

Compétences relationnelles et multibancarité : quels impacts sur le financement de la PME ?

Une application aux PME PMI aéronautiques

Gardes, Nathalie

Université de Bordeaux

nathalie.gardes@u-bordeaux.fr

Résumé :

Dans une situation de crise économique et financière et de défiance mutuelle, la relation de financement banque/PME est problématique. Si le partenaire bancaire conditionne certes l'accès au financement de l'entreprise, la façon dont le dirigeant de PME gère sa relation n'est pas neutre. La littérature pointe l'importance de la qualité de la relation et des relations sociales dans l'accompagnement financier de l'entreprise. Le mode de gestion de la relation de financement par la PME, notamment la compétence relationnelle du dirigeant est à même de faciliter son financement. Cet article vise un double objectif : proposer une échelle de mesure de la compétence relationnelle du dirigeant dans le cadre de sa relation de financement et établir un modèle causal entre cette compétence relationnelle, la multibancarité et l'accompagnement financier de l'entreprise.

A partir d'une étude quantitative, cette recherche permet d'identifier les dimensions de la compétence relationnelle du dirigeant de PME envers son partenaire financier. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire soutiennent une structure factorielle en trois dimensions : savoir, savoir-faire et savoir-être et établissent un lien positif significatif entre la compétence relationnelle et l'accompagnement financier de l'entreprise. Le dirigeant de la PME joue un rôle actif dans sa relation de financement. Cette recherche n'établit pas de relation entre la multibancarité et l'accompagnement financier.

Mots-clés : financement, PME, Aéronautique, compétence relationnelle, équations structurelles.

Compétence relationnelle et multibancarité : quels impacts sur le financement de la PME ?

Une application aux PME PMI aéronautiques

INTRODUCTION

Le financement des PME/PMI du secteur aéronautique se heurte aujourd'hui à un double problème conjoncturel et structurel. 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), rendent leur financement problématique. Outre ces éléments de nature conjoncturelle, ces PME souffrent également de relations structurellement déséquilibrées, symptôme d'une importante asymétrie de pouvoir avec des donneurs d'ordre très puissants : délais de paiement tardifs voire non respectés¹; carnets de commandes parfois trop peu visibles² impactant, par là même, le financement de l'entreprise ; reports fréquents de production ; gestion des stocks en accordéon ; pression sur les prix au risque de fragiliser toute la filière ; dépendance économique³ pour certaines PME.... Ces relations déséquilibrées ont un impact sur leur financement dans la mesure où, faute de visibilité dans leur exploitation, ces dernières éprouvent, plus que toutes autres, des difficultés à être accompagnées financièrement. Ces éléments spécifiques aux PME du secteur aéronautique sont de nature à gripper de manière plus intense la relation de financement comparativement autres secteurs.

¹ Alors que la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) impose, pour les professionnels, un délai maximal de 45 jours fin de mois ou soixante jours nets à compter de la date d'émission de la facture, le plus

² Toutefois, en 2012 un accord a été signé entre le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas), et la Fédération bancaire française, afin que les industriels s'engagent à passer des commandes fermes sur une période de six mois.

³ Selon une étude réalisée par l'INSEE et publiée en août 2014, les entreprises de la chaîne d'approvisionnement de la filière aéronautique et spatiale de la région Aquitaine et Midi Pyrénées dépendent à 81 % de ce secteur

La presse économique dénonce nombre de témoignages faisant état d'un défaut d'accompagnement bancaire par frilosité ou opportunisme. Bien que les aspects financiers soient des éléments importants de 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. La question du financement de l'activité est ainsi intimement liée à la confiance laquelle dépend de la transparence de l'information communiquée au banquier et de la proximité financeur-financé. Ainsi, à structure financière équivalente, certains projets peuvent être mieux accueillis que d'autres en raison de la confiance des acteurs de la relation. En tant que valeur relationnelle, la confiance est le produit de la compétence relationnelle du dirigeant.

Si le partenaire bancaire conditionne l'accès au financement en fonction de la situation financière de l'entreprise, la façon dont le dirigeant de PME gère sa relation n'est pas neutre. Deux firmes pourraient avoir un accès différent au financement en fonction de leur capacité à identifier les bons interlocuteurs, à adapter le discours, à créer le relationnel, à négocier, à jouer la transparence informationnelle. La littérature souligne l'intérêt du financement relationnel et les bénéfices que génère la relation pour l'emprunteur (Uzzi et Lancaster, 2003 ; Bharath, S., et *al.*, 2011 ; Cerqueiro et *al.*, 2010; Agarwal and Hauswald, 2010b). L'engagement de l'entreprise dans une relation de financement permet de réduire l'incertitude et à ce titre facilite le financement (Petersen et Rajan, 1994 ; Berger and Udell, 1995; Cole, 1998; Elsas et Krahnen, 1998). Toutefois cet engagement relationnel exclusif est risqué dans la mesure où le partenaire financier pourrait abuser de cette relation privilégiée (Greenbaum et *al.*, 1989 ; Sharpe, 1990 ; Rajan, 1992). Certains voient alors dans la multibancarité une opportunité pour se protéger contre la défection d'un partenaire ou acquérir une capacité de négociation. Multibancarité et compétence relationnelle influenceraient l'accompagnement financier de l'entreprise.

L'actualité regorge aujourd'hui d'articles traitant de l'importance du « savoir parler banquier⁴ », un site « comment parler avec son banquier⁵ » propose même des formations à l'attention des PME témoignant ainsi de l'importance pour la PME d'acquérir une

⁴ http://www.finyear.com/Savoir-parler-avec-son-banquier_a19852.html

⁵ http://www.futurobois.net/files/Formation_Parler_Banquier.pdf

compétence relationnelle propre à la relation de financement. Il n'existe à notre connaissance aucun article empirique quantitatif établissant un lien entre les compétences relationnelles du dirigeant de PME, la multibancarité et l'accompagnement financier de l'entreprise. Nous définirons les compétences relationnelles du dirigeant comme un ensemble de capacités à mobiliser un ensemble de ressources en vue d'obtenir l'attitude favorable et la coopération des partenaires d'affaires (ici financiers). Elles sont fondées non seulement sur le savoir (connaissance du langage financier), mais intègrent également les facteurs résultant de processus d'apprentissage du fonctionnement bancaire (savoir-faire) et les attitudes notamment la transparence et l'honnêteté dans la transmission d'information (savoir-être). Pour établir une échelle de mesure de ce concept dans le cadre de la relation bancaire nous nous sommes inscrits dans le cadre de la théorie de l'échange relationnel de Macneil (1980) notamment l'importance accordée à la communication et aux respects de certaines normes comme l'intégrité, l'échange d'information et la mutualité.

En prolongement de nos travaux antérieurs, la finalité de cet article est de démontrer en quoi des compétences relationnelles spécifiques et la multibancarité permettent d'obtenir un meilleur accompagnement financier. L'objectif de ce travail est donc double : proposer une échelle de mesure des compétences relationnelles du dirigeant dans le cadre de sa relation de financement et établir un modèle causal entre les compétences relationnelles du dirigeant, le choix de la multibancarité et l'accompagnement financier de l'entreprise. Cette recherche permet d'identifier les dimensions des compétences relationnelles du dirigeant de PME envers son partenaire financier. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire soutiennent une structure factorielle à trois dimensions : savoir, savoir-faire et savoir-être et établissent un lien positif significatif entre la compétence relationnelle et l'accompagnement financier de l'entreprise. Le dirigeant de la PME joue un rôle actif dans sa relation de financement. Cette recherche n'établit pas de relation entre la multibancarité et l'accompagnement financier. Ce travail se décomposera comme suit. La première partie appréhendera la relation de financement selon une approche transversale. La seconde partie présentera le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche. La troisième partie présentera et discutera les résultats.

1. APPREHENDER LA RELATION DE FINANCEMENT : LA NECESSITE D' UNE APPROCHE THÉORIQUE TRANSVERSALE

Si l'opportunisme des acteurs est une hypothèse forte des approches de la relation de financement par les théories de l'intermédiation financière, de la finance ou de la théorie des coûts de transaction, la littérature en sociologie ou en marketing, nous enseigne que les intérêts financiers et économiques ne sauraient être les seuls fondements de la relation de financement. Il nous semble intéressant d'alimenter une réflexion sur la relation de financement par des approches marketing et sociologique mobilisant les notions de confiance, d'engagement, d'intégrité et de coopération.

1.1 MULTIBANCARITÉ ET ACCOMPAGNEMENT FINANCIER UNE RELATION AMBIGUË

Asymétrie informationnelle rationnement du crédit et multibancarité

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'asymétrie 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 auxquels les PME sont particulièrement confrontées en situation de crise économique. 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 des informations qu'elle juge préjudiciables (antisélection, Akerlof, 1984).

