les institutions du grand sud-ouest, la position des fournisseurs aéronautiques est difficile à tenir. L'internationalisation du marché de l'aviation civile, les délocalisations massives de certains donneurs d'ordre notamment au Maghreb, au Mexique ou en Chine et le resserrement du crédit bancaire dû à la crise et aux nouvelles réglementations prudentielles (Bâle3), font qu'aujourd'hui les fournisseurs-PME connaissent davantage que tout autre acteur du secteur aéronautique, un risque de

* Maître de conférences en gestion, Université de Bordeaux, IRGO, 35 avenue Abadie 33100 Bordeaux,
nathalie.gardes@u-bordeaux.fr

défaillance élevé. Dans ce contexte, l'accompagnement financier des fournisseurs-PME devient un réel défi. Moins diversifiées que les grandes entreprises, présentant une structure financière moins solide et une structure informationnelle opaque liée à leur incapacité à produire une information fiable (Levratto, 2002), les PME sont les premières victimes du resserrement de crédit.

Sur la question de l'accompagnement financier, les PME de la filière aéronautique sont confrontées à deux types de besoins de financement différents. Le premier est un financement de long terme relatif à l'innovation et à l'investissement, le second est un financement de court terme lié à l'exploitation. Pour les PME le financement d'investissements dont la rentabilité est attestée ne pose pas de problèmes spécifiques. En revanche, la difficulté d'anticiper l'accroissement du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) liée à la variabilité des commandes, qui peut être substantielle et peu prévisible (Gardès et Machat, 2012), induit des difficultés pour la PME. Ainsi, toute contraction de la demande des donneurs d'ordre se répercute directement sur le sous-traitant qui absorbe le risque et fait tampon. Equip'Aéro Industrie a dû ainsi supprimer 46 emplois dans sa filiale d'usinage suite à des difficultés consécutives au départ d'un grand donneur d'ordre en 2008, générant alors une perte de 3 millions d'euros. De même, une conjoncture propice aux avionneurs n'est pas forcément favorable aux PMI sous-traitantes. Le niveau record de production d'avions génère des tensions sur toute la chaîne d'approvisionnement, certains fournisseurs pourraient provoquer des goulets d'étranglement par manque de fonds de roulement et de personnels qualifiés à embaucher. Or, parmi ces sous-traitants, nombre de petites entreprises pourraient peiner à suivre ce rythme malgré les solides perspectives du marché aéronautique. La question du financement de l'exploitation est donc ici essentielle au bon fonctionnement de la filière.

Le financement des PME/PMI du secteur aéronautique se heurte donc aujourd'hui non seulement à des difficultés conjoncturelles, liées à la crise et/ou à l'augmentation des cadences des avionneurs qui impactent notamment le financement de l'exploitation, mais également à des difficultés de nature structurelle liées à l'asymétrie d'information des projets innovants. Si les aspects financiers conditionnent la décision de financement, la littérature pointe l'importance de la qualité de la relation et des relations sociales dans l'accompagnement financier de l'entreprise. Ainsi, à structure financière équivalente, certains projets peuvent être mieux accompagnés que d'autres. Il est dès lors capital que le fournisseur aéronautique connaisse les déterminants de l'accompagnement financier lié à un mode de financement fondé sur une relation de qualité avec les acteurs du secteur bancaire. Si les banques, frileuses face à la fragilité de certaines PME, adoptent parfois un comportement opportuniste, une étude qualitative conduite par Gardès et Maque (2012) a établi que le mode de gestion de la relation de financement par la PME, notamment la compétence relationnelle du dirigeant était à même de produire une confiance mutuelle et in fine un meilleur accompagnement financier (Gardès et Machat, 2012).

A notre connaissance, il n'existe aucune étude quantitative sur le rôle joué par le dirigeant dans l'obtention d'un financement. Notre intention dans cet article est de montrer en quoi les modes de gestion de la relation bancaire par le dirigeant agissent sur l'accompagnement financier. Nous souhaitons établir un lien entre le mode de gestion de la relation, la bienveillance et la crédibilité de l'institution bancaire. La première partie fera un rappel de la littérature sur la thématique. La seconde partie présentera le cadre conceptuel et

les hypothèses de recherche. La troisième partie sera consacrée à la méthodologie de l'étude empirique et discutera les résultats.

2. Dépassement du risque d'opportunisme bancaire : la gestion relationnelle de la relation financière

2.1 Asymétrie d'information, opacité des PME et risque d'opportunisme de l'emprunteur

Comment comprendre que les établissements de crédit apprécient si défavorablement le risque des PME ? Rappelons que la relation de financement est fondamentalement une relation d'incertitude. Elle est problématique dans la mesure où, en situation d'asymétries d'information (Akerlof, 1984 ; Stiglitz et Weiss, 1981), il est difficile d'évaluer à la fois le projet d'investissement et la capacité de l'emprunteur à mettre en œuvre la réussite du projet. Elle porte ainsi sur une double dimension d'évaluation et d'appréciation du risque d'entreprise : le risque de rupture financière et le risque de perte de compétitivité. La banque est ainsi confrontée à une imperfection de l'information et à une asymétrie informationnelle qui génèrent un opportunisme potentiel de sa clientèle PME lorsque celle-ci préfère cacher des actions et/ou dissimuler des informations qu'elle juge préjudiciables (antisélection, Akerlof, 1984). Le partage inéquitable du savoir concernant le risque de défaillance attaché aux crédits rend problématique l'identification des bons emprunteurs. Pour les banquiers, la décision d'octroi de crédit demeure tributaire de la qualité des informations qu'ils collectent auprès des entreprises solliciteuses de fonds.

Si les asymétries d'information ne sont pas propres à la PME du secteur aéronautique, certaines caractéristiques de ce secteur les conduisent à y être particulièrement sensibles. En tant que secteur de haute technologie, le financement de l'investissement sur des projets innovants présente une incertitude forte. La crainte du dévoilement de secrets technologiques rend rétif l'entrepreneur à divulguer les informations relatives au projet renforçant par là même les asymétries d'information et la problématique du financement. En sus, pour le financeur, le financement de projets innovants est risqué car il peut être difficile de liquider l'investissement en cas d'échec du projet, notamment si l'innovation est spécifique à l'entreprise ou au produit, ou si sa mise en œuvre repose sur la compétence des salariés. Les actifs non redéployables contraignent donc les possibilités d'endettement et par conséquent, les investissements (Almeida et Campello, 2007).

2.2 Dépendance, relations asymétriques et risque d'opportunisme de la banque

Si les asymétries d'information et le caractère non redéployables des actifs génèrent un risque d'opportunisme pour la banque, la dépendance de la PME à l'égard de sa banque pour ses financements et le statut privilégié du créancier par rapport au débiteur présente également un risque pour la PME. En effet, l'asymétrie d'information entre les différents créanciers permettrait à la banque 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). En situation de crise conjoncturelle, la banque pourrait par opportunisme, ne pas renouveler ses

conditions d'accès au crédit dans le futur, ou encore rompre la relation financière de façon abusive (Franks et Sussman, 2001).

