



L'engagement bancaire vis-à-vis d'un entrepreneur présentant un risque de faillite

Cusin, Julien

IAE Bordeaux, IRGO

julien.cusin@u-bordeaux.fr

Maymo, Vincent

IAE Bordeaux, IRGO

vincent.maymo@u-bordeaux.fr

Résumé : La littérature consacrée aux banques s'attarde longuement sur les différentes technologies d'engagements existantes (relationnelles et/ou transactionnelles) et sur la manière dont elles se combinent. On trouve ainsi de nombreux travaux expliquant ce qui fonde la décision bancaire au moment de l'entrée en relation avec le client (ex. : ratios financiers, *scoring*, *feeling*, etc.). En revanche, l'évolution de la relation bancaire dans le temps a été beaucoup moins étudiée. En particulier, le choc exogène que constitue l'apparition de difficultés financières chez un client professionnel en portefeuille a été assez largement ignoré. Ainsi, la littérature détaille très peu la réaction des établissements financiers dans ce genre de circonstances. Ce point mérite pourtant une grande attention, car, à l'instar de l'entrepreneur, la banque est confrontée au risque d'escalade de l'engagement. Dans cet article, nous cherchons donc à comprendre comment une banque décide de dénoncer, maintenir ou renforcer son engagement bancaire vis-à-vis d'un entrepreneur en difficultés. A cette fin, nous étudions qualitativement le cas de la BPro, une banque française mutualiste. En mobilisant la méthodologie de Gioia et al. (2013), nous proposons finalement un modèle théorique dynamique du maintien de l'engagement bancaire face à un entrepreneur en difficultés. Celui-ci met tout d'abord en évidence une coordination, dans la durée, entre logiques commerciale et risque. Il souligne ensuite l'importance, pour le *loan officer*, de l'intuition, liée au sens qu'il donne (1) aux ennuis financiers de son client et (2) à l'attitude de celui-ci dans un contexte devenu beaucoup plus tendu. En outre, cette recherche permet d'enrichir le modèle relationnel du financement bancaire, en introduisant notamment le concept de contrat psychologique.

Mots-clés : banquier, entrepreneur en difficultés, engagement, risque, accompagnement



INTRODUCTION

La décision bancaire de financer une entreprise procède d'une combinaison d'acteurs et de technologies d'engagements (Berger et Udell, 2006). Dans un tel processus, la mobilisation d'informations à la fois objectives et subjectives renforce la qualité des décisions (Berger et Udell, 2002 ; Grunert et al. 2005 ; Godbillon-Camus et Godlevski, 2005 ; Karapetyan et Stacescu, 2013). Pourtant, les banques ont de plus en plus tendance à se fonder uniquement sur des ratios financiers ou des systèmes de *scoring* (Petersen, 2004). Une telle approche n'est pas adaptée aux entreprises, notamment les plus petites, qui n'ont pas la capacité de fournir des données financières actualisées de court terme (Keasey et Watson, 1991 ; Bruns, 2004). La capacité de la banque à collecter de l'information *soft* devient ainsi une source d'avantage concurrentiel, en particulier sur le marché des PME (Berger et Udell, 2002 ; Foliard, 2011), perçu par les banques comme une activité centrale (de la Torre et al., 2010). Un tel constat appelle alors une meilleure compréhension de la façon dont ces éléments subjectifs affectent la décision bancaire (Grunert et al., 2005). Or, en dépit des nombreux travaux sur le processus de décision bancaire, les recherches n'ouvrent pas véritablement la boîte noire de l'engagement bancaire. Le manque de connaissances sur la façon dont le *loan officer* collecte et analyse de l'information au cours de la relation et sur le contenu même de cette relation appelle par conséquent des travaux complémentaires (Lehman et Neuberg, 2001 ; Lipshitz et Shulimovitz, 2007).

Ce problème est amplifié en cas de difficultés des entreprises clientes. De telles situations sont pourtant fréquentes dans le monde de l'entrepreneuriat, car l'échec est courant chez les petits chefs d'entreprise (Ucbasaran et al., 2013 ; Wiklund et al., 2010). Parmi les facteurs explicatifs des faillites, la capacité des entrepreneurs à gérer la dimension financière occupe une place centrale (Thornhill et Amit, 2003). Dans ce contexte, les modèles de financement basés sur la relation sont plus appropriés, à la fois pour la banque qui collecte davantage d'information et se trouve plus à même de gérer la situation (Bruns, 2004) et pour l'entreprise qui est davantage accompagnée et gère mieux la dimension financière (Beck et al. 2014). La qualité de l'accompagnement détermine alors l'accès au financement des entrepreneurs en difficultés (Freel et al 2010 ; Wilson, 2016) et les dissuade de devenir des « *discouraged borrowers* » (Kon et Storey, 2003: 37). On pourra alors s'étonner qu'un phénomène aussi central et récurrent de la vie des entreprises n'ait que peu été pris en compte dans les études sur l'engagement bancaire. Notre question de recherche consiste ainsi à ouvrir la boîte noire de la décision bancaire dans le cadre d'une relation entretenue entre l'établissement financier et l'entreprise cliente. Nous



souhaitons effectivement mieux comprendre comment la banque accompagne les entreprises en difficultés. Dans cet article, nous étudions la façon dont la relation influence les décisions bancaires dans le temps. Plus précisément, au-delà de la « *première impression* » (Foliard, 2011: 184) traditionnellement étudiée dans la littérature, nous cherchons à comprendre comment une banque décide de dénoncer, maintenir ou renforcer son engagement vis-à-vis d'un entrepreneur en difficultés. En effet, le choc exogène que constitue l'apparition d'ennuis financiers, chez un client professionnel en portefeuille, a été assez largement ignoré. Ainsi, la littérature détaille très peu la réaction des établissements de crédit dans ce genre de circonstances, où la dimension relationnelle et subjective est particulièrement importante, de sorte qu'apparaissent des biais comportementaux. Ce point mérite pourtant une grande attention, car, à l'instar de l'entrepreneur, la banque est confrontée au risque d'escalade de l'engagement.

Sur un plan méthodologique, l'escalade de l'engagement a été régulièrement étudiée dans le cadre d'études en laboratoires. De telles approches conduisent à une décontextualisation de la décision (Sleesman et al. 2012). Nous suivons, en conséquence, les recommandations des auteurs en étudiant qualitativement le cas de la BPro, une banque française mutualiste. Nous mobilisons la méthodologie de Gioia et al. (2013) pour analyser un corpus issu principalement d'entretiens auprès de 22 salariés de la BPro intervenant dans la relation d'accompagnement aux entreprises en difficultés. Nous proposons finalement un modèle intégrateur et dynamique de l'accompagnement bancaire des entreprises en difficulté. Il contribue ainsi à une meilleure compréhension du fonctionnement de la relation et de son impact sur la décision. Un tel travail permet de dépasser les limites d'un modèle déterministe, où la décision est prise comme un événement isolé, décontextualisé et désincarné. Notre travail aide ainsi à mieux comprendre comment se construit l'information *soft* en tant que produit de la relation continue entre le *loan officer* et le client.

Après une clarification du cadre théorique (1), nous présentons notre méthodologie qualitative (2). Les résultats de l'analyse de nos entretiens (3) sont ensuite discutés pour mettre en lumière les principales contributions de cette recherche (4).

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. L'ENGAGEMENT DE LA BANQUE

Pour Berger et Udell (2006), l'engagement bancaire est une combinaison technologique et organisationnelle permettant d'évaluer et de maîtriser le risque de défaut de l'entreprise cliente



(Berger et Udell, 2006). La règle et la discrétion représentent, en pratique, deux extrêmes d'un continuum de technologies d'engagement, pouvant être classifiées selon le poids relatif des éléments objectifs et subjectifs dans l'accompagnement du client (Cerqueiro et al., 2011). De façon simplificatrice, deux modèles idéal-typiques en découlent (Berger et Udell, 2006).

Le modèle transactionnel valorise l'information *hard*, c'est-à-dire des critères relativement objectifs comme des ratios financiers, du *scoring* ou des garanties (Berger et Udell, 2002 ; Stein, 2002 ; Petersen, 2004 ; Godbillon-Camus et Godlewski, 2005). La banque transactionnelle accorde peu de pouvoir au *loan officer* (c'est-à-dire au conseiller en agence), considérant que la délégation l'expose à un risque de défaut accru (Behr et al., 2011). On assiste, dans ce cas, à une standardisation renforcée des crédits et à une relation impersonnelle entre l'entreprise et la banque-organisation (Petersen et Rajan, 2002 ; Petersen, 2004 ; Liberti et Mian, 2009). La capacité de l'établissement financier à accompagner au plus près ses clients – à travers une connaissance fine des capacités de l'entrepreneur et de l'affaire – s'en trouve alors dégradée (Berger et al., 2005 ; Rosman et Bedard, 1999).

Une telle approche s'oppose au modèle relationnel, où l'accompagnement repose, cette fois-ci, sur les relations entre le *loan officer* et l'entreprise cliente. Dans ce second modèle, la décision valorise davantage l'information *soft* (Stein, 2002 ; Berger et Udell, 2002). Cette information subjective reste souvent la propriété du conseiller en agence, car elle n'est pas facilement observable, vérifiable ou transmissible aux autres (Stein, 2002 ; Berger et Udell, 2002 ; Liberti et Mian, 2009). En outre, elle est coûteuse à collecter et nécessite le développement d'une intelligence subjective (Aghion et Tirole, 1997 ; Stein, 2002 ; Agarwal et Hauswald, 2010 ; Uchida et al., 2012). La qualité de la décision repose alors sur la délégation faite aux *loan officers* pour la collecte et l'évaluation d'informations concernant leurs clients (Bruns et al., 2008 ; Bruns et Fletcher 2008). En raison de l'opacité et de l'asymétrie informationnelle, les conseillers font appel à leur jugement personnel sur de nombreux aspects de la décision, notamment dans le cas des petites entreprises (Bruns et al., 2008).

Par ailleurs, la subjectivité du *loan officer* intègre aussi une dimension cognitivo-affective, que la littérature a traduit par la notion de « *bon feeling* ». Pour Lipshitz et Shulimovitz (2007), une décision est guidée par l'intuition si le *loan officer* l'inscrit dans un « *vague feeling of knowing something without knowing exactly how or why* » (Hayashi, 2001: 60). L'utilisation de l'intuition pour la prise de décision bancaire dépend de facteurs situationnels (Gigerenzer, 2007 ; Hogarth et Karelaia, 2007), comme le temps et l'incertitude, de facteurs organisationnels comme la hiérarchie ou le schéma délégataire et de facteurs individuels comme le manque de

motivation (Greifeneder et al., 2011). L'histoire professionnelle du postulant, la nature du marché, le projet stratégique, les motifs de la demande de prêt, la logique et la sincérité des renseignements fournis et le style de l'organisation alimentent cette intuition (Jankowicz et Hisrich, 1987 ; Hensman et Sadler-Smith, 2011). Un bon feeling peut même, dans certains cas, être perçu comme un indicateur plus fiable qu'une information financière (Lipshitz et Shulimovitz, 2007 ; Hensman et Sadler-Smith, 2011). A l'instar de la sincérité des renseignements fournis, on peut alors s'étonner de ne pas voir apparaître, dans la littérature, davantage de critères relationnels entrer en jeu dans ce « bon feeling ». De même, l'approche généralement statique des travaux sur le sujet peut surprendre. En effet, ce feeling est susceptible d'évoluer au fil des interactions si l'on suit Petersen et Rajan (2001: 1), pour qui « *the lending officer, through prior dealings with the firm manager, may learn to tell from the latter's behavior when a loan request is justified and when it is not* ».