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. Le partage inéquitable du savoir⁶ concernant le risque de défaillance attaché aux crédits rend problématique l'identification des bons emprunteurs (J. Stiglitz et A. Weiss, 1981). Ainsi, à défaut de pouvoir fixer un taux d'intérêt qui corresponde au risque effectif du projet à financer, la banque applique un taux reflétant la qualité moyenne des emprunteurs. Une telle pratique conduit alors à pénaliser les individus dont le projet est peu risqué en leur faisant payer une prime de risque plus élevée que leur risque effectif, et avantage inversement les

⁶ Les dirigeants de l'entreprise sont, en général, mieux informés du projet à financer que les investisseurs.

agents détenant des projets risqués ; la prime de risque facturée étant inférieure au risque réel de l'emprunteur. Comme sur le marché des voitures d'occasion d'Akerlof (1984), les bons risques vont quitter le marché : il y a antisélection. Cet effet engendre potentiellement un phénomène de rationnement du crédit qu'il est possible d'analyser comme une solution imparfaite au manque de transparence et à l'hétérogénéité des différents projets d'emprunt. En raison de leur opacité informationnelle (Ang, 1991), les PME sont, en période de crise économique et financière, les principales victimes du phénomène de rationnement de crédit. Alexandre et Buisson (2014) font état de l'ampleur du rationnement du crédit pour les PME françaises sur la période 2000-2008 notamment pour celles qui ne dégagent que peu de cash flow, qui présentent un taux de croissance élevé ou qui ne dispose pas d'actifs à mettre en garantie.

Toutefois, bien que les asymétries d'information et le caractère non redéployables des actifs génèrent un risque d'opportunisme pour la banque, le statut privilégié du créancier par rapport au débiteur et les caractéristiques des PME (faible diversification, structure informationnelle opaque (Ang, 1991)) créent une situation risquée pour la PME. L'opacité informationnelle rend difficile un financement par les marchés. Ce manque d'alternatives génère une situation de dépendance qui se traduit par l'obligation de rester dans la relation. Sa survie est donc conditionnée par l'accompagnement financier de son partenaire bancaire car son autofinancement est insuffisant pour assurer sa croissance.

Si l'engagement de l'entreprise dans une relation de long terme exclusive accorde les bienfaits d'une relation privilégiée (Cerqueiro et *al.*, 2010; Agarwal and Hauswald, 2010b) et pallie ainsi le problème de l'asymétrie d'information (Petersen et Rajan, 1994⁷), travailler avec une seule banque aggrave la dépendance de la PME et génère un risque de *hold-up*. L'enfermement potentiel dans la relation, lié au monopole informationnel détenu par la 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). En effet, l'asymétrie d'information entre les différents créanciers permet à la banque de demander des taux d'intérêt 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

⁷ Ces auteurs établissent une relation positive entre le coût du crédit et la multibancarisation.

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, soit ne pas renouveler ses conditions d'accès au crédit dans le futur, soit rompre la relation financière de façon abusive (Franks et Sussman, 2001).

La relation de financement banque-entreprise est donc problématique si les acteurs peuvent être soupçonnés d'adopter des comportements opportunistes. Ce risque d'opportunisme (absence d'honnêteté, manipulation privée d'information, tricherie) grippe la relation de financement et conduit à une situation de méfiance mutuelle contre productive. Pour remédier au problème de captivité, certains s'engagent dans des relations multibancaires. L'entreprise est en effet en situation de dépendance parce qu'elle n'a aucune alternative. Recourir à plusieurs partenaires financiers pourrait présenter alors de ce point de vue un intérêt certain.

La multibancarité une assurance contre le rationnement du crédit ?

La multibancarité a suscité des interrogations théoriques sur son efficacité, ses motifs et sur l'avantage d'un financement exclusif auprès d'une seule banque (voir Tlili 2012 pour une revue). L'intérêt de la multibancarité réside essentiellement 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 constitue 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 évite ainsi aux entreprises les plus opaques le rationnement du crédit. Des études plus récentes (Aya et Mouldi, 2012) ont pu établir une relation positive significative entre le nombre de relations bancaires et les fonds disponibles. Mais le choix de la multibancarité ne s'explique pas seulement par la volonté d'éviter le rationnement du crédit en se préservant du pouvoir de monopole bancaire. C'est aussi un choix stratégique permettant d'améliorer les conditions du crédit sollicité (Badredinne, 2011). Elle est un outil de comparaison très utile et efficace (Gardes et Machat, 2012), qui facilite la négociation. Celui-ci s'exprime par la capacité de choisir que la PME se procure lorsqu'elle met en concurrence des partenaires financiers. Chaque banque est sélectionnée en fonction du meilleur apport pour l'entreprise. La multibancarité permet de construire une base de connaissance du fonctionnement des acteurs bancaires et d'acquérir les compétences techniques spécifiques pour communiquer auprès de ses partenaires financiers (Gardes et Maque, 2012). Ainsi la multibancarité aurait ses vertus : elle constituerait une assurance contre le rationnement de crédit, elle permettrait de construire

une compétence technique sur le fonctionnement bancaire et elle améliorerait la capacité négociatoire de l'entreprise. Ces éléments sont de nature à soutenir son financement.

Toutefois la relation entre la multibancarité et l'accompagnement financier est ambiguë. Aya et Mouldi (2012) établissent un pouvoir de négociation plus élevé pour les PME qui entretiennent des relations exclusives. En Italie, le déterminant principal des taux d'intérêt est l'étroitesse des relations banque-entreprise (D'Auria et *al.*, 1999). Ce qui agit sur le coût du crédit n'est pas tant les possibilités multiples de sources financières, et donc le nombre de partenaires financiers, mais les engagements réciproques issus des liens étroits, et investissements relationnels tissés au fil du temps. La multibancarité semblerait donc être ici un élément défavorable à l'accompagnement financier.

Petersen et Rajan (1994) pointent également des effets préjudiciables de la multibancarité. Les entreprises multibancaires seraient victimes d'un accroissement de prix et d'une diminution de la disponibilité du crédit. En diversifiant leurs interlocuteurs financiers, ces entreprises répartissent leurs achats entre les différents partenaires. Or, le portefeuille de produits et services détenu par le client est un déterminant essentiel de la rentabilité d'un client. On comprend ainsi pourquoi le fait de détenir un compte d'épargne et/ou d'être en relation avec la banque pour l'achat de multiples produits et services financiers l'entreprise améliore ses chances d'obtenir un prêt. Ceci peut suggérer que le pouvoir de négociation réside peut être plus dans le « poids » du client entendu comme le portefeuille de différents produits financiers détenus par ce dernier que dans la multibancarité. Il existerait donc d'autres éléments à l'explication du pouvoir de négociation des conditions (taux et garanties demandées) de crédit ou de l'obtention d'un financement. Des éléments propres à la relation commerciale (multi-détention de produits ou services financiers) conjointement aux caractéristiques de cette relation sont à même d'influencer les conditions et la disponibilité du crédit.

L'approche de Santikian (2014) est intéressante en ce qu'elle intègre à l'analyse de la décision de financement la dynamique et les coûts globaux de la relation. La relation de crédit ne peut donc se comprendre si l'on ignore la relation commerciale dans son ensemble. De fait, l'analyse de la relation de financement se complexifie. En effet, tant que la banque n'est qu'un simple intermédiaire de crédit, la banque et l'entreprise interagissent uniquement sur un seul domaine d'activité : le crédit. Dans cette configuration, le pouvoir relatif de chaque partenaire dépend essentiellement de l'asymétrie d'information entre prêteur et emprunteur.

Mais aujourd'hui, l'importance des activités hors crédit et leur importance en termes de rentabilité pour la banque laissent place à d'autres logiques. Le multi-équipement peut donner à l'emprunteur un pouvoir de négociation sur la banque. Santikian (2014) trouve une relation négative significative entre le taux d'intérêt et la profitabilité de la relation hors crédit. La politique de crédit de la banque est donc déterminée par un contexte global qui suit une logique de maximisation du profit tenant compte l'ensemble des services qu'une banque peut vendre à son emprunteur. Ainsi donc une entreprise qui choisit de placer l'ensemble de ses liquidités auprès d'un seul partenaire financier pourrait bénéficier d'un traitement de faveur.

H1 : Il existe une relation négative entre la multibancarité et l'accompagnement financier de l'entreprise

1.2 LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES DU DIRIGEANT ET L'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Bien que ces dernières approches enrichissent l'analyse de la relation de financement en intégrant à la dimension financière une dimension commerciale, celles-ci restent dans une vision centrée sur les contrats où les intérêts des acteurs s'apprécient en des termes chiffrés et suivent des logiques de rentabilité. Le marketing relationnel et les approches sociologiques ont enrichi la compréhension des relations d'échange en rajoutant des composantes affectives et sociales. La confiance, la relation interpersonnelle, l'interaction et l'engagement, variables clés de ces approches (Morgan et Hunt, 1994 ; Zineldin, 1996 ; Uzzi, 1999), remettent en question la vision opportuniste des acteurs et les logiques décisionnaires purement économiques ou rationnelles. Mettre l'interaction au centre de la relation bancaire revient à considérer que les règles qui ont été produites par le passé déterminent la nature et les niveaux de la relation. Dans cette perspective l'évolution de la relation de financement est dépendante de la confiance, de l'intérêt mutuel, de l'interdépendance, du conflit vs. coopération entre les parties (Zineldin, 1996). Pour faciliter l'obtention de financement, l'entreprise a donc intérêt à adopter une attitude qui favorise l'émergence de comportements de réciprocité bienveillante. La gestion relationnelle de la relation, est en mesure de soutenir la bienveillance du partenaire financier (Gardes, 2014). Ainsi donc les compétences relationnelles du dirigeant pourraient être une dimension clé de l'accompagnement financier de l'entreprise.