Pour surmonter ces handicaps, des mesures ont été mises en place comme la signature, en juillet 2012, d'un accord entre le groupement des industries aéronautiques et spatiales (GIFAS) et la fédération bancaire française (FBF) afin de faciliter l'accès au crédit des sous-traitants aéronautiques. Les grands donneurs d'ordre s'engagent à apporter plus de visibilité à leurs fournisseurs sur leurs carnets de commandes. Si les actions engagées portent leurs fruits, il est à noter que certaines entreprises sont exclues du système. L'engagement des grands donneurs d'ordre concerne les PME de rang 1, pour les autres, la lisibilité des commandes fermes est bien inférieure, ce qui influe sur les conditions de financement, lesquelles se répercutent sur ses coûts. Il devient nécessaire pour elles d'établir un mode de gestion de la relation qui leur garantisse un meilleur accompagnement (Gardes et Machat, 2012) et leur permette d'entrer dans une relation où l'opportunisme n'a plus sa place (Gardes et Maque, 2012).

2.3 *Gestion relationnelle, confiance et engagement*

L'entreprise tout comme la banque a intérêt à adopter un comportement qui favorise l'émergence de comportements de réciprocité bienveillante. La littérature oppose deux visions de la relation. L'une transactionnelle dans laquelle les rapports de forces sont centrés sur le contrat, l'autre relationnelle intègre une dimension affective en mettant l'accent sur la confiance, l'engagement et les relations interpersonnelles. La recherche en finance met en lumière l'efficacité et la nécessité du financement relationnel caractérisé par une relation de long terme, une communication forte et intense et une confiance mutuelle pour évaluer le risque de ces entreprises (Ang, 1991; Gardes et Machat, 2011 et 2012). Ainsi, une entreprise qui souhaite obtenir des ressources financières a tout intérêt à savoir établir des liens avec les institutions bancaires et entrer dans une gestion relationnelle de sa relation avec sa banque *ie.* s'engager. La qualité de la relation est essentielle en ce que celle-ci agit sur la volonté de continuer la relation d'échange. Selon Granovetter (1973), la force des liens interpersonnels s'apprécie sur quatre dimensions : durée de la relation, intensité, intimité et services réciproques et caractérise la dimension relationnelle d'un échange. C'est donc à travers la dynamique des comportements et les interactions sociales que la relation de financement doit s'analyser. Mais appréhender la relation comme un processus d'interactions sociales volontaires suppose de concevoir que la relation mette en présence des personnes à la fois en conflit (différence d'intérêts et de position *ie.* de pouvoir) et en dépendance mutuelle (Schelling, 1960) caractéristique des situations de négociation.

L'accompagnement financier sera traduit dans cette recherche par les mesures de la crédibilité et de la bienveillance. La crédibilité renvoie au fait que le partenaire tient ses engagements et fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace. La conceptualisation de la bienveillance diffère d'un chercheur à l'autre nous la définirons ici comme la croyance selon laquelle le partenaire est investi de bonnes intentions et qu'il manifeste de l'attachement à l'égard de l'autre partie (Anderson et Narus, 1990 ; ou Kumar et al. (1995). Cette perception peut se traduire par la recherche de l'intérêt de l'autre surtout dans les moments difficiles et imprévus (soutien en cas de besoins) (Ganesan, 1994 ; Doney et Canon, 1997). Ces deux variables sont constitutives de la

confiance. Dépendance, intensité relationnelle, engagement, pouvoir et confiance influencent la relation de financement.

3. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

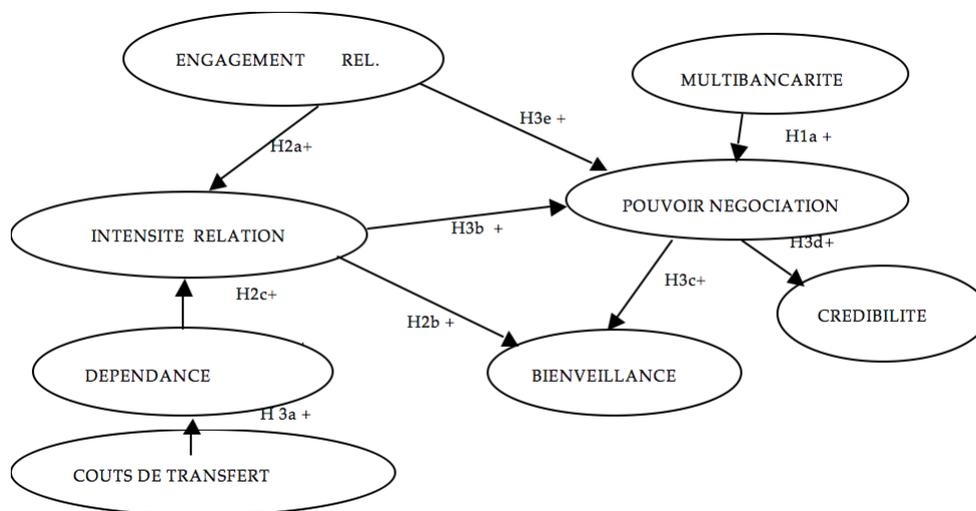


Figure 1 : Le modèle initial.

3.1 La confiance et l'engagement

En tant que variables clés pour décrire les interactions sociales, il semble difficile d'appréhender la formation de relations durables et intenses sans recourir aux notions de confiance et d'engagement.

Anderson et Narus (1990) définissent la confiance comme une croyance, de la part de la firme, que le partenaire accomplira des actions qui se traduiront par un résultat positif et qu'il ne réalisera pas des actions non anticipées qui résulteraient en un revenu négatif pour la firme. Croyance selon laquelle l'entreprise peut compter sur le fait que son partenaire se comportera de telle manière que les intérêts à long terme des parties seront servis (Crosby et al., 1990). La confiance est dans ces définitions une croyance sur des qualités du partenaire : crédible et bienveillant (Ganesan, 1994), intègre et fiable (Morgan et Hunt, 1994), honnête et bienveillant (Geyskens & Steenkamp, 1995 ; Geyskens et al., 1998 ; Kumar et al. 1995 ; Crosby et al., 1990) il s'agit donc d'une anticipation sur le comportement de l'autre (individu ou organisation) notamment dans les moments difficiles et imprévus. Toutefois, selon Granovetter, à partir du moment où l'interaction devient un enjeu important et spécifique pour les acteurs, la confiance organisationnelle ne constitue pas une condition suffisante pour que des comportements d'engagements réciproques puissent se développer (Granovetter, 1985). C'est à travers la durée et l'expérience de l'interaction que l'entreprise va pouvoir former des anticipations sur le comportement de l'autre. À cet égard, l'auteur met ici en lumière une dimension essentielle de la confiance : l'interaction entre les différents types de relations interindividuelles simultanément économiques et sociales. La nature des interactions sociales peut rendre compte de la confiance et influencer la relation de prêt. Selon Lehmann et Neuberger (2001) la relation de prêt ne dépend pas uniquement des transactions mais aussi des interactions entre les deux partenaires. La disponibilité et les

conditions de prêts (taux d'intérêt et la demande de garanties) ne sont pas seulement influencées par les caractéristiques de l'entreprise et les variables liées au risque de crédit, mais aussi par les interactions sociales entre les conseillers financiers et les chefs d'entreprises.

