

PROXÉMIES FINANCIÈRES DES PME

Les effets collatéraux de la financiarisation des banques

Olivier Torrès

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2011/4 - n° 213
pages 189 à 204

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-189.htm>

Pour citer cet article :

Torrès Olivier , « Proxémies financières des PME » Les effets collatéraux de la financiarisation des banques, *Revue française de gestion*, 2011/4 n° 213, p. 189-204.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

OLIVIER TORRÈS

Université de Montpellier Sud de France ;
EM Lyon Business School



Proxémies financières des PME

Les effets collatéraux de la financiarisation des banques

La loi proxémique se définit comme étant une tendance naturelle de l'homme à privilégier ce qui est proche de lui au détriment de ce qui s'en éloigne. Appliquée en sciences de gestion, c'est dans le management des entreprises de petite taille que cette loi trouve sa plus grande pertinence. L'objet de cet article est de montrer dans quelle mesure la finance des PME est traversée par une multitude de proxémies (patrimoniales, spatiales, temporelles, etc.), conférant à la gestion financière des PME une forte spécificité. L'auteur montre aussi que les évolutions récentes de l'organisation bancaire tendent à remettre en cause ces proxémies en instaurant un management à distance.

L'objet de cet article est de montrer que l'évolution des banques vers davantage de distance avec leurs clients va en sens contraire des caractéristiques des petites et moyenne entreprises (désormais PME) qui entretiennent des relations de proximité forte avec leur environnement, notamment financier. Dans une première section, nous rappelons les principaux résultats de la littérature sur la proxémie, concept clé pour comprendre les relations de proximité. Dans une seconde section, nous montrons l'importance des effets proxémiques pour les PME en général et leur mode de financement en particulier. Nous avançons que la finance des PME peut être conçue comme un mix de proximités. Dans une troisième section, nous montrons que les évolutions de la banque moderne vont à sens contraire. Elles induisent une généralisation du management à distance qui tend à se substituer au management de proximité. Cette substitution méthodique constitue à nos yeux une remise en question de la proximité comme modalité propre de la dynamique entrepreneuriale des PME. Celles-ci doivent alors générer de nouvelles sources de financement plus compatibles avec leurs caractéristiques proxémiques.

I – LA PROXÉMIE, UN PHÉNOMÈNE DE PORTÉE UNIVERSELLE

1. Origine de la loi de proxémie

La proxémie est une notion récente qui cerne un phénomène ancien: la manière dont l'homme utilise l'espace. C'est l'anthropologue Edward T. Hall en 1963 qui introduit pour la première fois ce champ en le définissant comme « l'ensemble des observations et des théories concernant l'usage de l'espace

par l'homme » (Hall, 1978, p. 129). Un des principaux apports de Hall est sa notion de bulle proxémique et sa typologie des quatre distances qu'il étage de façon concentrique autour de l'individu: les distances intime, personnelle, sociale et publique.

Si la proxémie de Hall vise à analyser l'interaction entre des individus, notamment « la distance entre les hommes dans la conduite de leurs opérations quotidiennes » (conversation, file d'attente, regard dans la rue, etc.) (Hall, 1963, p. 1003), ce sont deux psychologues français, Abraham Moles et Elisabeth Rohmer (1973) qui donnent la première définition de la loi proxémique comme une tendance naturelle de tout être humain à accorder plus d'importance à ce qui est proche de lui qu'à ce qui s'en éloigne: « fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être ». Ici, la proxémie devient une loi de comportement qui explique la façon dont un individu se représente et agit dans l'espace autour de lui.

En sciences du langage, on retrouve des effets proxémiques dans la déixis qui établit une hiérarchie entre le proche et le lointain comme en attestent les expressions françaises « ici ou là », « tôt ou tard », « de près ou de loin », etc. Ces expressions sont une parfaite illustration de la prégnance de la proxémie dans le langage quotidien où l'on commence généralement par la proposition la plus proche et l'on termine par la plus éloignée.