La définition du concept de compétences relationnelles n'est pas aisée. Autour de ce concept, la littérature en stratégie renvoie à différents niveaux d'analyse (la firme vs. l'individu), à

diverses appellations pour des réalités qui semblent proches (capacité vs. compétence ; relationnelle collaborative d'interaction..) et pose la question du nombre (capacité vs. capacités ; compétence vs. compétences). Ces éléments complexifient la proposition d'une définition de ce concept pour la relation de financement. Nous en ferons une brève revue.

Les recherches s'inscrivant dans le cadre théorique de la RBV, la théorie de la connaissance et des capacités dynamiques se réfèrent de préférence à la notion de capacité appréhendée parfois au singulier (Lorenzoni and Lipparini, 1999: capacité relationnelle; Blomqvist and Levy, 2004: capacité collaborative; Jarratt, 2004: capacité de management relationnel; Johnsen and Ford, 2006: capacité d'interaction) ou au pluriel (Croom and Watt, 2000; Croom, 2001: capacités d'interaction; Möller and Törrönen, 2003: capacités relationnelles; Ling-yee and Ogunmokon, 2001: capacité relationnelle inter-entreprise). La littérature s'inspirant de l'apprentissage organisationnel (Cohen and Levinthal, 1990; Slater and Narver, 1995) et du marketing relationnel (Dyer and Singh (1998) préfèrent quant à elle le terme de compétence : compétence à gérer des partenariats inter-entreprise (Johnson et Sohi, 2003), ou compétence relationnelle (Phan, Styles et Patterson, 2005 ; Walter (1999). Il est à noter que ces deux approches théoriques sous tendent des niveaux de conceptualisation différents. La compétence de partenariat inter-firme se situe au niveau de la firme alors que la compétence relationnelle est une compétence au niveau individuel. Toutefois pour la PME la distinction entre la firme et l'individu n'a pas de réelle pertinence.

Bien que ces recherches fassent appel à des niveaux d'analyse et d'appellations distincts les définitions des concepts présentés demeurent très similaires. Johnson et Sohi (2003) définit la compétence de partenariat inter-firme comme « *la capacité de construire et maintenir des relations de haute qualité et productive entre les firmes* ». En référence aux travaux de Carpenter et al. (1983)⁸, Phan et al. (2005) proposent de définir la compétence relationnelle comme « *les caractéristiques des individus qui facilitent l'acquisition, le développement et le maintien de relations mutuellement satisfaisantes* ». Pauget et Cabrol (2013) la définisse comme « *l'utilisation d'une capacité pour construire et structurer une relation de manière à s'adapter à l'autre* ». Äyväri and Moller (2008) assimilent les compétences relationnelles « à

⁸ Ces auteurs en identifient dix dimensions. Les cinq premières sont relatives aux prédispositions de l'individu à initier les relations avec les autres et les cinq suivantes sont relatives aux capacités de l'individu d'améliorer les relations avec le temps.

des capacités nécessaires à la construction d'accords coopératifs avec d'autres firmes ». Enfin, pour Persais (2004) elles représentent « *la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement* ». Insistant sur la dimension stratégique de telles compétences, ces différents auteurs ont soutenu qu'elles étaient en mesure de générer un avantage compétitif durable (Dyer and Singh, 1998; Kale et al., 2000; Lorenzoni and Lipparini, 1999 ; Persais, 2004)).

Parmi les différentes dimensions des compétences relationnelles, la littérature met en évidence l'importance des compétences communicationnelles et coopératives des partenaires (Chen et al., 2004; Fabbe-Costes et Jahre, 2007; Paulraj et al., 2008; Paulraj et al., 2012). La coopération favorise l'apprentissage inter-organisationnel par le partage d'informations et de connaissances tacites et critiques (Grant, 1996; Kogut et Zander, 1992) qui est d'une importance cruciale dans le succès compétitif. Elle se réfère à la capacité de s'ajuster mutuellement. La communication inter-organisationnelle conduit à l'accroissement de la transparence et à la réduction de l'asymétrie d'information ce qui baisse les coûts de transaction et accroît la valeur de la transaction (Dyer, 1997; Zajac et Olsen, 1993). Plus spécifiquement l'échange fréquent d'informations sur des questions stratégiques ou opérationnelles facilite la construction de la confiance, réduit les conflits dysfonctionnels et génère des rentes relationnelles (Anderson et Narus, 1990; Anderson et Weitz, 1992 ; Dyer et Singh, 1998). En réduisant les coûts d'agence, la confiance - produit de l'interaction des partenaires - facilite l'obtention de financement (Moro et Fink, 2013).

Dans le cadre des situations de délivrance de prestations de services, certains chercheurs ont également pointé l'intérêt d'une approche en termes de compétences relationnelles en soulignant en quoi les systèmes de valeurs portés par les protagonistes des situations étudiées contribuaient à structurer les rapports sociaux entre ces derniers. Ces travaux mettent l'accent sur la compétence du personnel en contact, notamment sur la dimension relationnelle de la compétence requise pour assurer la relation de service, qui serait radicalement différente de la dimension technique (Milburn, 2002 ; Mathieu et Fritz, 2003). Geiger et Turley (2006) identifient cinq dimensions de la compétence relationnelle pour les vendeurs : la capacité à écouter, l'expertise, l'adaptabilité aux demandes et la continuité de la communication (Jones et al., 2005). Si ces dimensions sont utiles à l'appréhension du concept de compétences relationnelles dans le secteur des services, elles ne permettent pas de saisir les dimensions des

compétences relationnelles du dirigeant dans le domaine qui nous intéresse à savoir la relation de financement. A notre connaissance, seuls les travaux de Persais (2002 et 2004) ont traité des compétences relationnelles du dirigeant dans le cadre de la relation de financement. Il en identifie trois dimensions : la base de connaissances (savoir), les pratiques (savoir-faire) et les attitudes au sein de l'organisation (savoir-être). Elle se situe donc au niveau de l'individu.

Nous définirons les compétences relationnelles du dirigeant comme la capacité à mobiliser un ensemble de ressources vue d'obtenir l'attitude favorable et la coopération des partenaires d'affaires (ici financier). Elle est fondée non seulement sur le savoir (connaissance du langage financier), mais intègre également les facteurs résultant de processus d'apprentissage du fonctionnement bancaire (savoir-faire) et les attitudes notamment la transparence et l'honnêteté dans la transmission d'information (savoir-être).

La communication est ici également au fondement de cette compétence. La relation de financement ne peut en effet être spécifiée comme un échange qui se clôture à la signature du contrat puisqu'il porte sur la mise en œuvre du projet d'investissement qui n'est pas directement l'objet de l'échange. Le contrat de prêt est un renouvellement continu implicite d'un accord basé sur la stabilité de la qualité objective et subjective du débiteur. La communication régulière d'informations sur la situation financière de l'entreprise est nécessaire et critique pour établir et maintenir une relation de qualité et de confiance avec son banquier. Elle nécessite également l'intégrité et la transparence (Gardes et Maque, 2012). Produire et partager une connaissance, entrer dans un processus de définition commun de la situation de l'entreprise est une composante clé de l'accompagnement financier. Mais si l'enjeu de l'accompagnement financier est la résolution conjointe d'une situation problématique, cela implique que les langages soient poreux. Ce point nous amène à considérer la communication et connaissance du langage financier comme une composante essentielle de la compétence relationnelle du dirigeant. La notion de compétences relationnelles semble être incontournable pour appréhender la relation de financement, ceci nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : Il existe une relation positive entre les compétences relationnelles du dirigeant et l'accompagnement financier de l'entreprise