En prenant appui sur les travaux de Dwyer et al. (1987) nous définirons l'engagement comme une garantie explicite ou implicite de continuité relationnelle entre partenaires d'échange. Il est à noter que sur l'analyse de ce concept deux conceptions s'opposent. L'une behavioriste insiste sur l'importance des comportements passés dans la prédiction des choix futurs. L'engagement est lié aux coûts associés au changement de partenaire (Dwyer et al. , 1987) et aux investissements engagés dans la relation (Gundlach et al. , 1995). Apparaît ici un aspect contraint. L'autre, cognitiviste, met en exergue l'attrait de la relation qui agit sur la volonté de maintien de la relation en dehors de toute contrainte (Morgan et Hunt, 1994).

3.2 *La dépendance et la multibancarité*

La dépendance est liée au manque d'alternatives. Elle est l'obligation volontaire ou non de chacune des parties de rester dans la relation. La PME dépend de la banque pour sa survie car son autofinancement est insuffisant pour assurer sa croissance. Or, les caractéristiques des PME en font des entreprises particulièrement dépendantes en raison de leur opacité informationnelle qui rend difficile le financement alternatif par les marchés. Pour remédier à cette problématique, elle peut choisir de s'engager sur une relation de long terme avec une seule banque. Cette relation privilégiée serait en mesure de permettre une bonne connaissance du débiteur par son créancier et *in fine* de construire une confiance entre les partenaires. Si la relation bancaire exclusive permet de pallier le problème de l'asymétrie d'information, travailler avec une seule banque aggrave la dépendance de la PME et les risques qui y sont associés notamment le risque de *hold up*. L'enfermement potentiel dans la relation à cause du monopole informationnel détenu par sa banque rend difficile un financement alternatif et laisse porte ouverte à l'extraction d'une rente non justifiée par la situation objective de l'entreprise (Greenbaum et al. , 1989; Sharpe, 1990; Rajan, 1992). La banque pourrait ainsi abuser du pouvoir qu'elle a en exploitant l'information privée qu'elle détient sur son client. La multibancarité peut constituer une assurance contre le risque de perte d'une relation bancaire exclusive notamment lorsque les banques sont soumises à des chocs de liquidité exogènes (Detragiache et al. , 1997, 2000), elle est un outil de comparaison et de négociation très utile et efficace (Gardes et Maque, 2012), elle permet à travers l'expérience d'interaction de construire une compétence relationnelle (savoir, savoir être, savoir faire) qui favorise l'accompagnement financier.

Hypothèse 1a : la multibancarité influence négativement la dépendance vis-à-vis des partenaires bancaires.

Hypothèse 1b : la multibancarité accroît le pouvoir de négociation de l'entreprise envers ses prestataires bancaires.

3.3 *L'intensité relationnelle*

Reprenant la théorie de l'encastrement de Granovetter (1985), les études conduites par Uzzi (1999) et Uzzi et Lancaster (2003) soutiennent une relation positive entre l'encastrement des transactions dans des relations sociales et l'accès au crédit de l'entreprise. Autrement dit, ce qui influence la disponibilité et les conditions de prêts ne sont pas seulement les

caractéristiques de l'entreprise en termes de risque crédit, mais également la nature des interactions sociales entre le conseiller financier et le chef d'entreprise. Selon Lehman et Neuberger (2001) les entraves au financement peuvent être sensiblement réduites par l'entretien d'une relation intense et d'un climat de confiance entre les parties. L'intensité de la relation banque entreprise facilite les transferts d'informations privées et donc l'évaluation des perspectives de l'entreprise, la compétence du dirigeant, sa capacité de remboursement et ses opportunités d'investissement. Elle favorise l'établissement d'une relation coopérative permettant d'obtenir de meilleurs termes et conditions de financement (Binks et Ennew, 1997a,b).

L'intensité relationnelle¹ soutient la construction de connaissances partagées participant à une meilleure compréhension réciproque et au développement d'un langage commun (Nooteboom, 1992). Le développement de relations d'échanges à travers des flux réguliers d'informations et d'interrelations directes rend l'interaction plus dense et accroît le degré d'interdépendances, ce qui favorise la coopération. L'échange honnête et fiable d'informations constitue l'un des piliers de la stabilité de la coopération dans le sens où il est difficile aux participants de l'interaction de collaborer dans la résolution collective d'un problème sans communiquer et sans échanger d'informations.

Hypothèse 2a : l'engagement du dirigeant de la PME accroît l'intensité relationnelle.

Hypothèse 2b : l'intensité relationnelle influence positivement la bienveillance (accompagnement financier).

Hypothèse 2c : la dépendance agit positivement sur le maintien de relation intense avec la banque.

3.4 Le pouvoir de négociation

La relation de financement est une interaction sociale et en tant que telle, elle est une situation de négociation où les volontés particulières se confrontent et s'ajustent (Halpen & Park, 1996). Elle suppose des flux d'échanges d'informations dont la valeur produite la plus intéressante est celle des liens créés lors du processus négociatoire (Cova, 1995). Ainsi, selon Simmel (1908), la négociation constitue une manière d'être en relation ou plus précisément d'être en interaction avec un autre. Par les échanges qu'elle implique, elle représente un moyen de gérer les conflits ou les divergences d'intérêts. À ce titre, elle permet de construire la confiance. La négociation a une double valeur : intrinsèque, dans la mesure où le fait de pouvoir négocier constitue une amélioration de la qualité de la relation mesurée par la confiance ; instrumentale, dans la mesure où la confrontation des idées permet une meilleure prise en compte de l'entreprise dans le processus d'accompagnement financier. Gardes et Machat (2012) ont montré que la capacité de négociation permet une meilleure appréciation du risque de l'entreprise. Si le pouvoir de négociation dépend de la présence d'une configuration particulière de facteurs relationnels (engagement, gestion de la relation), la

¹ Cayseele et Degryse (1998) mettent en évidence et analysent dans un article une variable qu'ils considèrent plus importante que la durée, et qu'ils dénomment « l'intensité de la relation ». Ils mesurent cette variable par le nombre de services et de produits vendus à la firme par sa banque prêteuse. Cette variable est censée refléter la multiplication simultanée des occasions d'échange. Il s'agit donc d'une mesure indirecte de l'intensité de la relation. Nous avons préféré une autre mesure.

capacité de négocier est aussi liée à la capacité de communiquer mais aussi à celle de se retirer (Usunier, 2004). Ceci nous amène à l'étude des coûts de transferts.