2. Application en sciences de la nature

Le comportement animalier est également soumis à cette loi proxémique. Konrad Lorenz (1966, p. 42) décrit minutieusement

ce phénomène en analysant le fonctionnement de l'agression chez l'animal. « La combativité de l'animal atteint son maximum dans le lieu qui lui est le plus familier parce que son agressivité est moins contrariée par la tendance à la fuite. Plus il s'éloigne de son "quartier général", et plus le milieu devient étranger et potentiellement hostile pour l'animal – son agressivité diminue alors en proportion de son inquiétude. Et Lorenz de conclure que par rapport au centre du territoire, « la combativité augmente en progression géométrique au fur et à mesure que diminue la distance ». Cette efficacité décroissante au combat est aussi un principe central de la stratégie militaire où les effets de proxémie sont repérables tant dans les analyses de Clausewitz (2006, p. 346) lequel considère « qu'une armée perd des forces au fur et à mesure qu'elle s'éloigne de sa base » que dans celles de Jomini (2008, p. 280) qui montre que « les grandes distances multiplient les difficultés et les chances funestes ». Cette relation proximité/distance a aussi un impact lorsqu'il s'agit d'étudier la victime. Par exemple, la proxémie apparaît clairement comme un facteur d'inhibition dans l'expérience de Stanley Milgram (1974) où l'obéissance à infliger une punition sous forme de décharge électrique diminue au fur et à mesure que le bourreau se rapproche de la victime. À l'inverse, on sait que lorsque l'homme utilise des armes dont la portée est de plus en plus distante (hache, puis flèche, puis balle, puis bombe, puis missile, puis drones etc.), il devient plus dangereux (Lorenz, 1966 ; Grossman, 2009).

3. Application au management

Les objets de gestion n'échappent pas à cette loi proxémique que l'on retrouve tant

dans le comportement d'achat du consommateur que dans le comportement financier de l'investisseur. Ainsi, la loi de Reilly (1931) sur l'attraction commerciale repose sur plusieurs hypothèses proxémiques en considérant que les consommateurs fréquentent l'établissement le plus proche, que leur demande faiblit au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre commercial (coût du transport) et que cette attraction est inversement proportionnelle au carré de la distance qui sépare un centre du consommateur. Mais les coûts de transport ne sont pas les seuls fondements de la loi proxémique. Il existe aussi des raisons cognitives à ce phénomène. Ce sont ces raisons qui sont à l'œuvre dans le comportement proxémique de l'investisseur. French et Poterba (1991) ont montré que le taux de diversification international est anormalement peu élevé dans les portefeuilles d'actions. Ce « biais domestique » insinue que l'investisseur accède plus facilement à l'information concernant des entreprises localisées dans son pays. Dans le prolongement de ces travaux, Coval et Moskowitz (1999) ont montré l'existence d'un biais également sur le plan local (*home bias at home*): « Détenir des actions d'une entreprise locale est préférable à celles d'une entreprise plus distante. »

Ces phénomènes de proxémie nous invitent à proposer une lecture spatiale du management, permettant de distinguer deux managements très contrastés. Nous qualifions de *management premier* le management où les sens (l'ouïe, la vue, le toucher, l'odorat) ajoutés à de faibles distances entre les acteurs permettent de maintenir un fort degré d'efficacité, d'efficience et d'effectivité grâce à des relations directes et fréquentes, souvent en face-à-face. Nous

voyons que ce type de management de proximité correspond aux entreprises de petite taille. À l’opposé, nous qualifions de *management second*, le management qui se sert d’outils (documents comptables, tableaux de bord, reporting, etc.) pour gérer des effectifs nombreux dans des organisations dispersées spatialement. Ce cas correspond davantage au management à distance de la grande entreprise. Ces deux pôles opposés permettent de prendre conscience que l’espace est un facteur de contingence majeur. Cela est crucial lorsque l’on étudie les PME.