Quoiqu'il en soit, le choix des technologies d'engagement n'est pas neutre (Trönnberg et Hemlin, 2014). Une focalisation sur des informations *hard* s'accompagne effectivement de pertes informationnelles, sources de désavantages compétitifs (Berger et Udell, 2002). Dès lors, on peut se demander sur quelle base les établissements financiers opèrent leur arbitrage entre données subjectives et objectives. Le dilemme est effectivement cornélien : d'un côté, les banques maîtrisent mieux les risques comportementaux en centralisant et en harmonisant les prises de décision, mais elles perdent de l'information utile à leur compétitivité (Petersen, 2002 ; Godbillon-Camus et Godlewski, 2005) ; d'un autre côté, elles gagnent en compétitivité informationnelle et relationnelle en augmentant le niveau de délégation, mais voient le risque d'erreur dans la décision du conseiller s'accroître. En dépit des nombreux travaux sur la question, les recherches n'ouvrent pas véritablement la boîte noire de la décision bancaire. Si elles expliquent bien qu'une relation se crée, en revanche, elles n'expliquent pas forcément comment elle évolue par la suite. Elles ne montrent pas davantage comment la banque accompagne son client dans la durée, notamment dans les situations de difficultés. Le manque de connaissances sur la façon dont le *loan officer* collecte de l'information au cours de la relation et sur le contenu même de cette relation appelle par conséquent des travaux complémentaires (Lehman et Neuberg, 2001).

1.2. L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

La relation est un système d'interactions sociales entre le *loan officer* et son client (Lehmann et Neuberg, 2001). Celles-ci permettent de mieux spécifier les contrats, qui sont renégociés de

nombreuses fois dans leurs différentes dimensions (Roberts, 2015). La banque peut, dans ce cadre, mieux comprendre l'environnement d'affaires de l'entreprise, ses besoins et ses ressources (Ennew et Binks, 1995). Ces relations construites dans le temps facilitent alors le transfert d'informations (Harhoff et Körting, 1998 ; Uzzi et Lancaster, 2003). Si la prise en compte de la dimension relationnelle permet d'identifier au plus tôt les signaux de défaillance (avant même qu'ils ne soient présents dans les ratios financiers), elle devrait également permettre de mieux accompagner l'entreprise cliente (Bruns, 2004). En effet, cette information *soft* permet au banquier d'accorder des financements, y compris en cas de dégradation des autres indicateurs (Garcia-Appendini, 2007 ; Berger et Black, 2011). Le *relationship lending* atténue ainsi les contraintes de crédit pendant les périodes de ralentissement du cycle, notamment pour les entreprises de petite taille et opaques (Beck et al. 2014). Ce point paraît essentiel, car il faut bien avoir à l'esprit que l'échec est omniprésent et inévitable dans le contexte des créations d'entreprises (Ucbasaran et al., 2013 ; Wiklund et al., 2010). Autrement dit, la situation des entrepreneurs peut très vite se dégrader, si bien que la banque gagne à accompagner au plus près ses clients. On pourra alors s'étonner qu'un phénomène aussi central et récurrent de la vie des entreprises n'ait pas fait l'objet d'études jusque-là, la littérature préférant effectivement se pencher sur la « *première impression* » laissée par l'entrepreneur (Foliard, 2011: 184).

On sait pourtant que les chocs dans la relation entre le *loan officer* et l'emprunteur affectent les décisions de crédits de la banque, mais aussi les comportements d'emprunt et le remboursement du client. Cette question a été étudiée par Drexler et Schoar (2014) du point de vue du client. En l'occurrence, les auteurs montrent que les clients sont sensibles au suivi du *loan officer* et seront enclins à changer de banque en cas de défaillance de celui-ci. Étonnamment, l'autre facette de cette question n'a pas été réellement étudiée jusque-là. Or, on peut se demander quel sera le comportement de la banque en cas de défaillance de l'entreprise cliente ? Sera-t-elle encline, elle aussi, à se tourner vers d'autres opportunités ? Bruns (2004: 43) propose un premier niveau de réponse à ces questions : « *bank does not wait for signs of difficulties after the fact, where the borrower is unable to pay interest or installments. Instead, the bank undertakes action to limit this risk exposure ahead of time* ». Pour autant, il existe une diversité de niveau d'accompagnement en fonction de la nature de la relation construite entre la banque et l'entreprise. Ainsi, la question se pose de savoir si des relations fortes permettront d'accéder à de meilleures conditions de crédit, notamment en période critique (Kano et al., 2011).

En pratique, la confiance et la satisfaction jouent un rôle clé dans le développement de la relation (Ganesan, 1994), qui se révèle elle-même décisive dans la continuité du financement en période de crise (Bolton et al., 2013). Seal (1998) montre, à ce titre, que la confiance peut procéder d'interactions personnelles entre le *loan officer* et son client, comme de déterminants plus impersonnels tels que les pratiques internes et externes de l'entreprise cliente. Une telle confiance permet au client d'accéder à des contrats optimaux (Roberts, 2015) et ainsi d'obtenir de meilleures conditions de crédit (Moro et Fink, 2013). Pour Stiglitz et Weiss (1981), la confiance sera renforcée par des actions d'alignement des objectifs de l'entreprise sur ceux de la banque. Les expériences passées, le respect des obligations du partenaire, l'impression de stabilité de la relation et du flux d'information construisent ainsi une relation de confiance commune et une réciprocité (Harhoff et Körting, 1998 ; Lehman et Neuberger 2001 ; Puri et al., 2011).

Pour autant, les contours de ce qui semble ici s'apparenter à un contrat relationnel (entre le *loan officer* et son client) n'ont pas été étudiés de façon approfondie dans la littérature. Les résultats de Schoar (2012) vont néanmoins un peu en ce sens, en considérant que le modèle d'engagement relationnel est bidirectionnel : l'accompagnement relationnel par le *loan officer* favoriserait des comportements coopératifs, le client réduisant alors ses comportements déviants (ex. : quitter la banque). En effet, une relation de fidélité se développe au niveau personnel entre les deux individus (Uzzi et Lancaster 2003 ; Drexler et Schoar, 2014). Dans ce cas, le *loan officer* adopte une lecture du risque de proximité différente (notamment en période de difficultés) de celle des services d'analyse, dont le seul objectif reste de limiter l'impact sur la banque (Bruns, 2004). Une telle pratique peut alors conduire le banquier à prendre davantage de risques pour accompagner son client en cas de dégradation de sa situation (Whyte, 1986 ; Staw et al., 1997). Un tel comportement questionne : comment, dans des organisations bancaires extrêmement structurées, des banquiers en viennent-ils à adopter le point de vue de leurs clients ? Quels sont les moteurs de l'engagement relationnel du banquier ?

Certains travaux apportent des explications en montrant que le *loan officer* s'engage dans un processus de traitement de l'information, biaisé par des facteurs affectifs et personnels (Yazdipour, 2011 ; Andersson, 2004, Ruchala et al., 1996). Il a notamment tendance à sous-évaluer le risque si la relation est longue, si le montant attendu est plus important et si le secteur est jugé « sexy » (*excitement value*) (McNamara et Bromiley, 1997: 1079). Ce phénomène se renforce au cours de la relation. Ainsi, la responsabilité d'une décision conduisant à des pertes peut provoquer des comportements de persistance et de surinvestissement (Staw, 1976 ; Staw



et al., 1997 ; Whyte, 1991 ; McNamara et al., 2002). Biais et Weber (2009) vont dans ce sens et montrent que le *loan officer* ne révisé pas son opinion lorsqu'il acquiert des informations additionnelles. Une fois qu'un prêt initial a été accordé, l'escalade de l'engagement peut l'amener à ne pas informer sa hiérarchie délégataire, voire même à suggérer au comité de crédit qu'il accorde des prêts supplémentaires, malgré des informations signalant un risque considérable (McNamara et Bromiley, 1997 ; Herzberg et al., 2010). Ce phénomène d'escalade engage la responsabilité du *loan officer* à des niveaux avancés, celui-ci pouvant : cacher les mauvaises informations sur l'entreprise et maintenir les financements jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour sauver la banque (Banerjee et al., 2003), se livrer à des manipulations informationnelles des systèmes de *scoring* (Brown et al., 2013 ; Brown et al., 2015), ou encore éviter l'intervention de la hiérarchie tout en augmentant son engagement envers ses clients (McNamara et al., 2002). Une telle escalade sera renforcée en cas de dilution de la responsabilité, si le *loan officer* ne s'attend pas à être sanctionné en cas de défaut du prêt (Ruchala et al., 1996 ; Nilsson et Öhman, 2012). Danos et al. (1989) puis Lipshitz et Shulimovitz (2007) viennent toutefois modérer ces résultats et montrent que, sous certaines conditions, les *loan officers* sont capables de se remettre en question et de revoir leurs positions en fonction des informations complémentaires qu'ils obtiennent. De tels résultats nuancent ainsi l'idée implicite d'une dépendance de sentier organisationnelle de la part des banques (Sydow et al., 2009).

Tous ces éléments participent à une meilleure compréhension du mécanisme d'escalade de l'engagement, sans pour autant rentrer véritablement dans la boîte noire de la décision bancaire et de l'engagement relationnel. Ce point est d'autant plus étonnant qu'il existe, à l'inverse, une littérature florissante sur les porteurs de projet qui s'obstinent à investir du temps et de l'argent dans des actions décrites comme étant inefficaces (Donthu et Unal, 2014 ; Liang et al. 2014 ; Winch, 2013). Si, dans le cas de la banque, on voit bien apparaître un lien entre comportements d'escalade et relations avec le client, on ne sait pas ce qui relève d'un engagement moral ou affectif, ni quelle est la place du jugement des pairs dans cet acharnement. Par exemple, dans l'étude de la relation contractuelle banque/client tout au long du « *loan path* » (Roberts, 2015: 62), l'auteur occulte totalement la dimension psychologique. En revanche, on sait que des facteurs organisationnels comme la pression aux résultats peuvent s'opposer à des facteurs sociocognitifs (McNamara et Bromiley 1997). De même, l'image du « bon » professionnel peut accentuer ce phénomène. Elle se construit par une conduite s'inscrivant en ligne avec les recommandations et attentes de la hiérarchie, à savoir le management et le comité de crédit



(Nilsson et Öhman, 2012). Deakins et Hussain (1994) montrent que le *loan officer* se focalise davantage sur le risque d'approuver un mauvais financement que sur le risque de rejeter un bon financement, lequel est plus difficile à détecter. Le *loan officer* est en effet soucieux de renvoyer une bonne image au comité de crédit, de sorte qu'il lui serait difficile d'assumer une présentation d'une situation dégradée de son client et d'expliquer des choix pris dans le passé. Notre article vise ainsi à prolonger ces réflexions isolées, en cherchant à comprendre comment la banque décide de maintenir – voire de renforcer – son engagement vis-à-vis d'un entrepreneur présentant un risque de faillite, ou au contraire de dénoncer les concours, marquant ainsi la fin de la relation commerciale.