2 CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 CADRE CONCEPTUEL

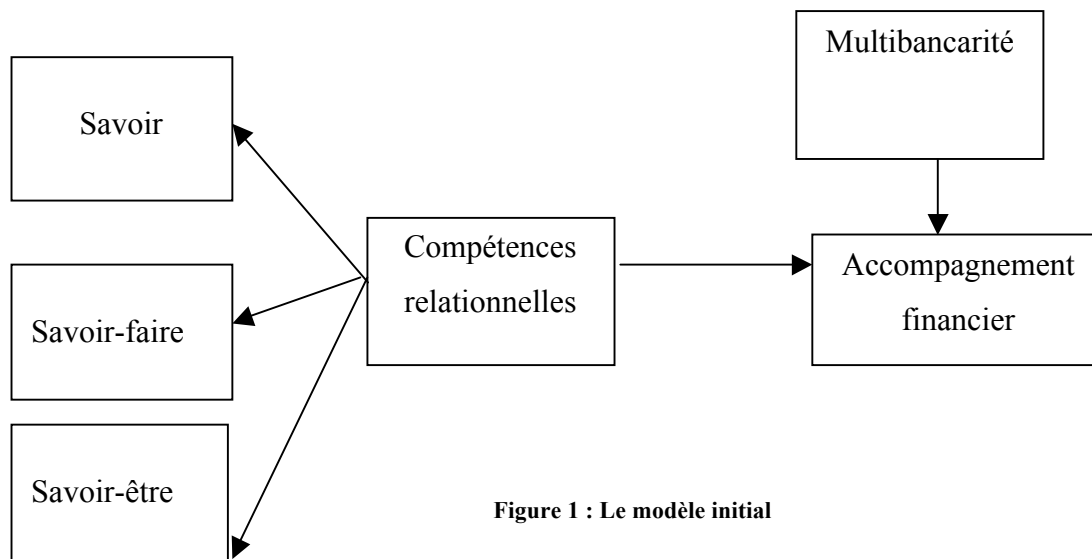


Figure 1 : Le modèle initial

Si une définition des compétences relationnelles peut être proposée, le contenu de cette notion qu'elle soit décrite en termes de qualités comportementales, d'aptitude à la communication, de savoir-faire ou de savoir-être paraît très difficile à analyser, objectiver et évaluer. Pour établir une échelle de mesure de ce concept nous nous sommes inscrits dans le cadre de la théorie de l'échange relationnel (Macneil, 1980) et du marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994 ; Zineldin, 1996). La littérature sur les rôles que doit remplir le dirigeant met en avant l'importance de la communication (Macneil, 1978) et le respect de normes telles que la solidarité, la flexibilité la mutualité, l'échange d'information et l'intégrité (Macneil, 1980 ; Heide et John, 1992).

Nous considérerons les compétences relationnelles comme un construit composé du savoir, savoir-faire et savoir-être. Le savoir est défini comme la connaissance du langage financier, la compréhension des documents comptables, la maîtrise du management stratégique par le dirigeant. Cette définition se distingue de celle de Persais (2004). Le savoir-être se fonde sur la communication (proactivité) et l'intégrité (échange d'une information honnête et fiable). Le savoir-faire concerne la connaissance des pratiques bancaires et du fonctionnement bancaire, l'habileté de la constitution des dossiers ce qui peut s'avérer être un facteur déterminant dans l'obtention d'un meilleur accompagnement du client.

L'accompagnement financier sera traduit dans cette recherche par les mesures le partenaire tient ses engagements et fait référence à la capacité de l'autre partie à soutenir l'entreprise dans ses besoins financiers. La multibancarité a été appréciée à travers le nombre de partenaires financiers en relation avec la PME.

2.2 LES ÉCHELLES

Afin de générer un échantillon d'items qui capture le construit de la compétence relationnelle et de l'accompagnement financier, nous nous sommes appuyés sur la littérature et sur nos recherches exploratoires antérieures auprès de PME et de directeurs de groupes bancaires. Nous avons supposé qu'il existait trois dimensions de la compétence relationnelle pour lesquelles nous avons élaboré trois à quatre questions. A l'issue de cette étape, plusieurs items ont été générés pour le pré-test (Cf. annexe1). Les variables ont été mesurées avec des échelles de Likert en 5 points.

Tableau 1 : Les échelles de mesure

CONCEPTS	MESURES RETENUES
Accompagnement Financier	Création (4 items)
Savoir-être	Création (4 items)
Savoir	Création (4 items)
Savoir-faire	Création (3 items)
Multibancarité	Création (3 items)

3 DÉVELOPPEMENT DE L'ECHELLE DE MESURE DES COMPETENCES RELATIONNELLES

Un questionnaire en ligne a été élaboré puis adressé à 750 dirigeants de PME du secteur aéronautique en France. Sur les 750 envois, 198 questionnaires ont été remplis. Les personnes ayant répondu au questionnaire sont des dirigeants (57%), des responsables financiers (23%) et des gérants (20%). Dans cet échantillon 21% des entreprises sont mono-bancaire, 71% ont entre 2 et 4 partenaires bancaires et 8% sont en relation avec plus de 4 banques.

Tableau 2 : Profil des PME

	[1-10[	[10-20[	[20-50[	[50-100[	[100-250[	+250	
Taille	29%	22%	20%	15%	10%	5%	100%
Une banque	64%	24%		8%	4%		100%
2-4 banques	24%	26%	21%	17%	8%	4%	100%
+ 4 banques	10%		30%	10%	40%	10%	100%

3.1 L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE :

La mesure de la compétence relationnelle étant multidimensionnelle, pour assurer la validité de notre recherche et contrôler les propriétés psychométriques de l'échelle nous avons suivi les suggestions de Churchill (1979) et d'Adams et al. (2006). Avant de tester notre modèle nous avons donc conduit une analyse factorielle exploratoire afin de nous assurer du regroupement de notre liste d'items dans les trois dimensions pressenties de la compétence relationnelle. Les items avec de faibles qualités de représentation ont tout d'abord été éliminés, puis ceux avec de faibles scores factoriels.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse factorielle

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
Savoir	3,893	43,257	43,257	3,893	43,257	43,257	2,892
Savoir être	1,421	15,786	59,043	1,421	15,786	59,043	2,632
Savoir faire	1,197	13,298	72,341	1,197	13,298	72,341	2,857

L'analyse en composantes principales ($KMO = 0.879$) portant sur les items de la compétence relationnelle rend compte de 72 % de la variance totale (cf. tableau 2). Les trois premiers axes ont une valeur propre supérieure à 1 et représentent les différentes facettes de la notion de compétence relationnelle : savoir, savoir-être, savoir-faire. Pour vérifier la dimensionnalité du construit de l'accompagnement financier et de la multibancarité, une analyse factorielle a été également conduite. L'échelle unidimensionnelle de l'accompagnement financier explique 75% de la variance. Celle de la multibancarité explique 81% de la variance.

La vérification de la cohérence interne des échelles de mesure de l'accompagnement financier ainsi que des facteurs composant les compétences relationnelles a été opérée à partir du calcul de l'alpha de Cronbach. Ce dernier doit être supérieur à 0,7 pour qu'un construit soit

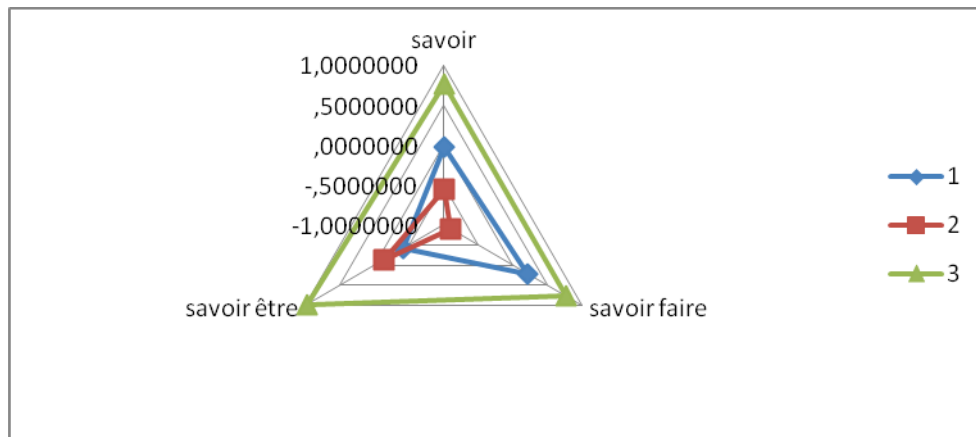
considéré fiable (Nunally, 1967). Dans le cadre de l'étude exploratoire, la cohérence interne des échelles est acceptable (alpha de Cronbach compris entre 0,7 et 0,9 (cf. tableau 4)).

Tableau 4: Structure factorielle de l'échelle de compétence relationnelle obtenue

ITEMS		REPRESENTATION	FACTEURS	ALPHA
Maîtrise le langage financier	CR1	,949	Savoir	0,826
Facile d'expliquer la situation financière	CR3	,845		
Comprends les problématiques financières	CR2	,764		
Ne cache pas l'information	CR9	,900	Savoir-être	0,798
Fournir l'information	CR10	,812		
Difficulté j'informe	CR8	,730		
Présenter mes demandes	CR6	-,847	Savoir-faire	0,814
Répondre à mon partenaire	CR7	-,846		
Qui appeler ou me référer	CR5	-,800		
Compter sur ma banque en cas de besoin	AF3	0,884	Accompagnement	0,883
S'intéresse au développement	AF4	0,870		
En cas de difficulté je peux compter	AF2	0,862		
Soutient le développement	AF1	0,832		
En relation avec plusieurs banques	M1	0,931	Multibancarité	0,911
Entreprise est multibancaire	M2	0,920		
Plusieurs partenaires financiers	M3	0,738		

Afin de tester une typologie du profil des répondants en fonction des trois dimensions composant les compétences relationnelles, une agrégation des items dans leurs dimensions respectives via une régression d'Anderson-Rubin a d'abord été réalisée. Plusieurs typologies composées de deux à cinq familles ont ensuite été calculées à partir des items selon la méthode de Ward. La classification en trois 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 trois familles (cf. figure 2) et de mettre en évidence les différents profils des PME aéronautiques en regard de leur compétence relationnelle. La significativité des résultats a été testée en effectuant un test de Fisher.