3.5 Les coûts de transfert

Les coûts de transfert représentent les coûts (économiques, psychologiques et matériels) de changement d'une institution Jackson (1985). Ces coûts auront tendance à augmenter avec la durée de la relation du fait des investissements spécifiques ou des adaptations aux exigences de l'autre. Ainsi rompre la relation entraîne la perte de tous les avantages (investissements relationnels, capital relationnel) acquis dans le temps. L'anticipation de ces coûts augmente l'engagement du client dans sa relation bancaire se traduisant par une rigidité relationnelle.

Hypothèse 3a : les coûts de transferts augmentent la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son partenaire financier.

Hypothèse 3b : l'intensité relationnelle accroît le pouvoir de négociation de l'entreprise envers la banque.

Hypothèse 3c : le pouvoir de négociation du dirigeant influence positivement la bienveillance du banquier.

Hypothèse 3d : le pouvoir de négociation du dirigeant agit positivement sur la crédibilité.

Hypothèse 3e : l'engagement relationnel du dirigeant accroît le pouvoir de négociation du dirigeant de l'entreprise.

4. Étude empirique

4.1 Méthodologie d'enquête

Un questionnaire en ligne a été élaboré puis adressé à 500 PME du secteur aéronautique. Sur les 500 envois, 115 questionnaires ont été remplis. Après épuration des questionnaires incomplets l'analyse a pu porter sur 95 individus.

4.2 Les échelles

Les variables ont été mesurées avec des échelles de likert en 5 points. Pour la mesure du pouvoir de négociation nous avons utilisé l'échelle de Prim Allaz (2000) et Crosby et al. (1990). Pour la mesure de la dépendance, nous avons utilisé l'échelle de Frazier et al. (1991, 1983). Nous avons emprunté à Jackson (1985) la mesure des coûts de transfert, à Nicholson et al. (2001) celle de l'intensité de la relation, enfin pour la confiance envers le conseiller nous avons utilisé l'échelle de Crosby et al. (1990) et Zineldin (1995). Les échelles de mesure de la bienveillance de Paulin et al. , (1998) et Doney et Cannon (1997) et celle de la crédibilité de Ivens et Pardo (2004) nous sont apparues comme des indicateurs indirects de l'accompagnement de l'entreprise.

Pour l'échelle du savoir et du savoir faire nous avons développé une liste d'items à partir de la revue de littérature et de la phase exploratoire conduite en milieu industriel. À l'issue de cette étape, plusieurs items ont été générés pour le pré-test.

CONCEPTS	MESURES RETENUES
Dépendance	Frazier & al. (1991, 1983) (5 items)
Multibancarité	Création (3 items)
Coûts de transferts	Jackson (1985) (4 items)
Bienveillance	Paulin & al. (1998) (4 items)
Intensité relationnelle	Nicholson & al. (2001) (4 items)
Pouvoir de négociation	Prim Allaz (2000), Crosby & al., (1990) (3 items)
Crédibilité	Ivens et Pardo (2004) (5 items)
Engagement/ gestion relationnelle	Paulin & al. (2000) Morgan et Hunt (1994) (3 items)
Confiance cae	Crosby & al. 1990 (5 items)
Savoir	Création (3 items)
Savoir faire	Création (4 items)

Tableau 1 : Les échelles de mesure.

Des analyses en composantes principales ont été effectuées afin de vérifier la cohérence interne et la fiabilité des échelles de mesures. Les items avec de faibles qualités de représentation ($<0,6$) ont tout d'abord été éliminés, puis ceux avec de faibles scores factoriels ($0,7$). Dans le cadre de l'étude exploratoire, la cohérence interne des échelles est acceptable car les Alpha de Cronbach sont compris entre $0,7$ et $0,9$ (cf. tableau 2). Une agrégation des items dans leurs dimensions respectives via une régression d'Anderson-Rubin a ensuite été réalisée de façon à pouvoir tester une typologie du profil des répondants en fonction de ces facteurs. La méthode d'agrégation de Ward a été utilisée pour réaliser cette classification.

	Statistiques de fiabilité	
	Alpha de Cronbach	Items
Pouvoir	0,799	3
Dépendance	0,843	4
Coûts de transfert	0,722	3
Bienveillance	0,904	4
Intensité relationnelle	0,805	3
Engagement / GR	0,734	3
Crédibilité	0,924	5
Confiance conseiller	0,940	4
Savoir	0,79	3
Savoir faire	0,875	3

Tableau 2 : Analyse de la fiabilité des échelles de mesure.

4.3 Les résultats

Plusieurs typologies composées de trois à sept familles ont été effectuées à partir des items (cf. figure 2). La classification en quatre familles a été retenue, car les autres configurations présentaient des familles dont l'effectif était bien trop faible pour avoir une signification statistique. Un croisement entre les facteurs et la typologie a permis de

caractériser ces quatre familles et de mettre en évidence les différents profils de répondants en regard de leur relation avec leur banque (cf. tableau 3). Nous nous sommes assurés de la significativité de nos résultats en effectuant un test du Chi-Deux (χ^2).

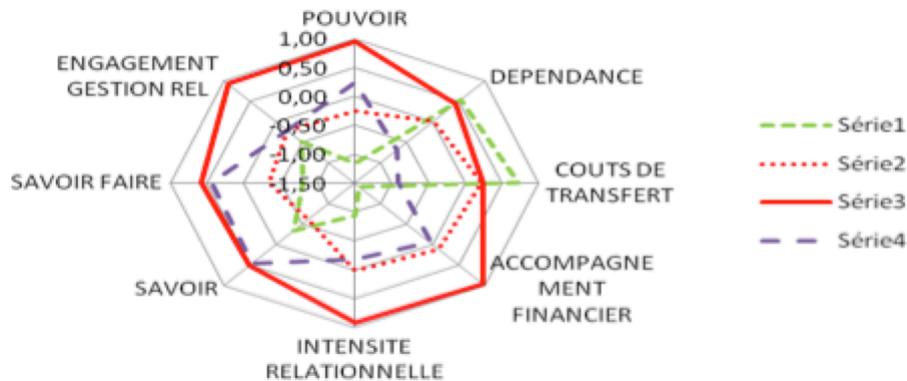


Figure 2 : Typologie des PME aéronautiques.