2. METHODOLOGIE

En écho au manque de recherches qualitatives sur l'engagement bancaire (McNamara et al., 2002), nous faisons ici le choix d'étudier le cas d'une banque de proximité (BPro). A la suite de Yin (1990), ce choix d'un seul cas est pertinent, car il permet de révéler, à travers une analyse en profondeur, un phénomène encore méconnu sur le plan scientifique.

2.1. CHOIX DU TERRAIN

La BPro est une banque mutualiste appartenant, depuis 2009, au 2^{ème} groupe bancaire français, dont le développement sur le marché des professionnels et des entreprises est assez récent (fin des années 80). Cet établissement financier se découpe en 17 régions, comprenant environ 250 agences en moyenne, sachant que chaque banque régionale est elle-même découpée en secteurs, groupes, puis agences. Dans cette recherche, nous nous concentrons sur une seule région. Nous étudions, en l'occurrence, la BProAq (2.800 salariés et 375 agences réparties sur neuf départements). Une telle démarche paraît justifiée car toutes les Bpro régionales du réseau sont indépendantes.

Au sein de la BproAq, nous analysons plus précisément le marché de la clientèle de professionnels de la banque de détail (artisans, commerçants et professions libérales), qui permet d'appréhender le cas particulier des entrepreneurs en difficultés, en excluant de notre analyse les grandes entreprises. En l'occurrence, nous nous intéressons au traitement de dossiers de clients faisant déjà partie du portefeuille des Conseillers Clientèle Professionnelle (CCPRO) et dont la situation financière se détériore – ce qui s'apparente à un « *choc exogène* » (Drexler et Schoar, 2014: 2722), exposant la banque à un risque de faillite.



Suivre l'évolution des clients fait partie des missions des CCPRO¹. En règle générale, ces derniers constituent donc le point d'entrée privilégié pour les demandes de financement et/ou de concours bancaires (ex. : facilités de caisse, découvert, crédits à court terme, etc.), liées à des projets entrepreneuriaux en proie à des difficultés. Toutefois, selon le schéma délégataire de la BPro, la décision finale ne leur appartient pas forcément et incombe, selon le degré d'exposition de la banque, à la hiérarchie délégataire (directeur d'agence, directeur de groupe, directeur de secteur, comité de crédit, service de recouvrement, service contentieux).

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

2.2.1. Collecte des données

Entre février et juin 2017, nous nous sommes rapprochés des principaux acteurs de la BPro (au niveau du siège et du réseau), susceptibles d'intervenir lorsqu'une décision de poursuite ou d'abandon de la relation commerciale est prise à l'égard d'un entrepreneur en difficultés. Ainsi, nous avons interrogé 22 personnes, sous la forme d'entretiens semi-directifs (systématiquement enregistrés) d'une heure en moyenne². La conduite d'interviews a été arrêtée à partir du moment où il y a eu saturation du terrain (Yin, 1990). Une fois retranscrits, nos entretiens correspondent à un corpus de données brutes de 319 pages. En complément, nous avons également récupéré l'intégralité du schéma délégataire de la BproAq pour le marché des professionnels. Les procédures concernées détaillent ainsi le niveau de délégation selon des critères tels que : la note Bâle II du client professionnel, l'encours brut global, le type de secteur d'activités, etc.

2.2.2. Analyse des données

Pour traiter ces données, nous avons eu recours à la méthodologie de Gioia et al. (2013). Selon cette démarche, le codage de 1^{er} rang permet de restituer, le plus fidèlement possible, le discours des personnes interrogées, en occultant totalement la littérature. Ainsi, une première lecture des données collectées, nous a permis de générer des items pour chaque nouvelle idée repérée (30,

¹ Les CCPRO gèrent un portefeuille de 100 à 200 très petites ou petites entreprises (TPE), dont les chiffres d'affaires excèdent rarement les 4 millions d'euros. Dans cette recherche, nous parlerons aussi de gestionnaires clientèle professionnelle (ou de gestionnaires en agence), de commerciaux et de chargés d'affaires pour désigner ces CCPRO.

² Au siège, nous avons interrogé : 1 directeur des engagements, 1 directrice du service contentieux, 1 responsable des affaires spéciales (rattaché au service recouvrement amiable), 1 directeur de l'audit interne (ex-membre du directoire), 1 analyste (rattachée à la direction des engagements) et 1 juriste. Au sein du réseau, nous avons interviewé : 1 directeur de secteur, 4 Conseillers Risque et Contrôle Interne (rattachés à un directeur de secteur), 1 directeur du marché des professionnels, 1 animateur commercial de la filière professionnelle, 2 directeurs de groupe, 3 directeurs d'agence et 4 CCPRO.

au total). Le codage de 2nd rang vise, quant à lui, à agréger ces différents items, à travers deux niveaux d'abstraction successifs, en opérant cette fois-ci des allers-retours entre la théorie et le terrain. Par exemple, une notion telle que les biais affectifs est issue d'un retour à la littérature, alors que l'interprétation des difficultés est un concept émergent. Le tableau 1, ci-dessous, montre finalement comment nous sommes passés de 30 items de 1^{er} rang à 12 thèmes de 2nd rang, puis à 6 dimensions agrégées de 2nd rang.

Codage 1 ^{er} rang	Codage 2 nd rang	Codage 2 nd rang agrégé	
« Les signaux d'alerte, pour moi, déjà, ça va être l'analyse d'un bilan. Peut-être un fonctionnement de compte. »	Alerte professionnelle	Alerte de la difficulté	
« On a des alertes automatiques sur les impayés (...). On a un état qui sort tous les jours sur le quel on va avoir les mouvements en instance. Ça c'est notre première alerte. »			
« Si je le vois rouler en BM, je vais regarder le bilan (...). On est obligés d'être attentif à tout ce qui se passe à côté (...). C'est hyper important le quotidien à côté. »			
« Si vous êtes sur des notes dégradées, vous avez des allocations de fonds propres, qui subissent quand même des conséquences relativement importantes. »	Conformité	Cadre d'activité	
« Lorsqu'on maintient artificiellement en vie une entreprise, le droit détermine la situation de soutien abusif. »			
« On se doit d'être des garde-fous, de dire au client : « Là, écoutez, non stop ! ». Il faut peut être arrêter avant que la situation ne devienne, et pour lui et pour nous, difficile. »	Déontologie sociale		
« L'accompagnement des entreprises en difficultés, c'est la meilleure façon de montrer qu'on est une entreprise responsable socialement. »			
« Il y a une grande vigilance dans les entrées en relation, pour éviter ce genre de situation. »	Développement du business	Logique commerciale	
« Quand je rencontre quelqu'un, je définis le cadre dans lequel je souhaite que la relation se fasse. »			
« On a une approche commerciale (essayer de maintenir la relation, la développer), tout en limitant le risque. Le CRCI a surtout l'aspect risque. »			
« Les commerciaux ne sont pas prêts et ne sont pas formés pour avoir en face d'eux une entreprise en difficultés. Ce n'est pas ça qu'on leur demande. »	Biais affectifs		
« C'est très difficile de sortir le dossier de toute émotion. »			
« Le GCPRO essaiera de positiver au plus la situation, de se faire le meilleur avocat possible auprès du comité, en vue d'obtenir le petit ballon d'oxygène pour passer le moment difficile. »			
« On a certains GCPRO qui peuvent avoir des réactions un peu vives (...). Est-ce que c'est pour eux un petit échec parce qu'un de leurs clients est arrivé au contentieux ? Oui, éventuellement. »	Conseil risque	Logique risque	
« On appelle le service juridique et on a des personnes qui nous répondent. »			
« Au niveau de la Région, nous avons deux experts au niveau des analyses risque. Et on se tourne vers ces gens-là lorsqu'on a un doute. »			
« On a une vision plus chiffre plus objective. On n'a pas l'influence des clients qui, parce qu'ils sont gentils ou parce qu'ils nous font bonne impression, on pourrait octroyer des concours. »	Délégation du risque		
« Le montant de l'encours ou de la note font que, à un moment donné, le dossier sort de la délégation de l'agence pour remonter au siège. »			
« Il m'est arrivé de dire : « Écoutez, ce client, pour diverses raisons, je n'y arrive plus ! ». Parce qu'il peut y avoir aussi, quand même, des problèmes relationnels, à un moment donné. »			
« On a un fiche de transmission à remplir, en expliquant les origines des difficultés du client. Elle est signée par le GCPRO, le DA et ensuite le dossier est transmis au service recouvrement. »	Confiance projet		Interprétation de la difficulté
« On sort le dossier pour que le chargé ne se sente pas responsable. Pour que la relation de proximité et l'affectif qui a pu se créer entre le client et son chargé d'affaires soient sortis. »			
« La logique dans ce diagnostic consiste très brutalement à dissocier deux choses : est ce que les difficultés sont d'ordre structurel ou est ce qu'elles sont d'ordre conjoncturel. »			
« On a besoin d'avoir une vision globale de ce qui va se passer. »	Confiance individu		
« On ne fait pas un dossier sur une garantie. Mais si la caution a une valeur, si la personne est propriétaire, si on croit dans son projet, je serais plus à l'aise. Ça a une influence. »			
« Si on n'a plus cette relation de partenariat, s'il nous raconte n'importe quoi, ou que rien n'est précis, on ne peut pas travailler en confiance et l'accompagner dans les difficultés. »	Conseil du client	Accompagnement de l'entrepreneur en difficulté	
« Plus on a acquis de l'expérience, plus on a traité toute sorte d'affaires, mieux on connaît son affaire et plus on est à même d'être pédagogue avec le client. »			
« La banque peut faire tous les conseils qu'elle veut, à condition de ne pas s'immiscer. »	Techniques bancaires		
« Sur le court terme, on peut partir sur de l'affacturage, du Dailly, un découvert mieux dimensionné, une ligne de billets à ordre, etc. »			
« Par le biais du recouvrement négocié amiable, chez nous, ça peut être aussi du court terme, mais, la plupart du temps, je crois que c'est de la mise en place de plans d'apurement. »			
« Au niveau du contentieux, à part les redressements judiciaires, on n'est pas trop dans l'accompagnement. »			

Tableau 1 : Structure des données selon la méthodologie Gioia et al. (2013)

Une fois notre ‘grille Gioia’ établie, nous avons procédé au codage de toutes les données recueillies, ce qui nous a permis de constituer un fichier de verbatims de 127 pages (classés selon l’arborescence du tableau 1), à partir duquel les résultats empiriques ont ensuite été rédigés. La section correspondante de notre manuscrit est structurée en fonction de nos codes de 2nd rang agrégé, sachant que tous les termes apparaissant en italique sont empruntés à nos répondants. En définitive, cette démarche nous a permis de générer un modèle conceptuel de l’engagement bancaire face à des clients professionnels en difficultés (cf. figure 1).