II – LA PME COMME OBJET PROXÉMIQUE

Si ces effets de proxémie, sont d’une portée générale depuis l’anthropologie jusqu’à l’économie, c’est dans le domaine du management des PME qu’ils sont repérables avec le plus de netteté (Torrès, 2007). En effet, plus la taille est petite, plus les effets de proxémie sont de grandes ampleurs et intenses. Si l’on reprend la typologie des quatre distances de Hall, dans une très grande entreprise, la seule dimension occupée par le dirigeant est celle de la distance publique. En revanche, plus la taille est petite, plus le dirigeant a le temps et les moyens d’entrer dans l’espace personnel, voire intime de ses salariés et *vice-versa*. Le dirigeant et les salariés travaillent sous le même toit et de ce fait cette proximité physique permet non seulement de multiplier les contacts mais aussi d’approfondir la connaissance des autres individus qui composent l’entreprise. Il est facile pour un patron de PME de serrer la main de tous ses collaborateurs tous les jours lorsqu’il arrive à son bureau. Cela est impossible dès que le

nombre de salariés s’élève et surtout lorsque la configuration spatiale des unités de l’entreprise est dispersée géographiquement.

Si l’on s’appuie sur la loi proxémique de Moles et Rohmer, plusieurs modèles théoriques dédiés au management des PME mettent en évidence une telle orientation. Par exemple, le modèle d’Uppsala en matière d’internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977) stipule que les entreprises exportent d’abord vers les pays proches, puis vers les pays plus lointains. En matière de succession, de nombreux auteurs ont montré que « pour choisir un repreneur, le chef d’entreprise procède souvent par cercles concentriques en partant de ses contacts et relations les plus proches et en élargissant progressivement ses recherches » (Bah, 2002). Dans le domaine de la finance, la théorie de la hiérarchisation des choix financiers – *Peccking Order Theory* – (Myers, 1984), maintes fois validée empiriquement (Saint-Pierre et Baudouin, 1995 ; Mahérault, 1999) suggère une hiérarchie fondée sur des proximités décroissantes depuis l’autofinancement, mode de financement de proximité puisque c’est l’argent que possède directement l’entreprise, jusqu’au mode le plus distant et impersonnel – l’accès au marché financier – dont l’usage est le plus faible. En phase de création, lorsque le dirigeant de PME embauche, il privilégie souvent son conjoint ou sa conjointe, puis élargit sa recherche à la famille ou au cercle des amis. Ce n’est qu’en dernier ressort qu’il recourt au marché du travail, plus anonyme. D’autres effets de proxémie en PME ont été repérés en ce qui concerne les modalités de la croissance (Parent, 1978), la manière de structurer des réseaux d’appui et de soutien au dirigeant (Gibb, 1988), le comportement éthique vis-à-vis des parties prenantes

(Courrent et Torrès, 2005)... Cette loi proxémique est si constante que Torrès et Gueguen (2008) reformulent le « *satisficing behavior* » de Simon par l'expression « *proxemicing behavior* » (contraction des termes « *proxemic* » et « *satisficing* »).

Ainsi, la grande entreprise ne s'opposerait pas seulement à la PME du fait de sa taille mais aussi et surtout en raison de sa configuration spatiale dispersée. En effet, la grande entreprise doit constamment faire face à de multiples formes d'éloignement, d'une part, à cause de l'élargissement continu de son espace de marché et, d'autre part, en raison de la dispersion géographique de son espace de fonctionnement. La grande entreprise est par nature multisite tandis que les PME sont en très grande majorité mono-site.

L'objet de cet article est double. Dans un premier temps, il sera évoqué l'importance des effets proxémique dans le mode de financement des PME en distinguant quatre types de proxémie : la proxémie spatiale qui renvoie à la distance géographique et à la préférence pour les relations directes, la proxémie patrimoniale qui symbolise les liens de dépendance entre le patrimoine du dirigeant de PME et celui de son entreprise, les systèmes d'information proxémique où l'oralité est préférée à l'écriture et enfin la proxémie temporelle qui caractérise une prédilection pour le court terme et la souplesse de réaction. Nous concluons cette partie par l'idée que la finance des PME peut être conçue comme un mix de proximité. Dans un second temps, nous montrons que les évolutions de la banque moderne vont à sens contraire. Elles induisent une généralisation du management à distance qui tend à se substituer au management de proximité.