- Les résultats de cette analyse typologique font apparaître des différences importantes entre les familles. Compte tenu des moyennes obtenues sur les facteurs, les familles ont été nommées comme suit :
- Famille 1 : « Les inexpérimentés bannis ». Faible pouvoir de négociation et forte dépendance. Ils ne bénéficient pas d'un bon accompagnement financier. Absence de compétence relationnelle.
- Famille 2 : « Les inexpérimentés accompagnés ». Ils bénéficient d'un accompagnement financier correct sans disposer de compétence relationnelle.
- Famille 3 : « Les compétents relationnels encadrés engagés ». Une compétence relationnelle leur permet de bénéficier d'un pouvoir de négociation élevé et d'un accompagnement financier. Ils sont dépendants relationnels.
- Famille 4 : « Les compétents techniques pragmatiques ». Manque de savoir faire dans la gestion de la relation comportementale mais bonne gestion technique qui leur permet de bénéficier d'un accompagnement financier correct et de disposer d'un certain pouvoir de négociation. Ils sont faiblement dépendants.

Il nous a semblé ensuite pertinent de croiser cette typologie avec le nombre de banques.

		Typo 4 classes				
		1	2	3	4	Total
1 banque (série 1)	% compris par nombre de banque	20%	20%	10%	50%	100%
	% compris dans typo	15%	11%	7%	25%	15%
	% du total	3%	3%	1%	7%	15%
2-4 banques (série 2)	% compris par nombre de banque	20%	36%	23%	20%	100%
	% compris dans typo	69%	84%	67%	45%	66%
	% du total	13%	24%	15%	13%	66%
Plus de 4 banques (série 3)	% compris par nombre de banque	15%	8%	31%	46%	100%
	% compris dans typo	15%	5%	27%	30%	19%
	% du total	3%	1%	6%	9%	19%
		19%	28%	22%	30%	100%

Tableau 3 : Caractérisation des profils de la typologie par nombre de banque.

Sur ces résultats il est intéressant de souligner que les entreprises monobancaires représentent seulement 15% du total de l'échantillon. Elles appartiennent essentiellement pour 50% d'entre elles à la famille des « compétents techniques pragmatiques » et représentent 25% de l'effectif de cette famille. Les entreprises multibancaires disposant de 2 à 4 banques (66% de notre échantillon) se répartissent de façon relativement homogène sur l'ensemble des familles avec toutefois un pourcentage plus élevé sur la famille des inexpérimentés accompagnés. Ces entreprises représentent 84% de l'effectif de cette famille. Enfin, les entreprises multibancaires répertoriant plus de 4 banques (19% de notre échantillon) se rattachent pour 46% d'entre elles à la famille des « compétents techniques pragmatiques » *i.e.* 30% de l'effectif de cette famille.

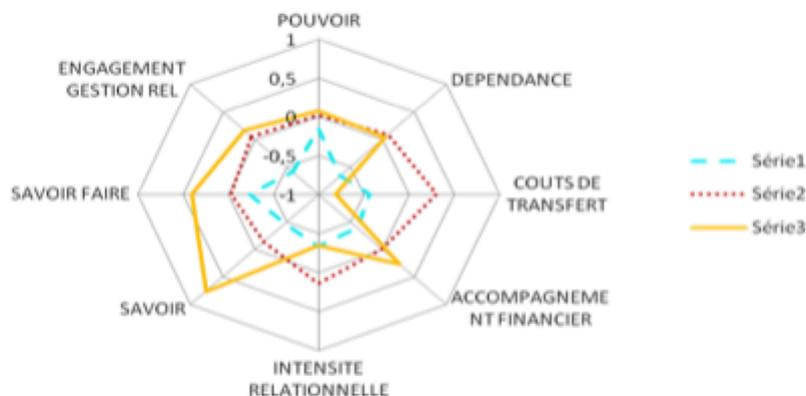


Figure 3 : Caractérisation des facteurs en fonction du nombre de banque.

Afin de mettre en évidence les effets de la multibancaire nous avons jugé utile de comparer la moyenne des facteurs en fonction du nombre de banques. Les entreprises monobancaires ont des scores moyens plus faibles sur l'ensemble des facteurs. Un résultat peut surprendre sur la dépendance et les coûts de transfert. En effet, la littérature nous enseigne que si l'un des avantages de la monobancaire est l'économie en termes de coûts d'information, (les informations privilégiées ainsi récoltées permettent de réduire l'asymétrie d'information et le rationnement de crédit), elle accroît aussi la dépendance en créant une

situation de monopole qui rend l'entreprise captive. Or, les entreprises monobancaires ont un score plus faible sur cette dimension. La perception des entreprises interrogées ne cautionne pas cet argument. Nous pourrions imaginer un faible ajustement de service vis-à-vis de ce type d'entreprise (faible taille) ou de faibles investissements en actifs spécifiques les rendant de fait plus faiblement dépendantes sur le type de prestation de service facilement remplaçable (coûts de transfert peu élevés). De plus, on a vu qu'ils appartenaient à la famille des entreprises compétentes techniques pragmatiques : peu de dépendance affective donc.

Le Test du Chi-Deux (χ^2) s'est révélé significatif pour les coûts de transfert et le savoir uniquement. À ce stade nous pointons deux traits remarquables : Les dirigeants multibancaires ont un savoir financier. Il semblerait que les entreprises multibancaires (2-4 banques) encourrent des coûts de transfert plus élevés. Leur taille plus importante (la multibancaire est corrélée à la taille de l'entreprise (Refait, 2003)) nécessite (peut être) un ajustement plus spécifique à leur besoin. Pour autant une interrogation demeure sur les entreprises multibancaires (>4 banques). Deux interprétations peuvent être possibles. Les entreprises multibancaires (2-4 banques) ont une seule relation privilégiée sur laquelle des investissements spécifiques et ou affectifs ont été mis en place. De tels investissements rendent les coûts de transfert plus élevés, ce qui ne serait pas le cas des autres. Autre vision, la relation de financement des entreprises multibancaires (2-4 banques) est potentiellement plutôt gérée par le dirigeant alors que pour les entreprises multibancaires (>4 banques) celle-ci est plutôt prise en charge par un responsable financier qui de fait présenterait une logique de gestion de la relation plus technique et financière que relationnelle. Si l'on se réfère au tableau 3, 46% de ces entreprises appartiennent à la famille des « compétents techniques pragmatiques ». Ceci expliquerait aussi que ce type d'entreprise ait un savoir financier. Avant de tester notre modèle initial, une étude des corrélations interfacteurs a été réalisée afin d'identifier les liens entre les variables. Cette étude nous a conduites à alléger le modèle initial par élimination des variables qui n'étaient pas corrélées.