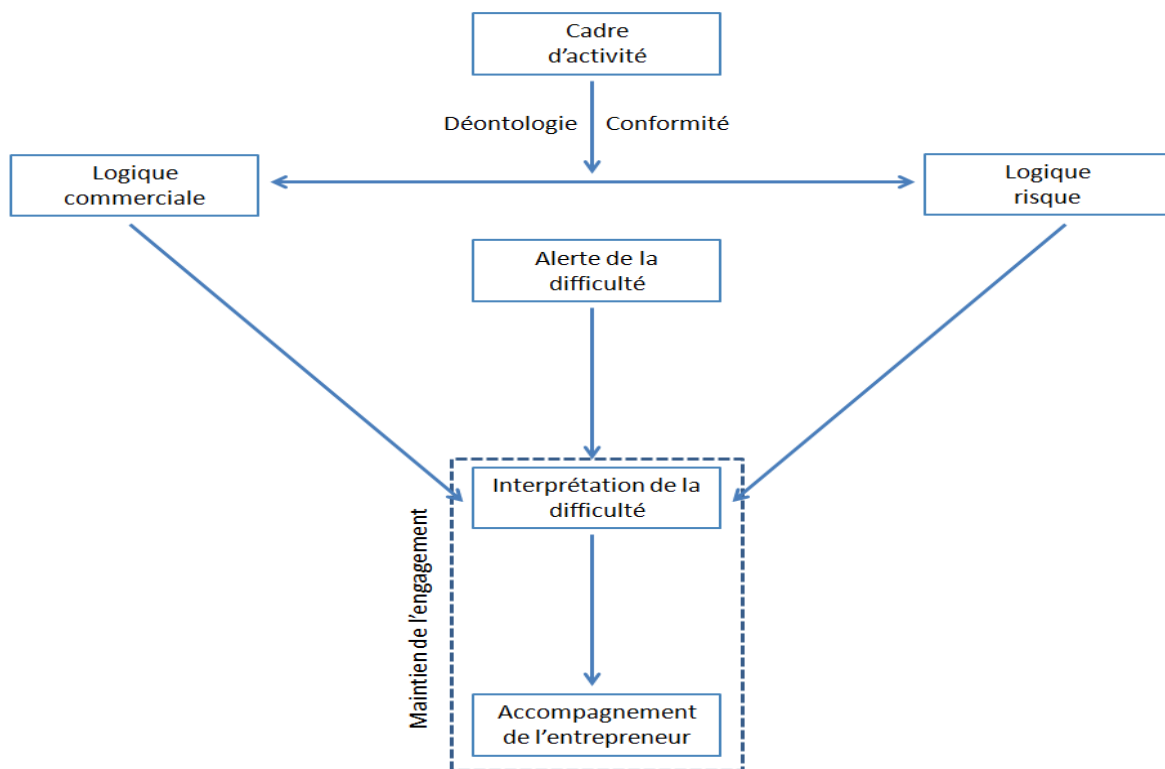


Figure 1 : Modèle de l’engagement bancaire face à un entrepreneur en difficultés

3. RESULTATS EMPIRIQUES

3.1. ALERTE DE LA DIFFICULTE

La BPro dispose de différents systèmes d’alerte afin d’identifier les entrepreneurs en difficultés. Tout d’abord, le chef d’entreprise prend parfois l’initiative d’informer le CCPRO de ses problèmes (ex. : facture impayée, perte d’un marché important, etc.), voire le sollicite pour un accompagnement (ex. : autorisation de découvert, facilité de caisse, etc.). C’est alors l’occasion, pour le gestionnaire, d’étudier attentivement le dossier de son client et de prendre connaissance de sa situation dégradée. Un comportement aussi proactif de l’entrepreneur reste toutefois exceptionnel.



Néanmoins, dans le cadre du suivi régulier de ses clients en portefeuille, le chargé d'affaires est amené à analyser leur bilan et leur compte de résultat, ainsi que le fonctionnement de leur compte professionnel. En cas de trésorerie négative et/ou de pertes, le CCPRO n'hésite pas à appeler certains clients afin d'obtenir des informations complémentaires sur leur situation. Conformément au « *contrat de relation* » signé avec la clientèle professionnelle, un rendez-vous en face-à-face par an (minimum) est de toute façon prévu avec le client suite à la production des documents comptables. À cette occasion, le CCPRO fait un « *tour d'horizon complet* » de la situation de l'entreprise (ex. : activité, marges, structure financière, événements survenus, concours en place, etc.). D'une façon plus générale, le gestionnaire dispose de tableaux de suivi et d'indicateurs financiers pour repérer « *très en amont* » d'éventuelles irrégularités parmi les affaires qu'il soutient. En outre, le CCPRO peut aussi s'appuyer sur des fiches sectorielles afin de mettre en perspective les données financières de son client par rapport à la moyenne du marché (ex. : marge commerciale, EBE, résultat net, etc.).

Plus encore, la banque dispose de systèmes d'alerte automatiques afin d'identifier les entrepreneurs rencontrant des difficultés. En particulier, chaque chef d'entreprise fait l'objet d'une notation Bâle II. Cette note – calculée de façon mensuelle selon des critères réglementaires – se dégrade à mesure que la situation financière de l'entreprise se détériore (ex. : solde débiteur, dépassement du plafond de découvert autorisé, impayé de prêt, rejet de chèque, etc.) et est accessible par tous les gestionnaires. Chaque matin, ceux-ci disposent aussi d'un listing sur lequel figurent les « *mouvements en attente de décision* » (MAD) qu'ils doivent traiter. En pratique, cela correspond à des opérations en instance (ex. : paiement d'un chèque à un fournisseur, malgré un solde débiteur), que le gestionnaire doit valider ou rejeter. Une présence régulière des entrepreneurs dans le MAD constitue, à ce titre, un signal d'alerte pour le banquier. D'ailleurs, la banque dispose d'un second type de fichier visant justement à détecter les « *risques potentiels majeurs* » (RPM) de cessation de paiements.

Notons enfin que le banquier prête également une grande attention aux signaux négatifs issus de la vie privée de l'entrepreneur (ex. : salaire prélevé très important, train de vie dispendieux, divorce, évolution de la situation patrimoniale, etc.), car ils sont parfois annonciateurs de difficultés au niveau de la gestion de l'entreprise.

3.2. CADRE D'ACTIVITE

La mise en place de dispositifs de détection des entreprises en difficultés s'inscrit dans une logique de conformité aux normes bancaires. En effet, les engagements de la BPro sont encadrés

par une série de réglementations prudentielles, qui contingente sa politique des risques. Par exemple, une dégradation de la note Bâle II d'un chef d'entreprise doit donner lieu à des provisions pour risques, en vertu de l'exigence de fonds propres des accords de Bâle II. De même, cette notation détermine les délégations au sein de la banque et limite, à ce titre, le champ d'action des CCPRO face à des entrepreneurs en difficultés. Un tel environnement externe explique la création récente de postes de Conseillers Risque et Contrôle Interne (CRCI)³, chargés notamment de veiller au respect de ce cadre réglementaire très strict. En pratique, ce dernier permet certes de renforcer la solidité des établissements de crédit, mais son caractère contraignant explique aussi le peu d'appétence des banques pour les « *clients à risque* », tels que les entrepreneurs présentant un risque de faillite.

Qui plus est, les établissements financiers ne sont pas totalement libres dans l'accompagnement de ce type de public. Ils peuvent notamment être poursuivis pour « *soutien abusif* » s'ils maintiennent artificiellement en vie une entreprise afin de sauver leurs encours. A l'inverse, la banque peut aussi tomber sous le coup d'une « *rupture abusive* ». En effet, le droit précise que les relations ne peuvent être interrompues que si la situation est « *irréremédiablement compromise* ». Au « *risque crédit* » s'ajoute donc un « *risque juridique* », qui influence également l'engagement bancaire.

Au-delà de cet impératif de conformité aux textes, la BPro cherche aussi – du fait notamment de son statut mutualiste – à adopter un comportement socialement responsable vis-à-vis de ses clients. Ainsi, l'établissement financier évite, au maximum, la dénonciation des concours (qui conduit presque inéluctablement au dépôt de bilan) et cherche à aller « *le plus loin possible* » dans son engagement. La banque estime effectivement avoir une « *obligation morale d'essayer de trouver des solutions* ». « *Accompagner un entrepreneur dans la difficulté* » est même considéré, par plusieurs CCPRO, comme la partie la plus noble de leur métier. Toutefois, le rôle du chargé d'affaires consiste aussi à éviter toute forme d'entêtement de la part des chefs d'entreprise en difficultés, car ceux-ci sont susceptibles d'aggraver leur situation professionnelle et personnelle en poursuivant leur affaire.

3.3. LOGIQUE COMMERCIALE

La tension entre le fait, d'un côté, d'éviter les « *clients à risques* » et, de l'autre, d'accompagner les entrepreneurs en difficultés « *le plus loin possible* » est résolue par les chargés d'affaires de

³ Les CRCI sont généralement des conseillers très expérimentés (ex. : anciens directeurs d'agence).

la BPro en étant très vigilants au niveau des « *entrées en relation* ». En effet, les commerciaux sont extrêmement « *prudents* » lorsqu'ils mettent en place des concours pour éviter au maximum les difficultés futures. Les CCPRO de la BPro ne cherchent donc plus à « *faire du business* » à tout prix et n'hésitent pas aujourd'hui à refuser des ouvertures de compte et des demandes de financement lorsque le projet ne paraît pas viable et/ou lorsque le *feeling* avec le client n'est pas bon. À travers cette approche sélective, nos répondants observent qu'il y a désormais « *beaucoup moins de casse* » chez les entrepreneurs.

En outre, lors de l'entrée en relation, un contrat moral est passé avec l'entrepreneur, en vue d'instaurer une « *confiance réciproque* » entre les deux partenaires. En l'occurrence, le chargé d'affaires définit précisément le cadre dans lequel il souhaite collaborer, à travers des valeurs telles que la transparence et l'honnêteté. Le CCPRO explique ainsi précisément ce qu'il attend d'un client (ex. : informer régulièrement de sa situation, ne pas mettre le banquier « *au pied du mur* » en cas de complications, etc.).