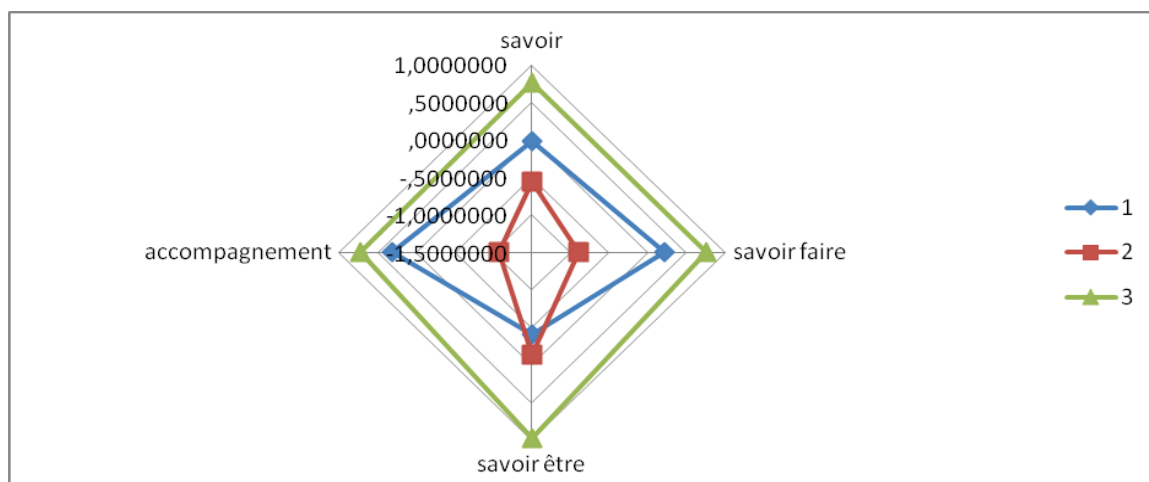
Figure 2 : Caractérisation des PME aéronautiques selon leurs compétences relationnelles



Les résultats de cette analyse typologique font apparaître des différences importantes entre les familles. Au vu des résultats moyens sur les facteurs, les familles ont été nommées comme suit :

- Famille 1: « *Les débrouillards* » représentent 49% de notre échantillon. Ces PME disposent d'un savoir financier moyen. Elles ne sont pas communicantes ou proactives dans la transmission d'information, mais elles connaissent le fonctionnement bancaire
- Famille 2: « *Les incompetents relationnels* » composent 28% de l'échantillon. Ne connaissent ni les procédures, ni les répertoires de l'interaction et maîtrise mal le langage financier.
- Famille 3: « *Les compétents relationnels* » représentent 22% de l'échantillon. Ils maîtrisent les procédures, les savoirs et savent interagir avec le banquier.

Figure 3 : Caractérisation des PME aéronautique selon leur compétence relationnelle et l'accompagnement financier dont elles bénéficient



Le savoir-faire semble être une dimension importante permettant d'obtenir un accompagnement financier.

3.2 L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est l'une des principales applications des modèles d'équations structurelles ; elle permet de valider un modèle de mesure (validité convergente et discriminante), en vue d'une analyse causale. 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). Le principe de résolution consiste à confronter deux types de matrices : la matrice S de covariances et de corrélations des variables observées et la matrice Σ de covariances ou corrélations estimées. Plus les éléments des deux matrices sont proches les uns des autres plus le modèle de structure factorielle s'ajuste bien aux données. Afin d'établir l'échelle de mesure de la compétence relationnelle nous avons dans un premier temps ajuster le modèle de mesure avant de le valider.

Ajustement du modèle, analyse de premier ordre

L'analyse des variances et covariances inter-facteurs et inter-items de l'échelle permet d'aboutir à un modèle à trois facteurs (cf. figure 4 / tableau 5).

Figure 4: Résultats de l'analyse de premier ordre, analyse des variances et covariances

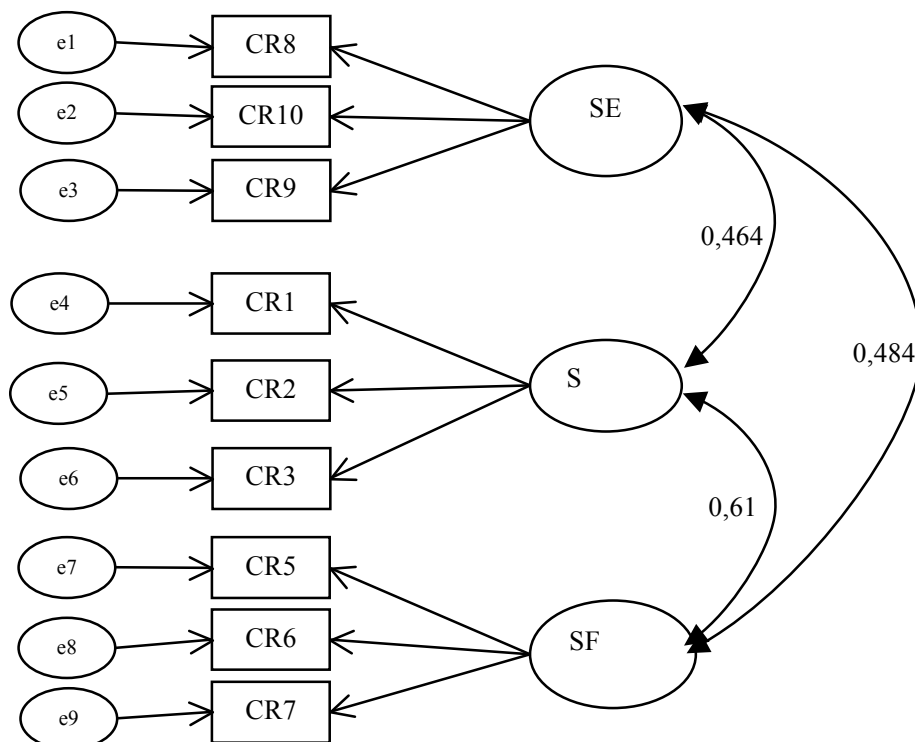


Tableau 5 : Résultats de l'analyse de premier ordre, relations causales entre variables latentes

			Estimate	standardized	S.E.	C.R.	P
Savoir-être	<-->	Savoir	,11	0,464	,033	3,312	***
Savoir-être	<-->	Savoir-faire	,137	0,484	,039	3,527	***
Savoir	<-->	Savoir-faire	,140	0,61	,038	3,725	***

Tableau 6 : Indices d'ajustement de l'analyse de premier ordre

Modèles	CMIN / DF	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Normes	<= 3	<0,1	> 0,9	>0,8	>0,9	< 0,08
Modèle intégral	1,054	,036	,96	,924	0.996	,02

Ce modèle rend compte des éléments constitutifs du concept de compétence relationnelle et des relations entre ces éléments. La mesure des variances et covariances inter-facteurs et inter-items de cette échelle donne de bons résultats : divers indices ont été examinés et présentent des niveaux d'ajustement conformes aux normes (cf. tableau 6).

Validation du modèle de mesure, analyse de second ordre

L'AFC de second ordre permet de tester la validité d'un concept générique (ici la compétence relationnelle) constitué de plusieurs dimensions théoriques. L'AFC de second ordre vise ici à apprécier la capacité de la variable latente compétence relationnelle à représenter selon des degrés divers les trois autres variables latentes : savoir, savoir-faire, savoir-être. Estimé par la méthode de maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood ou ML), le modèle obtenu (cf. figure 5 / tableau 7) est très acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 8). En effet, l'indice CMIN/DF indique que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques. Le GFI est bon. Le RMSEA est très bon. L'analyse factorielle confirmatoire de second ordre confirme le modèle structurel mis en évidence, le construit de l'échelle est validé.