Cette substitution méthodique constitue une perte de proximité qui peut s'avérer génératrice de dangers tant pour le personnel des banques qui peuvent vivre cela comme une dépersonnalisation de leur travail que pour les chefs d'entreprises qui perdent leur repères relationnels.

1. La proxémie spatiale de la finance des PME

Si l'on prend le problème financier à sa source, c'est-à-dire celui de la constitution du capital d'origine qui contribue au financement de l'entreprise, les recherches sont quasiment unanimes pour considérer que ce capital est fortement soumis aux effets proxémiques.

Selon Ang (1991), confirmé par Osteryoung *et al.* (2001), « la question de la structure du capital pour les petites entreprises diffèrent de leurs homologues de grande taille de plusieurs façons. Tout d'abord, les petites entreprises comptent sur différentes sources de financement. Pour les nouvelles affaires, les sources principales sont des économies propres du propriétaire et les emprunts personnels, parents et amis, les banques locales, et les sources de petites entreprises liées (sociétés de capital-risque, SBIC, Minotity SBIC, SBA, etc.) » (Ang, 1991, p. 582). St-Pierre (1999, p. 212) conforte cette opinion en évoquant le concept de « capital amical ». Dans la même veine, le concept de « territoire financier » de Belle-tante (1991) ou celui de « capital de proximité » de Crevoisier (1997) confortent ce principe proxémique en finance des PME. Cette logique de proximité permet aussi de comprendre le rôle des collectivités territoriales qui ont participé à la constitution financière des fonds d'investissement de proximité créés en 2003, afin de garantir le

portefeuille et de financer une partie des dépenses de sélection des entreprises de leur aire d'influence. En sens inverse, Corpataux (2003) montre dans son travail doctoral dans quelle mesure l'assèchement des circuits régionaux de financement en Suisse a affecté principalement les PME.

L'importance de la proxémie spatiale peut s'observer également dans la gestion des relations bancaires. Dans une étude sur les comportements financiers des jeunes entreprises de l'agglomération de Lyon, Mahéroul (2005) s'intéresse aux relations bancaires des PME et notamment au nombre de banques et à leurs localisations. Les résultats montrent que 90 % des PME interrogées ne disposent que d'une ou de deux banques au maximum et que la plupart de ces banques sont dans un périmètre géographique très restreint. En d'autres termes, les PME ne font pas souvent jouer la complémentarité entre leurs différents partenaires bancaires. Non seulement les relations bancaires sont relativement limitées en nombre et dans l'espace, mais de surcroît elles ne répondent que rarement à des motifs de spécialisation. On peut alors faire l'hypothèse que la prédilection de la PME pour des relations de proximité affecte aussi ses modes de relations bancaires en faisant jouer au banquier un rôle de généraliste du financement. De ce fait, la gamme de financements à laquelle peuvent avoir effectivement accès les PME demeure restreinte (Belletante, 1991 ; Belletante et Levratto, 1995, p. 9-10).

La proxémie spatiale est également aisément repérable dans les relations entre les PME et les capitaux risqués (Arzeni, 1991, p. 11). Cette recherche de proximité spatiale est encore plus forte lorsque le capital risqué investit dans une PME à un

stade précoce de développement (Gupta et Sapienza, 1994).