En vertu de ce « *contrat de relation* », le gestionnaire sera enclin à rester engagé jusqu'au bout vis-à-vis d'un entrepreneur dont la situation se dégrade, à partir du moment où celui-ci « *joue le jeu* ». Le CCPRO raisonne alors selon une logique commerciale de fidélité réciproque. En effet, il sait que s'il ne « *lâche pas* » un entrepreneur en difficultés, cela nourrira, chez ce dernier, un sentiment de reconnaissance si l'entreprise se redresse (ex. : confiance renforcée, fidélité accrue, recommandations par le bouche-à-oreille, etc.). Les gestionnaires ont effectivement en tête que conquérir de nouveaux clients est difficile dans un marché saturé et que construire une relation commerciale prend du temps. Il n'est donc pas dans leur intérêt de chercher à exclure des clients en difficultés s'ils souhaitent continuer à développer leur portefeuille. À ce titre, les CCPRO assument clairement que « *prendre des risques* » – ici, en poursuivant la relation – fait partie intégrante de leur métier. Au niveau du siège, cette attitude consistant à soutenir – parfois de façon excessive – les clients peut être perçue comme une tendance à « *l'enfermement* » et traduit une absence de « *culture risque* ». Soulignons, à cet égard, qu'un chargé d'affaires ne reçoit pas de formations dédiées pour gérer ce type de dossiers complexes (assez rares à son niveau), qui exigent des compétences spécifiques. Au quotidien, les CCPRO sont là avant tout pour « *faire du business* ».

Au-delà d'une recherche de satisfaction de ses clients, le maintien de l'engagement du CCPRO vis-à-vis d'un entrepreneur en difficultés relève aussi d'une dimension affective, car la relation commerciale s'établit souvent dans la durée pour la clientèle professionnelle. Du fait de cette « *relation de proximité* », le CCPRO a tendance – au fil du temps – à s'attacher à « *son* » dossier



(voire à « *son* » client). Le chargé d'affaires peut alors manquer de recul. Le cas échéant, il n'est plus uniquement dans l'analyse objective technique du dossier, mais aussi dans une approche (en partie) émotionnelle des choses et, en ce sens, plus subjective. Même si les chargés d'affaires savent qu'ils ne doivent pas « *mettre de sentiment* » dans leurs décisions, certains d'entre eux peuvent malgré tout être sensibles aux difficultés financières et psychologiques rencontrées par l'entrepreneur, qui a fréquemment investi de l'argent personnel dans son projet (ex. : risques de perte de son patrimoine, conséquences sur la vie de famille, etc.). Le fait d'être « *touchés* » par la situation de leur client peut donc expliquer que les CCPRO ne veulent pas les « *laisser tomber* », au risque parfois de mettre en danger la banque (ex. : mise en place d'autorisations de découvert supplémentaires injustifiées, perçues comme des fautes par la hiérarchie).

Dans la même veine, le CCPRO peut avoir tendance à « *positiver la situation* » – c'est-à-dire à aller systématiquement « *dans le sens du client* » – auprès de sa ligne hiérarchique (lorsqu'il n'a plus délégation sur le dossier) et à se mettre dans une posture de « *défenseur* » de l'entrepreneur. Ainsi, il va généralement bâtir un argumentaire visant à appuyer fortement le dossier, en « *arrondissant les angles* », quitte à relancer plusieurs fois la direction pour trouver une solution satisfaisant son client. Du fait de cette « *relation étroite* » entre le banquier et l'entrepreneur, la plupart des CCPRO vivent d'ailleurs assez mal le fait d'être dessaisis d'un dossier à risque en vertu du schéma délégataire. C'est d'autant plus « *vexant* » à leurs yeux qu'ils le perçoivent généralement comme un échec commercial (ex. : cela pourrait être interprété par la hiérarchie comme une mauvaise sélection du dossier en amont, le taux de sinistralité de l'agence se dégrade, etc.).

3.4. LOGIQUE RISQUE

Pour contrebalancer cette logique commerciale, voire affective, la BPro met à disposition des experts financiers (ex. : CRCI) ou juridiques, vers lesquels les CCPRO sont encouragés à se tourner – en cas de doute – afin d'évaluer le risque lié au maintien de l'engagement vis-à-vis d'un entrepreneur en difficultés ou, au contraire, à la dénonciation des concours bancaires. Sauf en de rares exceptions, ces experts n'entrent pas en relation directe avec les clients – pour éliminer le phénomène d'empathie – et sont centrés uniquement sur l'analyse du dossier afin d'avoir le regard le plus objectif possible sur la situation. En d'autres termes, ils ne fondent leur avis que sur des « *éléments tangibles* » et ne sont pas influencés par le client. Ils cherchent, avant tout, à respecter le schéma délégataire et la politique de risques de l'établissement.



Par exemple, les CRCI n'ont pas de portefeuille clients. Vu qu'ils sont plus habitués que les CCPRO à appréhender des dossiers complexes, ils ont un rôle de support pour les gestionnaires, visant à leur donner un avis argumenté sur la situation financière de l'entreprise en difficultés et les solutions à apporter. En pratique, leurs recommandations – laissées à l'appréciation du chargé d'affaires – se révèlent souvent « *très prudentes* ». Ce « *regard neuf* » évite néanmoins l'isolement des CCPRO et leur permet de prendre davantage du recul sur leurs dossiers les plus délicats. En outre, les CRCI sont aussi chargés de déterminer si un dossier transmis par une agence – dans le cas où celle-ci jugerait le dossier complexe, aurait détecté un risque ou souhaiterait dénoncer les concours – doit basculer (ou non) vers le service recouvrement amiable, au niveau du siège. À l'inverse, si la direction des engagements (en charge du suivi des risques au niveau du siège) repère une situation anormale pour un client au sein d'une agence, il sera demandé aux CRCI de se rapprocher de l'agence en question afin d'aider le gestionnaire concerné à régulariser la situation.

Plus encore, dans certaines situations jugées particulièrement dégradées (ex. : plus de 60 jours d'impayés de prêt, plus de 60 jours de découvert non autorisé ou de dépassement de découvert, notation Bâle II du chef d'entreprise supérieure ou égale à 10, encours brut global supérieur à certains seuils prédéfinis, etc.), le schéma délégataire de la BPro prévoit que l'agence soit automatiquement dessaisie du dossier. Plus précisément, ce dernier est transféré au service recouvrement amiable pour contre-analyse et présentation au comité de crédit. Cette instance collégiale, présidée par un membre du directoire, raisonne essentiellement en termes de gestion du risque financier et juridique, en évaluant notamment si la situation est susceptible de générer une cessation de paiements.

En cas d'avis favorable du comité de crédit, le service recouvrement est ensuite chargé de prendre en charge la gestion du compte afin d'essayer de trouver des solutions avec l'entrepreneur. De son côté, le CCPRO en agence n'intervient plus du tout dans la relation. Son rôle se limite à remplir une « *fiche de transmission* » sur le client (validée par le directeur d'agence) à l'attention de son collègue au siège (ex. : bilan de la situation de l'entreprise, synthèse des décisions prises, avis motivé, etc.). Le gestionnaire du service recouvrement devra notamment prendre toutes les décisions en termes d'octroi de nouveaux concours ou d'acceptation de paiement supplémentaire malgré un solde débiteur. À travers une telle approche, la banque cherche à redresser la situation de l'entreprise avant que celle-ci ne soit « *irréremédiablement compromise* » et, par là même, à réduire son risque financier et son exposition en encours.



Même si le service recouvrement interagit (dans la durée) avec le client, cette relation se fait essentiellement à distance. Qui plus est, il n'y a plus aucun historique, plus aucune proximité affective entre le banquier et l'entrepreneur. Dès lors, l'échange n'est pas biaisé par des considérations subjectives, le rôle du banquier étant effectivement d'être « *le plus froid possible* » pour « *rendre la décision la plus objective possible* », à travers une « *vision chiffre* ». En outre, son portefeuille de clients étant réduit par rapport à celui d'un chargé d'affaires en agence, le gestionnaire du siège peut consacrer un temps plus important à chaque dossier. À ce titre, il met souvent « *plus de pression* » sur l'entrepreneur afin que celui-ci réduise son découvert et rembourse ses emprunts.

En pratique, la plupart des mesures d'accompagnement se traduisent effectivement par des plans d'apurement dégressifs de la dette, à l'issue desquels le client peut – après une période d'observation – retourner en agence si l'activité de l'entreprise évolue favorablement. En revanche, si le projet n'est pas jugé viable par le comité de crédit ou si l'entrepreneur n'est pas en mesure de régler ses problèmes de trésorerie malgré le plan d'apurement (ex. : le client a fait faillite), le dossier est transmis au service contentieux, où la gestion sera encore « *moins souple* » avec, là aussi, une « *lecture risque* » visant essentiellement à récupérer les sommes dues à la BPro⁴.

3.5. INTERPRÉTATION DE LA DIFFICULTE

Au-delà d'un arbitrage entre la logique commerciale/affective et la logique risque, le maintien (ou non) de l'engagement bancaire dépend aussi de l'interprétation des difficultés de l'entrepreneur par le banquier. En pratique, dès qu'un CCPRO détecte une irrégularité, il contacte son client afin que ce dernier puisse fournir des explications (un rendez-vous est parfois organisé avec l'expert-comptable). Le chargé d'affaires cherche ainsi à comprendre « *l'origine des difficultés* ». Ce diagnostic de la situation vise à déterminer si les ennuis du chef d'entreprise sont conjoncturels (ex. : évènement climatique extraordinaire, incendie dans les locaux, retard de paiement d'un client grand compte, secteur en crise, etc.) ou structurels (ex. : problèmes liés à l'activité, mauvaise gestion commerciale, produit obsolète, surconsommation de fonds propres, salaire prélevé trop important, nombre de salariés trop élevé, etc.). Si le chargé d'affaires estime – à la lecture des documents comptables et à travers

⁴ En cas de redressement judiciaire, un plan de continuation peut toutefois être mis en place pour accompagner l'entrepreneur en difficultés.



les renseignements fournis – que les soucis de son client ne sont que temporaires (ex. : simple décalage de trésorerie), cela n’affecte pas sa confiance envers le projet.

En fait, le CCPRO souhaite avoir des perspectives rassurantes quant à l’avenir, par exemple à travers la présentation de justificatifs (ex. : devis signés, facturations émises, chantiers ou commandes en cours, etc.). Le gestionnaire est également attentif aux solutions envisagées par son client pour « *sortir de l’ornière* » (ex. : actions entreprises pour alimenter le carnet de commandes) et attend, à ce titre, un prévisionnel d’activité « *blindé* ». Si le banquier est convaincu *in fine* que la situation n’est pas « *irréremédiablement compromise* » et ne risque pas d’entraîner d’autres impayés ou dépassements de découvert, il mettra tout en œuvre pour accompagner commercialement son client (ex. : nouveaux concours bancaires)⁵.

Au-delà des chances de rebond du projet, la poursuite de la relation d’affaires tient également à la confiance du CCPRO envers l’individu. En particulier, même si les chargés d’affaires affirment unanimement qu’« *on ne fait pas un dossier sur une garantie* », lorsque la caution de l’entrepreneur en difficultés a de la valeur (ex. : hypothèque d’un bien immobilier) un gestionnaire se sentira « *plus à l’aise* ». Dès lors, cela lui permettra d’« *aller un peu plus loin* » dans l’accompagnement. La garantie est alors un moyen de « *partager le risque* » avec le client dans une logique « *donnant-donnant* ».