Figure 5 : Résultats de l'analyse de second ordre

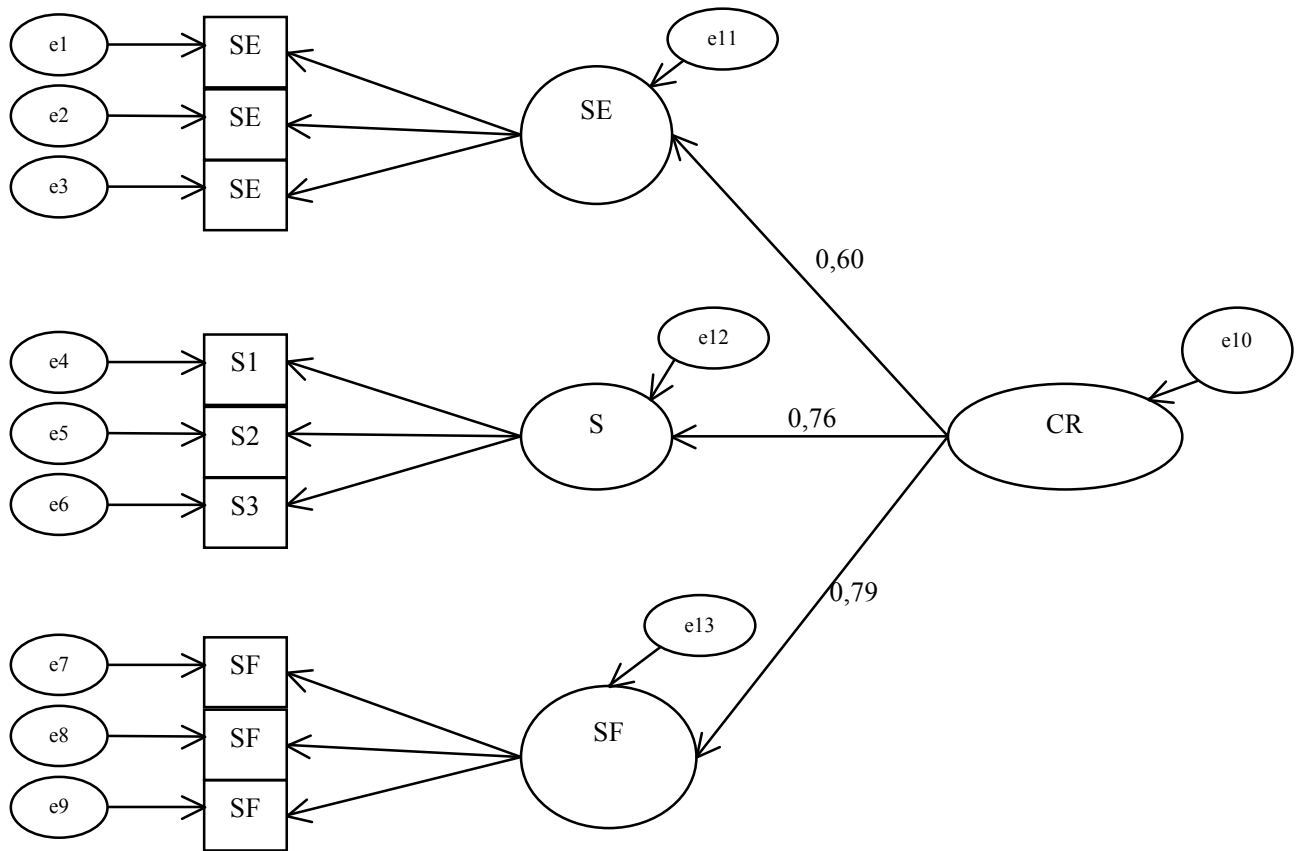


Tableau 7 : Résultats de l'analyse de second ordre, relations causales entre variables latentes

			Estimate	standardized	S.E.	C.R.	P
Savoir-être	<---	Compétences Relationnelles	1	0,606			
Savoir	<---	Compétences Relationnelle	1,019	0,765	0,304	3,349	***
Savoir-faire	<---	Compétences Relationnelles	1,376	0,798	0,393	3,504	***

Tableau 8 : Indices d'ajustement de l'analyse de second ordre

Modèles	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA
Normes	<= 3	<0,1	> 0,9	>0,8	> 0,9	> 0,9	< 0,08
Modèle complet	1.054	0.036	0.960	0.924	0.996	0,928	0.020

3.3 AJUSTEMENT ET VALIDATION DU MODÈLE

Pour tester les hypothèses nous avons opté pour un modèle d'équations structurelles. 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 Chi-deux rapporté au degré de liberté (χ^2/ ddl : indice de parcimonie) 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. Les indices de mesure absolus (RMR, GFI, AGFI et RMSEA) et les indices de mesure incrémentaux (CFI et NFI)⁹ seront donc examinés. 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.

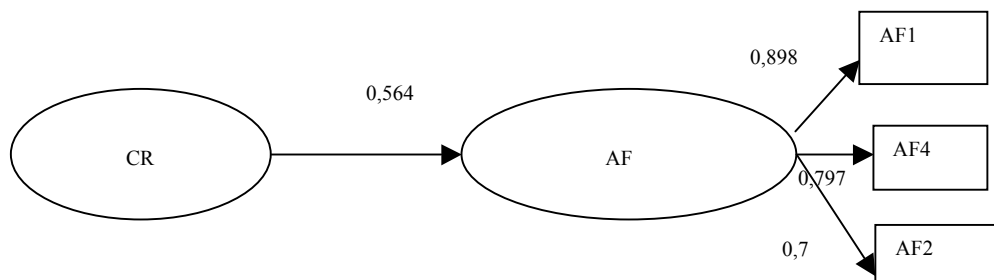
Le modèle initial n'a pas pu être validé. En effet, les éléments relatifs à la multibancarité n'étaient pas significatifs et les paramètres du modèle étaient très mauvais. Notre première hypothèse n'a donc pu être validée. Nous avons procédé à une autre stratégie. Nous avons retiré du modèle la variable latente multibancarité puis créer deux groupes l'un monobancaire l'autre multibancaire de façon à comparer leurs résultats. Une nouvelle fois les résultats n'étaient pas bons, sans doute à cause du faible effectif du groupe monobancaire.

Le modèle initial a été repris sous sa forme allégée (cf. figure 6) et testé sur l'ensemble des entreprises. Le modèle obtenu (cf. figure 6/tableau 9) est très acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 10).

Validation du modèle causal

Ayant validé les composantes de la compétence relationnelle, nous avons pu tester le modèle causal. Le modèle obtenu (cf. figure 4/tableau 9) est acceptable au regard de la qualité des indices d'ajustement correspondants (cf. tableau 10).

⁹ Signification des indices: RMR:Root Mean Residual,GFI :Goodness of Fit Index, AGFI :Ajusted Goodness of Feet Index,RMSEA:Root Mean Squared Error of Approximation,TLI :Tucker Lewis Index et CFI :Comparative Fit Index.

Figure 6 : Le modèle initial allégé

Tableau 9 : Résultats de l'analyse de second ordre, relations causales entre variables latentes

			Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
Accompagnement Financier	<---	Compétence relationnelle	1,283	0,564	0,381	3,391	***

L'observation du coefficient de causalité établit une relation positive et statistiquement significative entre la compétence relationnelle du dirigeant et la confiance envers le conseiller. Notre seconde hypothèse est donc validée.

Tableau 10 : Indices d'ajustement de l'analyse causale

Modèles	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA
Normes	<= 3	<0,1	> 0,9	>0,8	> 0,9	> 0,9	< 0,08
Modèle complet	1.29	0.052	0.933	0.896	0.987	0,901	0.032

L'analyse des indices d'ajustement présentés dans le tableau ci-dessus permet de conclure globalement que notre modèle théorique s'ajuste bien 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 et le CFI sont bons.

4 DISCUSSIONS DES RESULTATS

L'établissement d'un lien positif significatif entre la compétence relationnelle du dirigeant et l'accompagnement financier souligne tout l'intérêt d'établir un mode de gestion de la relation bancaire qui s'inscrive dans une approche relationnelle. L'analyse des trois dimensions de la compétence relationnelle invite à prendre conscience de la nécessité pour le dirigeant de disposer de savoirs financiers : la porosité des langages facilite la compréhension des

demandes mutuelles, un meilleur ajustement peut ainsi s'opérer. Cette dimension est une composante essentielle de la compétence relationnelle (43% de la variance de l'AFE, coefficient de régression de 0,76 dans le modèle).

Toutefois, si le langage financier est un prérequis, ce savoir technique est insuffisant pour soutenir la relation de financement. Le dirigeant doit également apprendre à communiquer de façon collaborative aux fins d'établir des normes relationnelles sources de gains mutuels. La pro-activité de la communication, l'intégrité et la transparence de l'information sont la clé de voûte de la dimension savoir-être. Ces résultats corroborent l'approche de Militello (1998) selon laquelle le pouvoir de l'information ne réside plus dans sa possession mais dans son partage ; fondement d'une bonne relation. Ils cautionnent également les travaux de Mohr et al. (1996) selon lesquels la compétence relationnelle est socialement créée et résulte de la communication collaborative entre les partenaires. L'échange fréquent d'information sur des questions stratégiques et opérationnelles favorise l'émergence de la confiance et constitue le soubassement d'une attitude coopérative (Anderson et Narus, 1990 ; Anderson et Weitz, 1992).