4.4 Ajustement du modèle

Pour tester les hypothèses nous avons opté pour un modèle d'équations structurelles. L'apport de ces méthodes (contrairement à la régression), est de permettre le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendance, et d'inclure les erreurs de mesure dans le processus d'estimation (Roussel et *al.*, 2002). L'estimation des paramètres du modèle a été conduite sous AMOS selon la procédure d'estimation de maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood ou ML). Le niveau d'ajustement du modèle est évalué par la statistique Chi-Deux (χ^2). L'ajustement du modèle aux données est considéré comme adéquat lorsque la valeur (χ^2 / ddl), est inférieure à 3. Toutefois, cette statistique est insuffisante et est le plus souvent complétée par divers indices d'ajustement *ad hoc* pour indiquer à quel point le modèle global explique les données. Un modèle dont la qualité de l'ajustement est médiocre ne permet pas l'acceptation et l'interprétation des estimations des relations linéaires. Il est donc nécessaire de s'assurer de la qualité de l'ajustement des données empiriques.

4.5 Validation du modèle

Un examen des paramètres internes du modèle a été opéré en vérifiant les coefficients structurels (CR) ainsi que les indices d'ajustement tels que l'indice de parcimonie (Chi-deux rapporté au degré de liberté), les indices de mesure absolus (RMR, GFI, AGFI et RMSEA) et

les indices de mesure incrémentaux (TLI et CFI)². Le modèle obtenu (cf. figure 4/tableau 4) est acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 5).

			Estimation	S.E.	C.R.	P
Intensité relation	<---	Gestion relation (engagement)	,801	,261	3,872	***
Pouvoir négociation	<---	Gestion relation	1,076	,315	3,921	***
Pouvoir négociation	<---	Intensité relation	-,808	,093	-8,703	***
Crédibilité	<---	Pouvoir négociation	2,147	,674	3,285	***
Bienveillance	<---	Pouvoir négociation	1,986	,644	3,383	***

Tableau 4 : Résultats de l'analyse de second ordre, relations causales entre variables latentes.

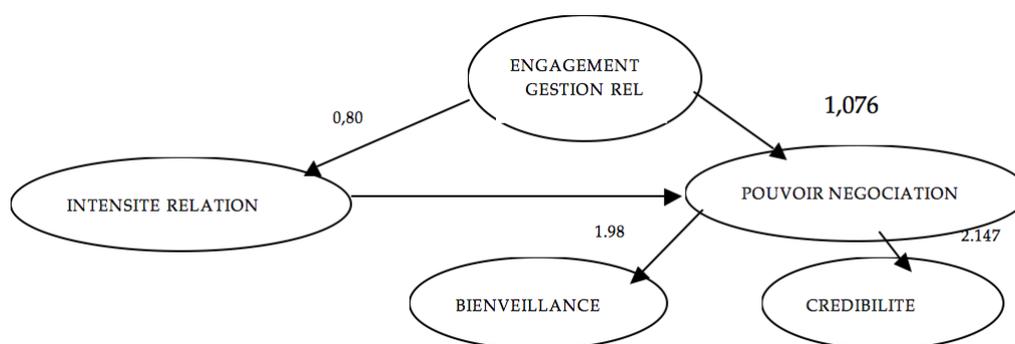


Figure 4 : Le modèle.

L'observation des coefficients de causalité établit une relation forte entre la gestion de la relation et le pouvoir de négociation, lequel a une influence importante sur la bienveillance et la crédibilité.

Modèle	CMIN/DF	RMR	GFI	RMSEA	AGFI	CFI
Default	1,245	,077	,869	0,058	,804	0,955
Norme	<= 3	<,1	>0,9	<0,08	>0,8	>0,9

Tableau 5 : Indices d'ajustement de l'analyse de second ordre.

L'analyse des indices d'ajustement présentés dans le tableau ci-dessus permet de conclure globalement que notre modèle théorique s'ajuste aux données empiriques. En effet, le Chi-deux rapporté aux degrés de liberté est bon puisque inférieur à 2 et donc respecte le seuil le plus strict, le RMSEA est conforme à la norme habituelle de 0,08, le RMR est correct, le CFI est proche du seuil admis. Seul le GFI s'éloigne des normes du bon ajustement. Cette faiblesse s'explique par la forte sensibilité de cet indice à la complexité du modèle.

² Signification des indices : RMR : Root Mean Residual, GFI : Goodness of Fit Index, AGFI : Adjusted Goodness of Feet Index, RMSEA : Root Mean Squared Error of Approximation, TLI : Tucker Lewis Index et CFI : Comparative Fit Index.

5. Discussion des résultats

Selon la littérature, l'intérêt de la multibancarité réside dans le maintien d'une concurrence entre les banques permettant de bénéficier de conditions plus avantageuses et d'éviter le *hold-up* (Detragiache et al. , 2000 ; Rajan, 1992). Elle permet aux entreprises les plus opaques d'éviter le rationnement du crédit (Tlili, 2012). La multiplicité des partenaires est source d'apprentissages relationnels dont la vertu est de générer une compétence relationnelle susceptible de faciliter l'accompagnement financier, *i.e.* la bienveillance.... Les résultats exploratoires présentés dans la figure 3, qui semblaient s'inscrire en appui de ces arguments, ne se sont pas révélés significatifs. Le modèle structurel que nous avons testé n'a pas pu établir de lien statistiquement significatif entre la multibancarité et le pouvoir de négociation d'une part, et la multibancarité et la dépendance d'autre part. Ainsi, nos deux premières hypothèses 1a et 1b sont invalidées (Cf. tableau 6). Nous pourrions suggérer que ce qui agit sur la dépendance n'est pas tant les possibilités multiples de sources financières, et donc le nombre de partenaires financiers, que les engagements réciproques issus des liens étroits, et investissements relationnels tissés au fil du temps. Être multibancaire ou monobancaire ne signifie pas que l'entreprise puisse avoir établi des liens étroits d'engagements tacites réciproques sur la durée de la relation. Ce n'est pas le nombre de banques mais le mode de gestion de sa relation avec son banquier principal qui est en soi déterminant. Ces résultats sont à rapprocher de ceux de Petersen et Rajan (1994) qui concluent à un accroissement de prix et une diminution de la disponibilité du crédit pour les entreprises multibancaires. Les auteurs établissent qu'une entreprise a plus de chance d'obtenir un prêt auprès d'une banque si elle a un compte d'épargne préexistant et si elle achète plusieurs services financiers au sein d'une même banque que si elle achète des services financiers de plusieurs institutions. Ceci peut suggérer que le pouvoir de négociation réside plus dans le « poids » du client, entendu comme le portefeuille de différents produits financiers détenus par ce dernier, que dans la multibancarité. Dans cette veine Santikian (2014) enrichit l'analyse de la dynamique et des coûts de la relation banque-entreprise en intégrant à l'analyse de la relation de crédit, l'analyse de la relation commerciale dans son ensemble. Si l'on regarde la banque comme un intermédiaire pur sous-tendant que la banque et l'entreprise interagissent uniquement sur le domaine du crédit, le pouvoir relatif de chaque partenaire est déterminé d'abord par l'étendue de l'asymétrie d'information entre prêteur et emprunteur. Or, l'importance en termes de rentabilité pour la banque des activités hors crédit peut donner à l'emprunteur un pouvoir de négociation sur la banque. Ainsi, si l'on entend l'engagement dans la relation comme la volonté d'un échange durable, la confiance que l'on met dans l'institution peut se traduire par le fait de confier l'ensemble de son patrimoine ou une partie substantielle vers un banquier principal.