De façon complémentaire, le comportement du chef d’entreprise se révèle également décisif dans la décision de maintenir (ou non) l’engagement bancaire quand la situation de l’entreprise se dégrade. Conformément au « *contrat de relation* », la « *bonne foi* » du dirigeant et la « *qualité de la relation* » sont des critères fondamentaux pour le CCPRO. En l’occurrence, plusieurs facteurs sont jugés « *rédhitoires* » par le chargé d’affaires. Ce sera le cas si le client : refuse d’affronter la réalité, n’est pas transparent sur sa situation, cache des informations, ne tient pas ses promesses, ne communique pas ses comptes en temps voulu, ne répond pas aux sollicitations, s’agace d’être contacté, ne se remet pas en question, n’écoute pas les conseils, etc. Ainsi, les gestionnaires seront généralement enclins à « *lâcher* » – en dénonçant les concours bancaires ou en transmettant le dossier au service recouvrement – un entrepreneur qui « *s’enferme dans ses problèmes* », devient « *fuyant* », « *fait l’autruche* » ou « *mène le banquier* ».

⁵ Étonnamment, l’idée selon laquelle l’engagement bancaire face à un entrepreneur en difficultés dépend aussi de la qualité de l’accompagnement externe – hors comptable – dont il bénéficie (ex. : incubateurs, pépinières, associations d’aide aux entrepreneurs en difficultés, etc.) n’est pas ressortie de nos entretiens. En revanche, il paraît plus naturel que les logiques intersubjectives – en particulier l’influence des décisions des autres banques – ne ressortent pas de nos données empiriques tant il est rare qu’un entrepreneur soit financé par plusieurs établissements.



en bateau ». En effet, ils souhaitent « *travailler en confiance* » dans le cadre d'une relation de partenariat. Dès lors, un chef d'entreprise faisant preuve d'anticipation – c'est-à-dire qui vient voir spontanément son banquier en amont pour exposer ses problèmes et trouver une solution – ou, tout simplement, qui « *met cartes sur table* » et « *joue le jeu* » sera beaucoup plus facilement accompagné.

3.6. ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR EN DIFFICULTE

Si le CCPRO décide de soutenir l'entrepreneur en difficultés, son accompagnement peut prendre deux formes distinctes. Tout d'abord, le gestionnaire s'appuie sur son expérience (liée à des dossiers similaires) et sur sa connaissance des principaux secteurs d'activité pour jouer un rôle « *pédagogique* » de conseiller auprès de son client. Ainsi, il identifie des « *points d'attention* » (ex. : marge insuffisante, prévisionnel hors-norme par rapport au marché, etc.) pour faire prendre conscience à l'entrepreneur de la situation et l'aide ensuite à trouver des solutions concrètes pour y remédier (ex. : gestion des stocks ou des factures, réduction de certaines charges, organisation du travail, ouverture du capital, remplacement d'un matériel usagé pour plus de productivité, vente d'un bien immobilier, etc.). Le CCPRO veille toutefois à ne pas se substituer à l'expert-comptable et à ne « *pas s'immiscer* » dans la gestion de l'entreprise. En d'autres termes, le banquier ne fait que des suggestions pour « *aiguiller son client* », mais celui-ci reste libre de les appliquer (ou non). En pratique, la définition des « *limites* » en termes de conseil se révèle néanmoins très variable selon les chargés d'affaires. Par exemple, certains CCPRO refusent de donner leur avis sur la stratégie commerciale d'un client, là où d'autres collègues n'hésitent pas à évoquer : des opportunités de marché à saisir, une modification du prix de vente, un changement des horaires d'ouverture, etc.

Par ailleurs, le gestionnaire en agence peut aussi proposer de nouveaux produits bancaires au chef d'entreprise pour l'aider à surmonter ses difficultés. En particulier, face à un problème de décalage de trésorerie, le chargé d'affaires dispose de différentes techniques de financement à court terme (ex. : ligne de trésorerie, affacturage, Dailly, autorisation de découvert supplémentaire, billet à ordre, escompte, etc.), pour lesquels il va jouer son rôle de conseiller. De même, dans le cadre d'un nouveau crédit à moyen-long terme, visant à renforcer les fonds propres, le CCPRO va aider son client à définir le montant dont il a besoin, ainsi que les modalités de remboursement. Dans la même veine, il peut lui suggérer d'autres solutions commerciales, telles que le refinancement d'un investissement autofinancé récemment ou le lissage du crédit lorsque les charges de remboursement sont trop élevées.



4. DISCUSSION

4.1. LES DETERMINANTS DU MAINTIEN DE L'ENGAGEMENT BANCAIRE

La figure n°1 constitue le principal apport de notre recherche au plan théorique. Ce modèle permet d'établir que deux processus distincts sont en jeu lorsque la banque doit prendre la décision de maintenir (ou non) son engagement bancaire vis-à-vis d'un entrepreneur en difficultés. Le premier est assez classique et relève d'un arbitrage entre deux modes de raisonnement en partie opposés : la logique commerciale (au niveau des chargés d'affaires en agence) et la logique risque (au niveau de la hiérarchie délégataire). Le second est, quant à lui, plus original et s'apparente à une démarche de *sensemaking* (Weick, 1995).

4.1.1. La tension logique commerciale vs. logique risque

Le contraste entre les deux grilles de lecture (commerciale vs. risque) proposées dans cette recherche complète l'opposition traditionnelle de la littérature entre modèles relationnel et transactionnel, critiquée par Berger et Udell (2006). En prolongement de ces auteurs, nous faisons apparaître que la logique commerciale est propre à la relation de proximité entre le gestionnaire en agence et son client professionnel. Elle se nourrit notamment d'éléments d'appréciation subjectifs (informations *soft* relatives au *feeling*). Au contraire, nous soulignons que la logique risque repose uniquement sur une analyse objective des indicateurs financiers (informations *hard* centrées sur les chiffres), en créant sciemment une distance (géographique et relationnelle) avec l'entrepreneur.

Sur ce dernier point, notre recherche confirme d'ailleurs que les facteurs organisationnels – ici, le rôle des CRCI, du comité de crédit ou du service recouvrement, par exemple – visent principalement à contrôler les biais affectifs (McNamara et Bromiley, 1997 ; McNamara et al. 2002 ; Slesman et al., 2012). Une telle conclusion souligne alors la nécessité de raisonner en termes de complémentarité et d'articulation des deux modèles de financement pour l'organisation, plutôt qu'en termes de clivage (Berger et Udell, 2006). En l'occurrence, le gestionnaire est là essentiellement pour développer les affaires de la banque (il cherche ainsi à fidéliser son client en lui proposant de nouveaux produits bancaires), alors que la hiérarchie délégataire distante veille surtout à réduire les risques liés aux ennuis financiers de l'entrepreneur (elle cherche à récupérer les sommes dues, voire à limiter les pertes), en éliminant toute empathie.

A ce titre, la mise en place par l'organisation de dispositifs et de procédures (ex. : *scoring*, listing de clients à risques, schéma délégataire, experts en support, etc.), visant à éviter

l'isolement des CCPRO lorsque la situation financière de l'un de leurs clients professionnels se dégrade, ressort comme un résultat important de cette recherche. En effet, elle est de nature à éviter toute forme d'escalade de l'engagement bancaire sous la forme d'une succession de solutions commerciales (Biais et Weber, 2009 ; McNamara et Bromiley, 1997 ; McNamara et al., 2002), qui développent certes le produit net bancaire, mais sont susceptibles de se retourner *in fine* contre la banque si l'entreprise cliente ne parvient pas à se redresser.

Toutefois, le principal apport théorique en lien avec l'arbitrage entre deux logiques distinctes (commerciale vs. risque) repose sur une lecture dynamique d'un tel phénomène. En effet, la littérature considère traditionnellement que les banques fondent leurs décisions d'engagement soit sur l'un des deux modèles de financement (transactionnel ou relationnel), soit sur une combinaison de ces deux modèles (Berger et Udell, 2006). Or, nous montrons ici que les choix de la banque ne sont pas figés et qu'ils peuvent évoluer au gré des résultats financiers de l'entreprise accompagnée. Ainsi, le dossier d'un client professionnel peut parfaitement basculer – dans un mouvement continu – du réseau au siège, puis du siège au réseau, selon que sa situation se détériore ou, au contraire, s'améliore. Les résultats de l'entreprise peuvent donc être interprétés comme des « *chocs exogènes* » (Drexler et Schoar, 2014: 2722), qui modifient les technologies d'engagement. En l'occurrence, l'approche sera uniquement transactionnelle lorsque la santé de l'entreprise est très mauvaise, et deviendra plus relationnelle à partir du moment où celle-ci se redressera. L'idée d'une oscillation, au fil du temps, entre deux modèles de financement constituent par conséquent un autre résultat théorique de notre recherche.

4.1.2. Le *sensemaking* du banquier comme dispositif de production de l'information *soft*

L'équilibre à trouver – dans la durée – entre logiques commerciale et risque n'explique toutefois pas, à lui seul, le maintien (ou non) de l'engagement bancaire vis-à-vis d'un entrepreneur en difficultés. Le *sensemaking* (Weick, 1995) du banquier joue un rôle tout aussi important. Lorsqu'une entreprise du portefeuille clients est en difficultés, il convient effectivement d'avoir à l'esprit que cela modifie les repères traditionnels du chargé d'affaires, car il s'agit là d'une situation très singulière dans son quotidien. Le fait que les éléments financiers soient dégradés crée ainsi une forte incertitude autour de l'affaire. Or les financements opaques et risqués nécessitent un recours à la discrétion (Cerqueiro et al., 2011). Selon Puri et al. (2011), le pouvoir discrétionnaire du chargé d'affaires se fonde normalement sur de l'information *soft* pour les clients n'ayant pas d'historique de crédit et de l'information *hard* pour les clients ayant un historique de crédit. Cette affirmation est partiellement remise en cause dans le contexte

spécifique des entrepreneurs en difficultés. Nous montrons ainsi que, lorsque le client professionnel est en proie à des ennuis, le CCPRO peut difficilement s'appuyer sur des critères formels et tangibles (les indicateurs financiers, auxquels il a l'habitude de se fier, sont mauvais, vu que l'entreprise est en difficultés) et fonde largement son jugement sur son intuition. Cela rejoint d'ailleurs Greifeneder et al. (2011), selon lesquels un banquier est enclin à se fonder sur son intuition en cas d'incertitude. Lorsque cette dernière est la conséquence des difficultés rencontrées par le client, nous observons ainsi un déplacement du référentiel décisionnel du banquier du monde bancaire (ex. : quelles sont les règles à appliquer ?) vers le monde de l'entrepreneur (ex. : quelles sont ses chances de survie ?).