Mais le dirigeant de la PME doit également connaître les procédures bancaires. Si l'interaction banque-PME va construire de la "compréhension mutuelle" favorable à l'établissement d'une relation de financement harmonieuse et coopérative, la "compétence technique" du dirigeant ne doit pas être négligée. Cette compétence technique relative à la connaissance des procédures et du fonctionnement du monde bancaire est essentielle à l'accompagnement financier. La figure 3 montre que la famille « débrouillard » est accompagnée. Les résultats du modèle font également apparaître un coefficient de régression important pour cette dimension. Cette recherche n'a pas pu établir de lien entre la multibancarité et l'accompagnement financier ni positif, ni négatif. Si en première approche la multibancarisation peut être appréhendée comme un facteur participant à l'affaiblissement de la densité de la relation entre le dirigeant et son banquier, ou de la compréhension mutuelle, ceci n'a pas pu être validé. L'absence de relation peut s'expliquer par le fait que ce n'est pas tant le nombre de banques mais le mode de gestion de sa relation avec son banquier principal qui est en soi déterminant (Gardes, 2014). Être multibancaire ou monobancaire ne signifie pas que l'entreprise puisse avoir établi des liens étroits d'engagements tacites réciproques sur la durabilité de la relation. La multibancarité n'exclue pas qu'une entreprise puisse tisser une relation intense avec son banquier principal permettant de fluidifier les transferts d'informations privées et conduire à

une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise, de ses opportunités d'affaires, des compétences du dirigeant donc à une vue plus précise des perspectives de l'entreprise (c'est-à-dire une réduction de l'asymétrie d'information) donc de ses risques mais aussi de ses besoins. La multibancarité n'exclue pas non plus que l'essentiel des actifs ou placements financiers d'une entreprise soit concentré auprès d'un seul partenaire financier. Ainsi même multibancaire, l'entreprise qui choisit d'établir une relation forte avec son banquier principal et qui concentre ses flux auprès de ce partenaire devient un client de valeur pour la banque. Dans cette perspective, on comprend que notre modèle intégral n'ait pas fonctionné.

La typologie des PME aéronautiques a mis en évidence des profils de PME différents en regard de leur compétence relationnelle. L'établissement d'un lien significatif entre la compétence relationnelle et l'accompagnement financier invite les entreprises « *incompétentes relationnellement* » à considérer qu'un meilleur accueil à leur demande de financement pourrait provenir d'une meilleure gestion de leur relation avec la banque. Comprendre le langage financier, présenter des dossiers selon les attentes du partenaire, transmettre l'information, ces éléments qui se rattachent aux trois dimensions de la compétence relationnelle ne sont au fond que des façons différentes de communiquer. Le dirigeant de PME aéronautique doit envisager que l'amélioration de la relation avec son banquier est avant tout une question de communication. L'échange d'informations notamment doit être proactif et honnête. C'est à cette condition que des solutions pourront être envisagées suffisamment en amont, et que la confiance pourra émerger (Gardes et Maque, 2012).

Conclusion

Notre intention à travers cette étude était de dépasser l'analyse de la relation de financement selon des logiques financières pour s'intéresser au rôle de la relation à travers le concept de compétence relationnelle. Cette recherche met en exergue le rôle joué par la compétence relationnelle du dirigeant sur l'accompagnement financier.

Nos résultats s'inscrivent dans le prolongement des approches fondatrices de Granovetter (1985), Uzzi (1999) ou encore Lehman et Neuberger (2001). D'un point de vue théorique cette recherche enrichit les approches traditionnelles des relations de financement par des approches disciplinaires non financières. Elle permet notamment d'établir la tridimensionnalité de la compétence relationnelle du dirigeant dans le cadre de la relation de

financement et son impact positif significatif sur l'accompagnement financier de l'entreprise. D'un point de vue managérial, l'intérêt de cette étude est de mettre en évidence que le dirigeant de PME peut jouer un rôle actif dans l'échange dans le but d'améliorer son accompagnement financier. Les PME sont invitées à adopter un mode de gestion de la relation avec leur partenaire financier qui présente une dimension relationnelle forte. Notamment une communication collaborative et une proactivité dans l'échange d'information relative à la situation de l'entreprise. Car en effet, en permettant de maîtriser l'interaction et de structurer la gestion de la relation de financement, la communication facilite l'accompagnement financier de l'entreprise. Mais les dirigeants de PME doivent également maîtriser le langage financier et acquérir une compétence technique relative au fonctionnement bancaire et à ses besoins. Savoir présenter les dossiers, savoir à qui s'adresser, sont des dimensions essentielles à l'accès au financement. Il est à considérer que la multibancarité favorise l'acquisition de compétences techniques par le dirigeant de PME. En effet, la variété des partenaires bancaires est en mesure de générer des apprentissages sur les pratiques bancaires. La multiplication des relations directes d'échanges génère des apprentissages sur le fonctionnement du monde bancaires : codes, pratiques, normes attendues, langages. Mais ceci n'a pas été vérifié. Comprendre le langage financier, présenter des dossiers, transmettre l'information, ces éléments qui se rattachent aux trois dimensions de la compétence relationnelle ne sont au fond que des façons différentes de communiquer. La compétence relationnelle du dirigeant est avant tout une question de communication.

La limite de ce travail est qu'il fait abstraction des dimensions financières. Il serait intéressant de combiner les deux approches dans un modèle, afin de voir si, lorsque les variables financières sont défavorables, les compétences relationnelles permettent une poursuite de la relation. De même une approche dyadique intégrant la compétence relationnelle du chargé d'affaires entreprise serait opportune. En effet, le bon déroulement de la prestation en l'occurrence ici la relation de financement dépend de l'interaction entre les deux acteurs et donc de leur compétence mutuelle. Les rentes relationnelles sont la propriété de la dyade et donc la capacité relationnelle d'une firme n'est pas une condition suffisante (Dyer et Singh, 1998).

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R., J. Bessant, and R. Phelps (2006), “Innovation management measurement: a review”, *International Journal of Management Review*, Vol. 81, p. 21–47.
- Agarwal, S. and Hauswald, R., (2010b), “Distance and Private information in Lending” *Revue of Financial Studies*, Vol. 23, p. 2757–2788.
- Akerlof A. (1970), “The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, p. 488-500.
- Alexandre H et Buisson Stéphan H. (2014), « L’impact de la crise de 2008 sur le rationnement du crédit des PME françaises », *Revue internationale des PME*, Vol.27, N° 2, p. 95-113 RIPME
- Anderson J. and J. Narus (1990) “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership” *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 42-58.
- Anderson J. and B. Weitz (1992) “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, p. 18-34.
- Ang (1991), “Small business uniqueness and the theory of financial management”, *The Journal of Small Business Finance*, Vol. 2, p. 1-13.
- Aya A. and D. Mouldi (2012), “Banking Relationship’s Number, Firm Credit and Corporate Performance in Tunisia” *Economics and Finance Review*, Vol. 2, N°2, p. 26 – 36, April,
- Badreddine A. (2011), « Les effets de la multibancarisation sur le financement des PME par les banques » Thèse de doctorat, Université de Lyon.
- Äyväri A. and Moller K (2008) “Understanding relational and network capabilities - a critical review” *24th IMP-conference in Uppsala, Sweden*.
- Barnes J.G. (1997), “Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers”, *Psychology & Marketing*, Vol.14, N°8, p.765-790.
- Berger, A.N. et Udell, G.F., (2002). “Small business credit availability and relationship lending: the importance of bank organizational structure”, *Economic Journal*, 112, p.32–53.
- Bharath, S., Dahiya, S., Saunders, A. and Srinivasan, A., (2011), “Lending relationships and loan contract terms”, *Revue of Financial Studies*, Vol.24, N° 4, p.1141–1203.

- Blomqvist, K. and Levy, J. (2004), “Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks“ *20 th Annual Conference of Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*. Copenhagen, September .
- Carpenter B., Hansson R., Rountree R. and Jones W., (1983), “Relational competence and adjustment in diabetic patients”, *Journal of Sociological Clinic Psychology*, Vol.1, N°4, p. 359- 69.
- Cerqueiro, G., Degryse, H. and Ongena, S., (2010), “Rules versus Discretion in Loan Rate Setting”. Tilburg University, Mimeo.
- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004), “Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements”, *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 119–150.
- Chen, I.J., Paulraj, A. and Lado, A.A. (2004), “Strategic purchasing, supply management, and firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 505–523.
- Churchill Jr. G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Cole, R.A., 1998. “The importance of relationships to the availability of credit”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22, p.959–977.
- Croom, S. R. (2001) “The dyadic capabilities concept: examining the process of key supplier involvement in collaborative product development”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7 , No 1, p. 29–37.
- Croom, S. and Watt, A. (2000) “Managing operations improvements through relational capabilities in the context of small-firm networks”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 3, No 1, p. 83–96.
- Crosby A., R. Evans, and D. Cowles (1990), “Relationship quality in services selling : An interpersonal influence perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, p.68-81.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) “Absorptive capacity: a new perspective of learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 128–152.
- D’Auria C., Foglia A., and Reedtz P.M., (1999), “Bank interest rates and credit relationships in Italy”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23, p. 1067-1093
- Degryse, H. and Cayseele, P.V., (2000), “Relationship lending within a bank-based system: evidence from European small businessdata”. *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9, p.90–109.