Le modèle établit un lien significatif positif entre l'engagement (gestion relationnelle de la relation) et l'intensité relationnelle d'une part (hypothèse 2a), négatif entre l'intensité relationnelle et le pouvoir de négociation (hypothèse 3b), aucune relation significative entre l'intensité relationnelle et la bienveillance d'autre part. Ces résultats s'opposent aux travaux de différents auteurs³ selon lesquels les interactions fréquentes des entreprises améliorent la fiabilité et la prévisibilité des transactions et réduisent les comportements opportunistes ;

³ Chen et al. (2011); Nguyen et al. (2005), Saporito et al. (2004), Uzzi, (1999).

facilitent les relations sociales émotionnelles favorisant des attributions positives sur la banque comme bienveillance et bon vouloir ; développent la confiance interpersonnelle quand les valeurs et objectifs des deux parties deviennent mutuellement compréhensibles et entrecroisés.

La relation négative entre l'intensité relationnelle et le pouvoir de négociation est surprenante. Ainsi si l'intensité de la relation banque/entreprise est en mesure de faciliter l'évaluation des perspectives de l'entreprise, sa capacité de remboursement et ses opportunités d'investissement, elle ne favorise pas l'accès à un pouvoir de négociation. On notera toutefois que les items utilisés pour mesurer l'intensité relationnelle se rapportent à une dimension amicale forte entre les acteurs. Ce type d'intensité qui se rattache à des affinités amicales rend l'entreprise captive et ne serait donc pas favorable à la relation de financement.

Validation des hypothèses		
H 1a	non	La multibancarité influence négativement la dépendance vis-à-vis des partenaires bancaires.
H 1b	non	La multibancarité accroît le pouvoir de négociation de l'entreprise envers ses prestataires bancaires.
H 2a	oui	Il existe une relation positive entre l'intensité relationnelle et l'engagement
H2b	non	Il existe une relation positive entre l'intensité relationnelle et la bienveillance (accompagnement financier)
H 2c	non	La dépendance agit positivement sur le maintien de relation intense avec la banque
H3a	non	Les coûts de transferts augmentent la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son partenaire financier.
H 3b	non	L'intensité relationnelle accroît le pouvoir de négociation de l'entreprise envers la banque.
H 3c	oui	Le pouvoir de négociation du dirigeant influence positivement la bienveillance du banquier.
He 3d	oui	Le pouvoir de négociation du dirigeant agit positivement sur la crédibilité.
H 3e	oui	L'engagement relationnel du dirigeant accroît le pouvoir de négociation du dirigeant de l'entreprise.

Tableau 6 : Résultats.

La gestion relationnelle de la relation (engagement) par le dirigeant de la PME a un impact positif important sur le pouvoir de négociation. Une gestion relationnelle permet de tirer avantage des bénéfices relatifs à la stabilité des relations (partage d'informations, transparence, anticipation et gestion des conflits, définition en commun de solutions) qui soutient *in fine* un pouvoir de négociation pour l'entreprise. L'enjeu est d'importance puisqu'un tel pouvoir de négociation agit positivement sur la bienveillance (accompagnement financier) et la crédibilité. Ce résultat est à mettre en prolongement avec les travaux de Mohr et Spekman (1994) qui pointent l'influence de la résolution des conflits des partenaires sur la réussite d'un partenariat.

Nous identifions ici de façon empirique et confirmons le rôle du pouvoir de négociation (Gardes et Machat, 2012) dans la relation bancaire de financement ainsi que son origine. Bienveillance et crédibilité étant des variables constitutives de la confiance, la validation des hypothèses 3c, 3d et 3e met à jour la valeur relationnelle de la capacité à négocier : la confiance.

6. Conclusion

Cette recherche s'inscrit dans une approche relationnelle de l'échange. Cette conception qui repose sur la coopération, l'interdépendance, la confiance et l'engagement des acteurs de la relation (Gummerson, 1998) a surtout étudié les bénéfices pour le fournisseur, d'établir une relation avec son client (satisfaction client, fidélité et rachat). En revanche, les avantages issus de l'investissement dans une gestion relationnelle pour les clients ont reçu moins d'attention. En complément des travaux antérieurs sur les différents types de bénéfices relationnels qu'un client peut obtenir (Gwinner et al. 1998, Martin et al. , 2006), cette étude établit un lien entre l'engagement relationnel et le pouvoir de négociation.

Le principal enseignement de cette recherche est d'établir le rôle du pouvoir de négociation sur la relation de financement, notamment en quoi celui-ci est le reflet d'une confiance qui se traduit par un meilleur accompagnement. Ce travail révèle l'origine du pouvoir de négociation : la gestion relationnelle de la relation et met en exergue l'impact négatif d'une intensité relationnelle. La fréquence et la transparence des flux d'informations ainsi que la proactivité de la communication aboutissent à une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise, ainsi qu'à une vue plus précise des perspectives de l'entreprise et des compétences des dirigeants. Ces éléments favorisent l'émergence d'une capacité négociatoire et *in fine* construisent la confiance. En revanche, des relations trop proches, trop amicales semblent obérer cette capacité négociatoire. Un point saillant est l'absence de lien entre la multibancarité et le pouvoir de négociation. Etre multibancaire ou monobancaire ne signifie pas que l'entreprise puisse avoir établi des liens étroits avec son partenaire financier. Ce qui importe donc avant tout c'est le mode de gestion de sa relation avec son banquier plus que le nombre de partenaires bancaires. Les entreprises sont invitées à adopter un mode de gestion de la relation avec leur partenaire financier qui présente une dimension relationnelle forte. Nous mettons en exergue le rôle de la formation nécessaire en gestion financière et gestion relationnelle pour bénéficier d'un meilleur accompagnement financier.

7. Bibliographie

- Akerlof A. (1970), "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism" The Quarterly Journal of Economics, Vol.84, n°3, pp. 488-500.
- Almeida H. & M. Campello, (2007), "Financial Constraints, Asset Tangibility, and Corporate Investment", Revue of Financial Studies, Vol. 20, n°5, pp. 1429-1460.
- Anderson J. & J. Narus (1990) "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership" Journal of Marketing, Vol.54, pp. 42-58.
- Ang (1991) "Small business uniqueness and the theory of financial management ", The Journal of Small Business Finance, Vol.2, pp. 1-13.

- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., and Sun, F. (2011), "Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.28, n°4, pp. 715-735.
- Crosby A., R. Evans, & D. Cowles (1990), "Relationship quality in services selling : An interpersonal influence perspective," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp. 68-81.
- Detragiache E., P. Garella, & L. Guiso. (2000), "Multiple versus Single Banking Relationships: Theory and Evidence." *The Journal of Finance*, Vol.55, n°3, pp. 1133-1161.
- Doney P. & J. Cannon (1997), "An examination of the nature of trust in buyer seller relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-52.
- Dwyer F., P. Schurr & S. Oh (1987), "Developing buyer seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. n°51, pp. 11-27.
- Ennew C. & M. Binks, (1997a), "Smaller businesses and relationship banking: the impact of participative behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp. 83-92.
- Ennew C. & M. Binks., (1997b), "The relationship between U.K. banks and their small business customers", *Small Business Economics*, Vol.9, pp. 167-178.
- Frank J.R. and O. Sussman (2001), "Resolving financial distress by way of a contract: an empirical study of small UK companies" WP SSRN.
- Frazier G. (1983), "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective," *Journal of Marketing*, Vol.47, pp. 68-78.
- Frazier G., R. Spekman & C. O'Neal (1988), "Just in time exchange in industrial market", *Journal of Marketing*, Vol.52, pp. 52-67.
- Ganesan S. (1994), "Determinant of long term orientation in buyer seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp. 1-33.
- Gardes N. & K. Machat (2012), "La capacité de négociation comme facteur d'appréciation du risque de défaillance bancaire en PME ", *Gestion 2000*, Vol.29, n°4, pp. 75-88.
- Gardes N. et I. Maque (2012), "La compétence relationnelle : une réponse à l'opportunisme des relations banque/entreprise", *Revue internationale des PME*, Vol. 25, n°1, pp. 129-157.
- Gardes N. et K. Machat (2011), " L'enjeu du financement relationnel dans l'appréciation du risque de défaillance de la PME ", *Revue du Financier*, mai-juin, n° 189.
- Geyskens I. & J. Steenkamp (1995), "An investigation in joint effets of trust and interdependence on relationship commitment", 24^e annual conference of the European Marketing Academy, pp. 51- 371.
- Geyskens I., J. Steenkamp & N. Kumar (1998), "Generalization about trust in marketing channel relationships using meta analysis", *International Journal of research in Marketing*, Vol.5, pp. 223-248.
- Granovetter M., (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol.91, n°3, pp. 481-510.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength Of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol.78, pp. 1360-80.
- Greenbaum S., G. Kanatas & I. Venezia, (1989), "Equilibrium loan price under the bank-client relationship", *Journal of Banking and Finance*, Vol.13, pp. 221-235.
- Gundlach, G., R. Achrol & J. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol.59, pp. 78-92.
- Gwinner, K., Gremler, D. & Bitner, M. (1998) "Relational benefits in services industries: The customer's perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, n°2, pp. 101-114.

- Ivens B. & C. Pardo (2004), "les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ? ", *Recherche et Application en Marketing*, Vol.19, n° 4, pp. 3 -28.
- Jackson B., (1985), "Build Customer Relationships That Last", *Harvard Business Review*, Vol. 63, n°6, pp. 120-128.
- Kumar, Scheer & Steenkamp (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers" *Journal of marketing Research*, Vol. 32, pp. 54-65.
- Lehmann E. & D. Neuberger (2001) "Do lending relationship matter? Evidence from Bank survey data in Germany" *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.45, pp. 339-359.
- Levratto (2002), "L'intermédiation informationnelle: un dispositif au service de la pérennité des petites entreprises ", *Techniques Financières et Développement*, Vol.68, pp. 13-25.
- Martin D. et al. (2006), "The customers' perspective on relational benefits in banking activities", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.10, n°4, pp. 98-108.
- Mohr J & Spekman R. (1994), "Characteristics of partnership success, partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-52.
- Morgan R.M. & S.D. Hunt, (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Nguyen, V. T., Le, T. B. N., and Freeman, N. J. (2006.), "Trust and uncertainty: A study of bank lending to private SMEs in Vietnam", *Asia Pacific Business Review*, Vol.12, n°4, pp.547-567.
- Nicholson C.Y., Compeau L.D., & Sethi R. (2001), "The role of interpersonal liking in building trust in longterm channel relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, n°1, pp. 3-15.
- Nooteboom, B. (1992), "Towards a dynamic theory of transactions" *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 2, pp. 281-99.
- Paulin M., Ferguson R.J., & Payaud M., (2000), "Business Effectiveness and Professional Service Personnel: Relational or Transactional Managers?", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, n°3, pp 453-471.
- Petersen & Rajan (1994), "The benefits of lending relationships: evidence from small business data" *Journal of Finance*, Vol. 49, pp. 1367-1400.
- Prim Allaz I. (2000), "Les ruptures de relations de long terme entre organisation, contributions à l'étude des déterminants. Une application aux relations banque PME " *Thèse de doctorat*, Paris Dauphine.
- Rajan R.G., (1992), "Insiders and outsiders : the choice between informed and arm's length debt", *The Journal of Finance*, Vol. 47, n°4, pp. 1367-1400.
- Refait C. (2003), "La multibancarité des entreprises Choix du nombre de banques et choix du nombre de banques principales", *Revue économique*, Vol.54, n°3, pp. 649-662.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002) *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Paris : Economica.
- Santikian L. (2014), "The ties that bind: Bank relationships and small business lending", *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 23, n°2, pp. 177-213.
- Saparito, P. Chen, C., Sapienza, H. 2004. "The role of relational trust in bank-small firm relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°3, pp. 400-410.
- Schelling T (1960), *Stratégie du conflit*, 1986 (eds française), PUF.
- Sharpe S., (1990), "Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts : a stylized model of customer relationships", *The Journal of Finance*, Vol. 45, n°4, pp. 1069-1086.

- Stiglitz J. & A. Weiss (1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *The American Economic Review*, Vol.71, n°3, pp. 393-410.
- Tlili R. (2012), "Comment justifier la multibancarité au sein des PME ? ", thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Usunier J.C. (2004), "Comment enseigner la négociation d'affaires", *Revue Française de Gestion*, Vol.6, n°153, pp. 63-86.
- Uzzi B. & Lancaster R. (2003) "Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients" *Management Science*, Vol. 49, n°. 4, pp. 383-399.
- Uzzi B., (1999), "Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing", *American Sociological Review*, Vol. 64, pp. 481-505.
- Zineldin (1996), "Bank strategic positioning and some determinants of bank selection", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, n° 6, pp.12 - 22.