En pratique, l'intuition du gestionnaire naît effectivement du sens qu'il donne aux difficultés du chef d'entreprise, selon que l'origine du problème lui paraît conjoncturelle ou structurelle, au regard des explications fournies par son client. Ce diagnostic est fondamental, car les difficultés apparues au niveau du projet entrepreneurial modifient totalement l'analyse qui a été faite en amont de l'entrée en relation. En outre, l'intuition du banquier se fonde également sur ses interactions prolongées avec le chef d'entreprise (Garcia-Appendini, 2007 ; Berger et Black, 2011 ; Lehman et Neuberger, 2001), qui lui permettent d'avoir une représentation mentale assez précise du comportement de son client lorsque la situation se tend (ex. : honnêteté, écoute, transparence, remise en question, etc.). Une attitude positive du client, malgré les problèmes rencontrés, provoquera ainsi un « *bon feeling* » du banquier (Lipshitz et Shulimovitz 2007 ; Hensman et Sadler-Smith, 2011), et inversement.

Il apparaît finalement que, sur la base d'informations *soft*, le banquier est potentiellement capable de réviser son opinion lorsqu'il acquiert des informations *hard* indiquant une fragilisation de la situation financière de l'entreprise (ex. : note Bâle II dégradée). En l'occurrence, si le client ne présente pas de perspectives rassurantes quant à l'avenir (les difficultés semblent *a priori* structurelles) et/ou s'il est de mauvaise foi (il ne respecte pas ses engagements vis-à-vis du banquier), le chargé d'affaires n'hésitera pas à dénoncer ses concours bancaires. Cette capacité du gestionnaire à se remettre en cause s'oppose, par conséquent, aux conclusions de McNamara et al. (2002) ou Biais et Weber (2009) dans leurs travaux sur l'escalade de l'engagement du banquier. Notre analyse va plutôt dans le sens de Danos et al. (1989) ou Lipshitz et Shulimovitz (2007), selon lesquels les CCPRO sont tout à fait en mesure de revoir leur position en fonction des informations complémentaires qu'ils obtiennent. Tout l'intérêt de notre article est alors de préciser la nature de ces informations complémentaires. Plus exactement, notre recherche permet de comprendre comment se produit l'information *soft*



(Uchida et al., 2012) dans le cas du suivi d'un client professionnel en difficultés. En l'occurrence, la logique de *sensemaking* (Weick, 1995) – et la confiance qui en résulte vis-à-vis du projet et de l'individu (Bolton et al., 2013 ; Ganesan, 1994) – alimente(nt) l'intelligence subjective du banquier (Aghion et Tirole, 1997 ; Stein, 2002 ; Agarwal et Hauswald, 2010 ; Uchida et al., 2012). La banque devra alors arbitrer – nous l'avons dit – entre, d'un côté, mobiliser cette information *soft* pour prendre une décision en conscience (discrétion) et, de l'autre, limiter ses risques (règle) (Cerqueiro et al., 2011).

4.2. VERS L'ENRICHISSEMENT DU MODELE RELATIONNEL

L'information subjective joue un rôle important dans le suivi des petites entreprises (Bruns et al., 2008). Elle est même cruciale – nous venons de le voir – dans le cas de l'engagement bancaire vis-à-vis des entreprises en difficultés et peut s'accompagner de biais comportementaux dans le processus de décision. L'existence de ces dimensions cognitives et affectives – sources de biais – a déjà souvent été soulignée dans la littérature sur la décision bancaire (Anderson, 2004 ; Behr et al., 2011 ; Ruchala et al., 1996 ; Yazdipour, 2011). De façon classique, notre recherche évoque notamment l'influence de la proximité physique et relationnelle avec le client sur le jugement du banquier (Petersen et Rajan, 2002 ; Petersen, 2004). Nous précisons toutefois que ce phénomène est particulièrement aigu pour le marché des professionnels, car les relations commerciales s'établissent généralement sur le moyen-long terme et donnent lieu, par conséquent, à des interactions dans la durée (Garcia-Appendini, 2007 ; Berger et Black, 2011 ; Drexler et Schoar, 2014). Plus encore, nous mettons ici en évidence des éléments nouveaux susceptibles d'expliquer ces biais affectifs. En l'occurrence, nous montrons que le chargé d'affaires est souvent sensible aux répercussions psychologiques et familiales sur l'entrepreneur des difficultés financières (Ucbasaran et al., 2013). Une telle empathie peut alors être de nature à déformer son jugement.

Par ailleurs, nous introduisons aussi, dans cette recherche, un concept nouveau en matière d'engagement bancaire : celui de contrat psychologique (Rousseau, 1989), qui vient compléter les travaux existants sur la relation contractuelle banque/client (Roberts, 2015). Notre article fait effectivement apparaître des obligations réciproques, liant le banquier et son client après l'entrée en relation. Un tel accord favorise notamment la production d'information *soft*. Plus précisément, nous montrons que le gestionnaire en agence se sent engagé moralement vis-à-vis de son client professionnel, dès lors que celui-ci « *joue le jeu* » et respecte ses engagements de départ (ex. : il se montre réactif, il communique, etc.). A partir du moment où la relation de

confiance est maintenue, le chargé d'affaires va alors tout mettre en œuvre pour tenir ses propres engagements et accompagner l'entrepreneur dans la difficulté, au point d'apparaître comme son « *défenseur* » vis-à-vis de sa hiérarchie délégataire (Ruchala et al., 1996 ; Nilsson et Öhman, 2012). En d'autres termes, notre étude propose une lecture éthique de l'engagement bancaire au niveau des agences commerciales. Selon cette perspective, le bon professionnel n'est plus uniquement celui qui s'inscrit en ligne avec les recommandations et attentes de la hiérarchie (Jönsson, 1996 ; Nilsson et Öhman, 2012), mais aussi celui qui se montre capable d'aider l'entrepreneur à faire face à ses difficultés. Nous suggérons alors qu'un tel modèle de raisonnement peut fausser le diagnostic de la situation par le CCPRO, qui devient forcément plus complaisant dans son analyse des possibilités de rebond de l'affaire. A minima, le CCPRO se retrouve, en tous cas, face à un conflit de loyauté entre, d'un côté, son souci de respecter les règles de la banque et, de l'autre, son engagement moral vis-à-vis de son client.

En définitive, notre recherche permet – en quelque sorte – de réincarner le chargé d'affaires, en mettant en exergue des éléments nouveaux dans son processus de décision : son libre-arbitre (ex. : définition des limites en termes de conseil propres à chaque conseiller), ses sentiments (ex. : empathie pour le client en souffrance), sa morale (ex. : contrat psychologique), ses tensions intérieures (ex. : dilemme éthique entre intérêt de la banque et du client fidèle), ses interactions multiples au sein de l'organisation (ex. : négociations avec la hiérarchie), etc. Le *loan officer* reste néanmoins très largement influencé par son cadre d'activité. A ce titre, même si ce résultat est à nuancer au regard de la méthodologie utilisée, notre article remet en question l'idée selon laquelle les CCPRO seraient susceptibles de ne pas informer leur hiérarchie délégataire des difficultés du client (Herzberg et al., 2010). En effet, le poids de la conformité aux normes bancaires dans l'engagement bancaire rend aujourd'hui beaucoup moins plausible ce type de situation. De façon pratique, ce risque a notamment été contrecarré par l'automatisation des systèmes d'alerte, avec des mouvements d'informations à la fois ascendants (de l'agence vers le siège) et descendants (du siège vers l'agence).

CONCLUSION

En partant du constat selon lequel la plupart des travaux sur l'engagement bancaire sont très statiques, nous optons ici pour une lecture dynamique de ce phénomène. En l'occurrence, nous nous intéressons au comportement d'un établissement financier lorsque celui-ci est confronté aux difficultés financières d'un client professionnel déjà en portefeuille. Nous cherchons ainsi à comprendre comment la banque réagit à ce choc exogène (Drexler et Schoar, 2014) et sur



quelle base(s) se fonde sa décision de maintenir (ou non) – voire de renforcer – son engagement vis-à-vis d'un entrepreneur se trouvant dans cette situation. Pour répondre à cette question, nous étudions qualitativement le cas d'une banque française de proximité.

En nous appuyant sur la méthodologie de Gioia et al. (2013), nous avons ainsi élaboré un modèle théorique du maintien de l'engagement bancaire face à un entrepreneur en difficultés. Celui-ci met tout d'abord en évidence une oscillation et un arbitrage, dans la durée, entre logiques commerciale et risque. Il souligne ensuite l'importance, pour le chargé d'affaires en agence, du *feeling*, lié au sens que le gestionnaire donne (1) aux ennuis financiers de l'entrepreneur et (2) à l'attitude de celui-ci en tant que chef d'entreprise (compétences) et en tant que client (bonne foi). Plus encore, cette recherche permet aussi d'enrichir le modèle relationnel du financement bancaire, en introduisant par exemple le concept de contrat psychologique entre le *loan officer* et son client.

D'un point de vue managérial, ce manuscrit permet finalement d'envisager une solution d'accompagnement bancaire plus personnalisée des entrepreneurs en difficultés. En outre, cet article se révèle utile pour les chefs d'entreprise qui voient leur situation financière se dégrader. En effet, ceux-ci peinent souvent à identifier le bon comportement à adopter vis-à-vis de leur partenaire bancaire. Or, nous repérons clairement ici des facteurs susceptibles de rassurer (ou, au contraire, d'inquiéter) le chargé d'affaires dans de telles circonstances.

Toutes ces remarques doivent toutefois être mises en perspective avec l'une des limites de cette recherche, à savoir le contexte très singulier d'une banque mutualiste, qui limite forcément la validité externe de nos résultats empiriques et théoriques. A ce titre, une piste de recherche future pourrait consister à opter pour une méthodologie expérimentale, en élaborant un scénario d'entreprise en difficultés, que nous soumettrions à différentes banques françaises (voire européennes) afin d'identifier d'éventuels modèles de raisonnement propres à chacun des établissements financiers.