- Detragiache E., P. Garella, and L. Guiso. (2000), "Multiple versus Single Banking Relationships: Theory and Evidence" *The Journal of Finance*, Vol. 55, No. 3, p. 1133-1161.
- Doney P. and J. Cannon (1997), "An examination of the nature of trust in buyer seller relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61, p.35-52.
- Durand T., Mounoud E. and Ramanantsoa B. (1996), "Uncovering strategic assumptions: understanding managers' ability to build representations", *European Management Journal*, Vol. N° 14, p.389-398.
- Dyer J.H. (1997), "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°7,p. 535-556.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 4, p. 660–679.
- Elsas, R. and Krahnen, J., 1998. "Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany" *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22, p.1283–1316.
- Ennew C. and M. Binks, (1997a), "Smaller businesses and relationship Banking : the impact of participative behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, p.83-92.
- Ennew C. and M. Binks., (1997b), "The relationship between U.K. banks and their small business customers", *Small Business Economics*, Vol.9, p.167-178.
- Fabbe-Costes, N. and Jahre, M. (2007). "Supply chain integration improves performance: The Emperor's new suit?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, No. 10, p. 835–855.
- Frank J.R. and O. Sussman (2001), "Resolving financial distress by way of a contract: an empirical study of small UK companies" *WP SSRN*.
- Ganesan S. (1994), "Determinant of long term orientation in buyer seller relationships" *Journal of Marketing*, avril, p.1-33
- Ganesan S. and R. Hess, (1997), "Dimensions and levels of trust: implications for commitment customer relationships", *Marketing letters*, Vol. 8, p. 439-448.
- 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.
- Gardes N. et K. Machat (2012), « La capacité de négociation comme facteur d'appréciation du risque de défaillance bancaire en PME », *Gestion 2000*, Juil- aout.

Gardes N. (2014), "Risque d'opportunisme de la banque: le rôle de la compétence relationnelle du dirigeant d'entreprise dans l'accompagnement financier. Une application aux PME PMI aéronautiques. " AIMS, Association Internationale de Management Stratégique, Rennes.

Geiger S. and D. Turley, (2006), "The Perceived Impact of Information Technology on Salespeople's Relational Competencies", *Journal of Marketing Management*, Vol.22, p.827-851

Geyskens I. and J. Steenkamp (1995), "An investigation in joint effects of trust and interdependence on relationship commitment", *24th annual conference of the European Marketing Academy*, p.351 371.

Geyskens I., J. Steenkamp and N. Kumar (1998), "Generalization about trust in marketing channel relationships using meta analysis", *International Journal of research in Marketing*, Vol.5, p. 223-248.

Grant, R. M. (1996) "Towards a knowledge based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol 17, Special Issue, pp.109–122.

Granovetter M., (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol.91, N°3, p. 481-510.

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

Håkansson H, Avila, V and Pedersen, A, (1999), « Learning in Networks », *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, N°5, p. 443-452.

Heide J.B. and G. John, (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, p. 32-44

Jones E., Dixon A. L., Chonko L. B. and Cannon J. P. (2005), "Key accounts and team selling: a review, framework and research agenda", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 9, p. 181-188.

Jarratt, D. (2004) "Conceptualizing a relationship management capability", *Marketing Theory*, Vol. 4, N° 4, p. 287–309.

Johnsen, R. E. and Ford, D. (2006) "Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, p. 1002–1015.

- Johnson, J. L. and Sohi, R. S. (2003), "The development of interfirm partnering competence: platforms for learning, learning activities, and consequences of learning", *Journal of Business Research*, Vol. 56, N° 9, p. 757–766.
- Kale, P., Dyer, J. H. and Singh, H. (2002) "Alliance capability, stock market response, and the long-term alliance success: the role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, Vol 23 No 8, pp. 747–767.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, p. 383–397.
- Kumar, Scheer and Steenkamp (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers" *Journal of marketing Research*, Vol. 32, p. 54-65.
- Lehman E. and D. Neuberger (2001) "Do lending relationship matter? Evidence from Bank survey data in Germany", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 45, p.339-359.
- Ling-ye, L. and Ogunmokun, G. O. (2001), "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis", *International Business Review*, Vol. 10, N° 3, p. 399–420.
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999) "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 4, p. 317–338.
- Macneil I. R. (1978), "Contracts : Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law", *Northwestern Law Review*, Vol.12, p.854-901.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract*, Yale University Press.
- Mathieu-fritz A. (2003), « La compétence relationnelle dans l'application des décisions judiciaires. Eléments pour une sociologie de l'action des huissiers de justice dans le cadre du recouvrement de créances », *Réseaux*, Vol.5, N° 121, p. 173-202.
- Milburn P. (2002), « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs », *Revue française de sociologie*, N° 43 -1.
- Militello F.C., (1998), "Reassessing Corporate Banking Relationships", *Financial Executives Research Foundation*.
- Möller, K. and Törrönen, P. (2003) "Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No 2, p. 109–118.

- Morgan R.M. and S.D. Hunt, (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, N° 58, July, p.20-38.
- Mohr J. and Spekman R., (1994), “Characteristics of partnership success, partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques”. *Strategic Management Journal*, Vol.15, p.135–52.
- Mohr J., R J. Fisher, and J. Nevin (1996) “Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, p.103-115.
- Nunnally, J. (1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.
- Pauget B. , and Cabrol M. “The role of relational competence in the health care sector”, *Scientific Bulletin*, 2013, 12 (2), p.95-103.
- Paulraj, A., Lado, A.A. and Chen, I.J. (2008), “Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships”, *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 45–64.
- Paulraj, A., Chen, I.J. and Lado, A.A. (2012), “An empirical taxonomy of supply chain management practices”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 33 No. 3, pp. 227–244.
- Petersen M and Rajan R, (1994), “The benefits of lending relationships: evidence from smallbusiness dat”, *The Journal of Finance*, vol. XLIX, p. 3-37.
- Persais E., (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s’avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, Vol.30, p.119-145.
- Persais E., (2002), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s’avérer stratégiques ? », *Gérer et comprendre*, N°68, p. 37-48.
- Phan, M. C. T., Styles, C. W. and Patterson, P. G. (2005). “Relational competency’s role in Southeast Asia business partnerships”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, p. 173–184.
- Rajan R.G., (1992), “Insiders and outsiders : the choice between informed and arm’s length debt”, *The Journal of Finance*, Vol. 47, N°4, p. 1367-1400.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., et El Akremi, A. (2002), *Méthodes d’équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Paris : Economica.
- Sharpe S., (1990), “Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts : a stylized model of customer relationships”, *The Journal of Finance*, Vol. 45, N°4, p. 1069-1086.
- Santikian L. (2014), “The ties that bind: Bank relationships and small business lending” *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 23, N° 2, p.177 213.

- Sivadas, E. and Dwyer, F. R. (2000) “An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes”, *Journal of Marketing*, Vol 64 N°1, p. 31–49.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995) “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No 1, pp. 63–74.
- Stiglitz J. and A. Weiss (1981), “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, *American Economic Review*, vol. 71, p.393-410.
- Tlili R. (2012) « Comment justifier la multibancarité au sein des PME ? » Thèse de doctorat Paris Dauphine.
- Uzzi B., (1999), “Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing”, *American Sociological Review*, Vol. 64, p. 481-505.
- Uzzi B. and R. Lancaster (2003) “Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients”, *Management Science*, Vol. 49, p.383–99.
- Walter, A. (1999), “Relationship promoters. Driving forces for successful customer relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, N° 5, p. 537–551.
- Zajac, E.J. and Olsen, C.P., (1993) “From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of inter-organizational strategies”, *Journal of Management Studies* Vol. 30, p.131–145.
- Zineldin M., (1995), “Bank-Company Interactions and Relationships: Some Empirical Evidence, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.13, N°2, p. 30-40.

ANNEXE 1

CR1 savoir	Je maîtrise le langage financier
CR2 savoir	Je comprends les problématiques financières présentées par mon chargé d'affaires
CR3 savoir	Il est facile pour moi d'expliquer la situation financière de l'entreprise
CR4 savoir	Je n'ai pas de difficultés à exposer la stratégie et /ou les projets de mon entreprise
CR5 savoir-faire	Si j'ai besoin d'informations je sais qui appeler ou à qui me référer
CR6 savoir-faire	Je sais comment présenter mes demandes pour obtenir les financements nécessaires à mon entreprise
CR7 savoir-faire	Je sais comment répondre à mon partenaire financier pour faciliter l'obtention de mes demandes de financement
CR8 savoir-être	Dès que j'anticipe des difficultés pour mon entreprise j'en informe mon banquier
CR9 savoir être	Je ne cherche pas à cacher ou à dissimuler l'information relative à mon entreprise
CR10 savoir être	Si mon banquier me le demande, je lui fournirai toute l'information dont il a besoin
CR11 savoir être	Je suis prêt à modifier certains éléments de ma demande pour m'ajuster aux exigences de ma banque
AF 1	Ma banque principale soutient le développement de mon entreprise
AF2	En cas de difficultés de mon entreprise je peux compter sur ma banque pour assurer son soutien financier
AF3	Je peux compter sur ma banque principale lorsque j'en ai besoin
AF4	Ma banque principale s'intéresse au développement de mon entreprise
M1	Mon entreprise est en relation avec plusieurs banques
M2	Mon entreprise est multibancaire
M3	Mon entreprise a différents partenaires financiers