2. La proxémie patrimoniale de la finance des PME

La personnalisation de la gestion financière est très forte dans le cas des PME. Cette personnalisation se traduit tout d'abord par une très forte centralisation des décisions financières. Il est rare que le dirigeant délègue les décisions financières qui revêtent souvent un caractère stratégique (Saint-Pierre, 1999, p. 96)

Cette proxémie s'illustre aussi par la forte concentration du capital dans les PME et la proxémie patrimoniale qui en résulte (Lyagoubi, 2002, p. 10). Plus la taille est petite, plus le capital est concentré entre les mains du dirigeant qui exerce également la fonction de propriétaire. La dissociation entre les fonctions de direction et de propriété est peu valide en PME. Les fonctions de direction sont le plus souvent exercées par le propriétaire lui-même. Les décisions financières relèvent quasi exclusivement de la direction de l'entreprise. En effet, les dirigeants de PME retirent des fonds de leur entreprise par le biais de plusieurs mécanismes et pas seulement par celui de la distribution de dividendes. La préférence pour ces mécanismes dépend de la fiscalité. « Il est important pour l'analyse de distinguer entre le paiement de dividende qui récompense le capital et le paiement de salaire qui récompense le travail. » (Osteryoung *et al.*, 2001, p. 264).

La proxémie patrimoniale est renforcée par le jeu des garanties personnelles que le banquier réclame à son client lorsque ce dernier est le patron d'une PME (Levratto, 1990 ; Ang, 1991 ; Osteryoung *et al.*, 2001). La relation fusionnelle que le dirigeant entretient avec son entreprise permet de com-

prendre que le propriétaire-dirigeant contribue parfois « indirectement au financement de son entreprise sous la forme de salaires réduits ou de temps supplémentaire non rémunérés » (Saint-Pierre, 1999, p. 91). Par sa dose de travail et sa dépense d'énergie, il est souvent le premier apporteur de financement de l'entreprise. Cette confusion entre le patrimoine personnel et celui de l'entreprise confère à son tour une gestion bancaire bipatrimoniale (Courpasson, 1995).

La centralisation des décisions financières, la forte concentration du capital entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, le refus d'ouvrir le capital à de tierces personnes, l'importance et le rôle des garanties personnelles, la confusion entre le patrimoine du dirigeant et celui de l'entreprise... sont autant de raisons qui confèrent à la finance de la petite entreprise une forte proxémie patrimoniale rendant la séparation classique entre l'entreprise et l'entrepreneur quasiment impossible en PME. Ce type de proxémie ne présente pas que des avantages. Pour Bellentante et Levratto (1995, p. 12), « cet amalgame financier et humain est un facteur considérable d'accroissement des coûts et de la probabilité de faillite ».

3. Les systèmes d'information proxémique de la finance des PME

Le poids des réseaux interpersonnels est un trait caractéristique des PME. Les liens tissés entre le dirigeant et l'environnement financier apparaissent souvent cruciaux. L'efficacité de la stratégie financière est largement déterminée par la capacité du dirigeant à identifier, puis à s'insérer dans les multiples réseaux de son environnement. La diversité des réseaux est à cet égard un atout considérable. En d'autres termes, la stratégie financière n'est pas indépendante

des capacités relationnelles du dirigeant et de ses proches collaborateurs.

C'est dans le domaine des relations bancaires que ce trait est le plus marquant. La plupart des PME traitent avec seulement deux banques. Ce faible nombre a un avantage : la possibilité d'investir plus fortement dans une relation dense et fréquente avec son banquier. (St-Pierre et Baudouin, 1995). Binks et Ennew (1997) et Foliard, (2010) ont montré comment la gestion des parties prenantes des PME a intérêt à privilégier la proximité et les interactions courtes.

Cette proxémie explique aussi l'attrance des PME pour la confidentialité financière. La confidentialité renvoie ici au caractère intime de l'information que l'on ne délivre qu'à ses collaborateurs les plus proches, le cercle le plus étroit de proximité dans la théorie de Hall. Il y a dans ce modèle une relation entre confiance et secret.

Ces systèmes d'information proxémiques permettent aux relations entre actionnaires et dirigeants d'être moins formelles, plus implicites, moins contractuelles et surtout plus directes. C'est souvent la réputation personnelle du dirigeant de PME qui est la source de toute valeur. Ces systèmes d'information proxémiques donnent aussi à la PME l'une de ses principales forces : la flexibilité. C'est cet aspect qui renvoie à la proxémie temporelle.