BIBLIOGRAPHIE

- Agarwal, S., et Hauswald, R.,** 2010, "Distance and private information in lending", *Review of Financial Studies*, 23(7), 2757-2788.
- Aghion, P., et Tirole, J.,** 1997, "Formal and real authority in organizations", *The Journal of Political Economy*, 105, 1–29.
- Andersson, P.,** 2004, "Does experience matter in lending? A process-tracing study on experienced loan officers' and novices' decision behavior", *Journal of Economic Psychology*, 24(8), 471-492.
- Banerjee, A. V., Duflo, E., et Munshi, K.,** 2003, "The (mis) allocation of capital", *Journal of the European Economic Association*, 1(2-3), 484-494.
- Bazerman, M. H., Giuliano, T., et Appelman, A.,** 1984, "Escalation of commitment in individual and group decision making", *Organizational behavior and human performance*, 33(2), 141-152.
- Biais, B., et Weber, M.,** 2009, "Hindsight bias, risk perception, and investment performance", *Management Science*, 55(6), 1018-1029.
- Beck, T., Degryse, H., De Haas, R., et Van Horen, N.,** 2014, "When arm's length is too far. Relationship banking over the business cycle", *Bank of Finland Discussion paper*, 14/2014
- Behr, P., Entzian, A., et Güttler, A.,** 2011, "How do lending relationships affect access to credit and loan conditions in microlending? ", *Journal of Banking and Finance*. doi: 10.1016/j.jbankfin.2011.01.005.
- Berger, A. N., et Black, L. K.,** 2011, "Bank size, lending technologies, and small business finance", *Journal of Banking and Finance*, 35(3), 724-735.
- Berger, A. N., Miller, N. H., Petersen, M. A., Rajan, R. G., et Stein, J. C.,** 2005, "Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks", *Journal of Financial Economics*, 76(2), 237-269.
- Berger, A. N., et Udell, G. F.,** 2002, "Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure", *Economic Journal*, 112(447), 32-53.
- Berger, A. N., et Udell, G. F.,** 2006, "A more conceptual framework for SME finance", *Journal of Banking and Finance*, 30, 2945-2966.
- Bolton, P., Freixas, X., Gambacorta, L., et Mistrulli, P. E.,** 2016, "Relationship and transaction lending in a crisis", *The Review of Financial Studies*, 29(10), 2643-2676.
- Brown, M., Schaller, M., Westerfeld, S., et Heusler, M.,** 2013, "The Hidden Costs of Control—Evidence from Small Business Lending", *Manuscript*, February.
- Brown, M., Schaller, M., Westerfeld, S., et Heusler, M.,** 2015, "Internal Control and Strategic Communication within Firms—Evidence from Bank Lending", *Swiss Institute of Bank and Finance WP*, 2015/04.
- Bruns, V.,** 2004, "Who receives bank loans? A study of lending officers' assessments of loans to growing small and medium-sized enterprises", *Doctoral dissertation*, Jönköping International Business School.
- Bruns, V., Holland, D. V., Shepard, D. A., et Wiklund, J.,** 2008, "The role of human capital in loan officers' decision policies", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 32(3), 485-506.
- Bruns, V., et Fletcher, M.,** 2008, "Bank's risk assessment of Swedish SMEs", *Venture Capital*, 10(2), 171–194.
- Cerqueiro, G., Degryse, H., et Ongena, S.,** 2011, "Rules versus discretion in loan rate setting", *Journal of Financial Intermediation*, 20(4), 503-529.
- Danos, P., Holt, D. L., et Imhoff, E. A.,** 1989, "The use of accounting information in bank lending decisions", *Accounting, Organizations and Society*, 14(3), 235-246.



- Deakins, D., et Hussain, G.,** 1994, "Financial information, the banker and the small business: a comment", *The British Accounting Review*, 26(4), 323-335.
- De la Torre, A., Pería, M. S. M., et Schmukler, S. L.,** 2010, "Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending". *Journal of Banking & Finance*, 34(9), 2280-2293.
- Donthu N., et Unal B.,** 2014, "Identifying escalation of commitment in B2B new product development projects using data envelopment analysis", *Journal of Business et Industrial Marketing*, 29(3), 209-214.
- Drexler, A., et Schoar, A.,** 2014, "Do relationships matter? Evidence from loan officer turnover", *Management Science*, 60(11), 2722-2736.
- Ennew, C. T., et Binks, M. R.,** 1995, "The provision of finance to small businesses: does the banking relationship constrain performance", *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(1), 57.
- Foliard, S.,** 2011, "L'entrepreneur et le banquier : La première impression et ses conséquences sur la décision de financer", *Revue internationale P.M.E.*, 24(3-4), 173-197.
- Freel, M., Carter, S., Tagg, S., et Mason, C.,** 2012, "The latent demand for bank debt: characterizing "discouraged borrowers". " *Small business economics*, 38(4), 399-418.
- Ganesan, S.,** 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* 58(2), 1-19.
- Garcia-Appendini, E.,** 2007, *Soft Information in Bank Lending: The Use of Trade Credit*. UPF Thesis.
- Gigerenzer, G., et Gassmaier, W.,** 2011, "Heuristic decision making", *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Gioia D., Corley K. et Hamilton A.,** 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Godbillon-Camus, B., et Godlewski, C. J.,** 2005, "Credit Risk Management in Banks: Hard Information, Soft Information and Manipulation", *Corporate Finance*, 15-22, August.
- Greifeneder, R., Bless, H., et Tuan Pham, M.,** 2011, "When do people rely on affective and cognitive feelings in judgment? A review", *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 107-141.
- Grunert, J., Norden, L., et Weber, M.,** 2005, "The role of non-financial factors in internal credit ratings", *Journal of Banking and Finance*, 29(2), 509-531.
- Harhoff, D. et Körting, T.,** 1998, "Lending relationships in Germany—Empirical evidence from survey data", *Journal of Banking & Finance*, 22(10), 1317-1353.
- Hayashi, A.M.,** 2001, "When to trust your gut", *Harvard Business Review*, 78(2), 59-65.
- Hensman, A., et Sadler-Smith, E.,** 2011, "Intuitive decision making in banking and finance", *European Management Journal*, 29(1), 51-66.
- Hogarth, R. M., et Karelaia, N.,** 2007, "Heuristic and linear models of judgment: Matching rules and environments", *Psychological Review*, 114(3), 733-758.
- Jankowicz, A. D., et Hisrich, R. D.,** 1987, "Intuition in small business lending decisions". *Journal of Small Business Management*, 25(3), 45.
- Kano, M., Uchida, H., Udell, G. F., et Watanabe, W.,** 2011, "Information verifiability, bank organization, bank competition and bank-borrower relationships", *Journal of Banking and Finance*, 35(4), 935-954.
- Keasey, K. et Watson, R.,** 1991 "Financial distress prediction models: A review of their usefulness" *British journal of Management*, 2(2), 89-102.
- Karapetyan, A., et Stacescu, B.,** 2013, "Information sharing and information acquisition in credit markets", *Review of Finance*, 18(4), 1583-1615.
- Kon, Y., et Storey, D. J.,** 2003, "A theory of discouraged borrowers", *Small Business Economics*, 21(1), 37-49.



- Lehmann, E., Neuberger, D.**, 2001, "Do lending relationships matter, evidence from bank survey data in Germany", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45(4): 339-359.
- Liang B., Kale S., et Cherian J.**, 2014, "Is the future static or dynamic? The role of culture on escalation of commitment in new product development", *Industrial Marketing Management*, 43(1), 155-163.
- Liberti, J. M., and A. Mian**, 2009, "Estimating the effect of hierarchies on information use", *The Review of Financial Studies*, 22(10), 4057-4090.
- Lipshitz, R., et Shulimovitz, N.**, 2007, "Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions", *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 1(2), 212-233.
- McNamara, G., et Bromiley, P.**, 1997, "Decision making in an organizational setting: Cognitive and organizational influences on risk assessment in commercial lending", *Academy of Management Journal*, 40(5), 1063-1088.
- McNamara, G., Moon, H., et Bromiley, P.**, 2002, "Banking on commitment: Intended and unintended consequences of an organization's attempt to attenuate escalation of commitment", *Academy of Management Journal*, 45(2), 443-452.
- Moro, A., et Fink, M.**, 2013, "Loan managers' trust and credit access for SMEs", *Journal of Banking and Finance*, 37(3), 927-936.
- Nilsson, A., et Öhman, P.**, 2012, "Better safe than sorry: defensive loan assessment behaviour in a changing bank environment", *Qualitative Research in Accounting et Management*, 9(2), 146-167.
- Petersen, M.A.**, 2004, "Information: Hard and Soft", *Unpublished Working Paper*, Northwestern University.
- Petersen, M. A., et Rajan, R. G.**, 2001, "Does distance still matter? The information revolution in small business lending", preliminary version published in 2002 in *The Journal of Finance*, 57(6), 2533-2570.
- Puri, M., Rocholl, J., Steffen, S.**, 2011, "Rules versus discretion in bank lending decisions", *Unpublished working paper*.
- Roberts, M. R.**, 2015, "The role of dynamic renegotiation and asymmetric information in financial contracting", *Journal of Financial Economics*, 116(1), 61-81.
- Rosman, A., et Bedard, J.**, 1999, Lenders' decision strategies and loan structure decisions. *Journal of Business Research*, 46(1), 83-94.
- Rousseau D.**, 1989, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Ruchala, L.V., Hill, J.W., et Dalton, D.**, 1996, "Escalation and the diffusion of responsibility: a commercial lending experiment", *Journal of Business Research*, 37(1), 15-26.
- Seal, W. B.**, 1998, "Relationship banking and the management of organisational trust", *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 102-107.
- Schoar, A. (2012)**. "The personal side of relationship banking", Working paper.
- Sydow, J., Schreyögg, G., et Koch, J.**, 2009, "Organizational path dependence: opening the black Box", *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., et Miles, J. E.**, 2012, "Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment", *Academy of Management Journal*, 55(3), 541-562.
- Staw B.**, 1976, "Knee-Deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.
- Staw, B. M., Koput, K. W., et Barsade, S. G.**, 1997, "Escalation at the credit window: A longitudinal study of bank executives' recognition and write-off of problem loans", *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 130-142.
- Stein, J. C.**, 2002, "Information production and capital allocation: Decentralized vs.



hierarchical firms", *Journal of Finance*, 57, 1891-1921.

Stiglitz, J. E., et Weiss, A., 1981, "Credit rationing in markets with imperfect information", *The American economic review*, 71(3), 393-410.

Thornhill, S. et Amit, R., 2003, "Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view". *Organization science*, 14(5), 497-509.

Trönberg, C. C., et Hemlin, S., 2014, "Lending decision making in banks: A critical incident study of loan officers", *European Management Journal*, 32(2), 362-372.

Ubasaran D., Shepherd D., Lockett A., Lyon J., 2013, "Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs", *Journal of Management*, 39(1), 163-202.

Uchida, H., Udell, G. F., et Yamori, N., 2012, "Loan officers and relationship lending to SMEs", *Journal of Financial Intermediation*, 21(1), 97-122.

Uzzi, B., Lancaster, R., 2003, "Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients", *Management science*, 49(4), 383-399.

Weick K., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Whyte, G., 1986, "Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation", *Academy of Management Review*, 11(2), 311-321.

Whyte, G., 1991, "Diffusion of responsibility: Effects on the escalation tendency", *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 408.

Wiklund J., Baker T., et Shepherd D., 2010, "The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of newness", *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423-437.

Wilson, F., 2016, "Making loan decisions in banks: straight from the gut? ", *Journal of Business Ethics*, 137(1), 53-63.

Winch G., 2013, "Escalation in major projects: Lessons from the Channel Fixed Link", *International Journal of Project Management*, 31(5), 724-734.

Yazdipour, R., 2011, *Advances in Entrepreneurial Finance: With applications from behavioral finance and economics*. Springer Science & Business Media.

Yin R., 1990, *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park : Sage.