4. La proxémie temporelle de la finance des PME

La quatrième forme de proxémie aisément repérable en PME est la proxémie temporelle. De très nombreuses études ont montré la préférence des dirigeants de PME pour le court terme au détriment du long terme. Cette caractéristique s'illustre en de nom-

breux points dans le cas de la finance. De manière générale, l'analyse financière des PME fait ressortir deux éléments constants : d'une part, une faiblesse des capitaux stables, c'est-à-dire de fonds propres et de ressources financières d'origine bancaire ou non bancaire à moyen et long terme, d'autre part, un surendettement à court terme qui s'illustre par le recours massif des PME aux crédits de trésorerie, aux découverts ou encore à l'escompte et qui explique l'adoption de normes comportementales dictées davantage par la recherche d'une flexibilité de réaction à court terme (Ang, 1991 ; Norton, 1991 ; Belletante et Levratto, 1995). Ces deux caractéristiques ont été observées à l'échelle de plusieurs pays comme les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, Israël et le Japon (St-Pierre, 1999, p. 96). Cette proxémie temporelle qui privilégie le court terme au long terme a aussi des incidences sur les critères financiers utilisés. Ainsi, un dirigeant de PME peut être plus sensible à un court délai de récupération qu'à un taux de rendement interne élevé. De même, la liquidité est souvent préférée, parfois au détriment de la rentabilité qui renvoie à un horizon temporel plus lointain. Osteryoung *et al.* (2001) considèrent que cette dépendance à la liquidité contraint les capacités d'investissement de la PME. Pour Hirigoyen (1984) l'entreprise de petite taille porte une attention accrue au maintien d'une rentabilité d'exploitation à court terme plutôt qu'à une rentabilité future.

5. La finance des PME comme mix de proxémies

À l'issue de notre analyse, il semble que la finance des PME revête plusieurs formes de proxémies que l'on peut récapituler dans le tableau 1 suivant.

Chaque type de proxémie influe sur les autres. Ainsi « la concentration du pouvoir autour du dirigeant (proxémie patrimoniale) se traduit par le développement de relations en tête-à-tête (système d'information proxémique) qui ont pour conséquence de limiter les choix de l'entreprise (proxémie spatiale) » (Belletante et Levratto, 1995, p. 13). De même, la proxémie spatiale des acteurs favorise les systèmes d'informations proxémique où le face-à-face est privilégié pour assurer la plus grande flexibilité possible (proxémie temporelle). Cette finance proxémique apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Les proxémies patrimoniale, temporelle, spatiale, etc. forment un cadre d'ensemble relativement cohérent.

Ce travail de reformulation permet de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative regroupant de nombreux caractères financiers de la PME autour d'un mécanisme fédérateur (la proxémie). En d'autres termes, nous considérons que la finance des PME obéit à une *logique proxémique*. Or, cette logique est à l'opposé des évolutions du secteur bancaire et de la finance moderne qui tendent de plus en plus à imposer un management à distance.

III – LA BANQUE MODERNE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA DISTANCIATION ORGANISATIONNELLE ET MARCHANDE

La finance n'a jamais cessé de rechercher les avantages de la division du travail et de la distanciation. Ainsi, les fonds de pension ou la titrisation ont considérablement élargi

Tableau 1 – Les divers types de proxémies financières des PME

Divers types de proxémie	... et ses implications financières
Proxémie spatiale	Capital de proximité (<i>love money</i>) Prédilection pour les acteurs spatialement proches (banquiers, capital-risqueurs, etc.) Fonds d'investissement de proximité
Proxémie patrimoniale	Décisions financières centralisées Concentration du capital entre les mains du propriétaire ou de sa famille Confusion du patrimoine personnel et de l'entreprise Refus d'ouverture du capital Garanties personnelles et cautionnement bancaire
Système d'information proxémique	Préférence pour un nombre limité de partenaires financiers Préférence pour les relations directes et personnalisées Prédilection pour la confidentialité Investissement relationnel recommandé
Proxémie temporelle	Surendettement à court terme. Préférence pour la liquidité Insuffisance des fonds propres Absence ou faiblesse relative de la planification financière Étroitesse de la gamme des financements.

la dispersion/distanciation dans le monde de la finance. Mais c'est dans le domaine de la banque qui se modernise et dans la façon qu'elle gère l'octroi de crédit aux PME que cette distanciation est la plus forte et la plus pénalisante pour les PME habituées aux relations de proximité.

1. La rotation des chefs d'agence ou la distanciation du banquier

Les banques de détails ont tendance aujourd'hui plus qu'hier à instituer une rotation de leurs chefs d'agence pour éviter que de trop forts liens de proximité ne les lient avec les clients. Le temps où l'on pouvait faire carrière dans la même ville, voire la même agence, est révolu. Dans les plans de carrière des directeurs d'agence, il est recommandé d'être mobile. Si cette mobilité

répond aux exigences des banques qui ont besoin de mettre leurs cadres à l'épreuve, la rotation a aussi pour effet d'instituer une perte de proximité entre le chef d'agence et les clients. Cette mobilité affecte aussi les chargés de clientèle (Bousslama, 2003).

Courpasson (1995) relate de nombreux témoignages d'agents bancaires qui illustrent ces évolutions actuelles: « On jouait le bonhomme beaucoup plus que le bilan dans 90 % des cas. On était proche des gens, le type se serait pas permis de réveiller la direction du crédit de A. Le soir à 23 heures, moi, oui, il l'a fait. Il m'a invité dimanche dernier au mariage de sa dernière fille, on était mille. C'était aussi ça la BRA (ex directeur d'agence) (...) La proximité avec le marché était effectivement une

question de visibilité individuelle régulière et opportune, liée aux événements locaux mais supposait aussi un investissement dans la vie associative » (Courpasson, 1995, p. 90). C'est cette norme de stabilité et donc de relation longue et fidèle avec la clientèle et de mobilité territoriale « mesurée » qui s'est trouvée modifiée avec l'arrivée de nouvelles générations d'exploitants, d'origine géographique moins locale et dont les objectifs personnels ou les visions du métier ont fait « sauter les verrous de l'ancien système professionnel ». (Courpasson, 1995, p. 156). Paradeise conclut la préface de l'ouvrage de Courpasson sans équivoque : « L'asservissement de l'activité bancaire à des techniques de mesure et d'objectivation du risque, réprimant l'initiative de proximité et niant donc la place intrinsèque du pari et de la confiance dans toute activité commerciale, ne fait-elle pas courir un danger qui pourrait être mortel pour le métier, les clients et la vie des affaires en général? » (Courpasson, 1995, p. 12). La rotation des chefs d'agence déstabilise les dirigeants de PME car leurs interlocuteurs ne sont plus stables dans le temps.

2. Le *credit scoring* ou la distanciation prêteur-emprunteur

Le *credit scoring* est une approche statistique permettant de prédire la probabilité que le demandeur de crédit soit dans l'incapacité de rembourser. Utilisée initialement pour les ménages, cette technique s'est développée auprès des entreprises dans le milieu des années 1990. C'est l'entreprise Fair Isaac and Company, devenue Fair Isaac Corporation (FICO) qui a été le premier vendeur de technique de *small business credit scoring* en 1995 (Berger et Frame, 2007). C'est une technique qui s'est rapide-

ment répandue puisque dans leur étude sur les principales banques américaines, Berger et Frame (2007) montrent que 62 banques sur 99 répondants utilisent les techniques de *credit scoring* pour les PME. Toutes celles qui utilisent cette technique le font pour des crédits inférieurs à 100 000 dollars tandis qu'elles sont 46 pour des crédits inférieurs à 250 000 dollars et seulement 13 pour un crédit entre 250 000 et 1 million. Or, il n'est pas étonnant de savoir que ce sont d'abord les grandes entreprises qui ont adopté les premières ce type de technologie (Bofondi et Lotti, 2006).

Le *credit scoring* a permis d'augmenter significativement le montant de crédits accordés aux PME (Berger et Frame, 2007, p. 10). Mais cette augmentation a une double conséquence : d'une part, elle a accru les taux de défauts de paiements et d'autre part, elle a facilité les prêts à une plus grande distance physique. En effet, grâce au *credit scoring*, les banques prêtent davantage à l'extérieur de leurs marchés locaux que les banques qui n'adoptent pas cette technique. Cette distanciation réside dans le fait que le *credit scoring* ne nécessite pas de contacts étroits avec l'emprunteur, ni de surveillance physique. Le *credit scoring* est fondé sur l'analyse d'informations quantitatives « hard » par opposition aux relations interpersonnelles qui permettent d'obtenir des informations qualitatives « soft » (Berger et Frame, 2007). Dans ces conditions, l'information quantitative courte facilite le traitement et la transmission.

3. La concentration croissante des banques ou la distanciation entre sommet stratégique et base opérationnelle

Depuis la loi bancaire du 24 janvier 1984, le secteur bancaire français a connu une diminution régulière du nombre des établisse-

ments de crédit (plus de la moitié depuis 1984). « Alors qu'il avait atteint un maximum de 2 170 à la fin de 1987, le nombre des établissements de crédit a régulièrement baissé depuis lors, passant de 1 713 à la fin de 1992, 1 273 à la fin de 1997, 981 à la fin de 2002, 925 à la fin de 2003 et à 855 en 2005. » (Bousslama et Nekhili, 2007, p. 85). En 2009, le nombre s'est encore réduit à 706. Cette concentration du secteur bancaire devrait se poursuivre. Certaines recherches suggèrent que le progrès technologique favorise les grandes banques plus que les petites banques, peut-être en partie parce que les progrès dans les technologies de l'information et les technologies financières ont tendance à améliorer les méthodes de prêts fondées sur de l'information *hard* plus que les méthodes d'octroi de prêts fondées sur la relation, qui changent relativement peu au fil du temps (Berger, 2003). La concentration des banques présente de multiples conséquences sur les relations avec les PME.

Elle conduit d'une part à la standardisation des relations. Or, Selon Nakamura (1999 in Bousslama et Nekhili, 2007), la standardisation des relations banque-PME provoque plusieurs réticences du côté des dirigeants. Outre le raccourcissement de l'espérance de vie des relations commerciales entre une entreprise et son banquier, les chefs d'entreprise regrettent fréquemment la dépersonnalisation de la relation de crédit qu'entraîneraient l'automatisation des procédures d'attribution, la centralisation des décisions, ainsi que la rotation trop rapide des chargés de clientèle.

Un second effet est d'accorder des crédits PME à une plus grande distance. « La distance physique entre la firme et l'agence avec laquelle elle communique augmente

avec la taille et la complexité organisationnelle de la banque. » Nekhili et Bousslama (2006) relatent une étude où la distance moyenne entre l'agence bancaire et la PME est de 14,95 *miles* pour les banques de moins de 100 millions de dollars d'actif, alors qu'elle est de 71,36 *miles* pour celles ayant un actif total supérieur à 10 milliards de dollars. Ainsi, la relation banque-entreprise est de plus en plus impersonnelle quand la banque est de grande taille (Bousslama, 2003). Les grandes banques ont donc tendance à fonder leurs décisions de prêt davantage sur les ratios financiers que sur les relations interpersonnelles. Selon Berger et Frame (2007), les grandes banques ont avec les PME des relations plus courtes dans le temps, moins exclusives, moins personnelles, et plus distantes que les banques de petite taille. La concentration bancaire induit une distanciation croissante et une formalisation plus forte des relations entre les banques et les PME. Le management second fondé sur les chiffres et les ratios qui est le propre des grandes entreprises bancaires progresse inexorablement au gré des opérations de regroupement et de fusions dans ce secteur.

Depuis quelques décennies, l'interface banque-PME se distend soit par l'introduction de technologies de gestion à distance, soit par le développement d'une division du travail accrue au sein des organismes bancaires où les opérateurs de proximité (les chargés de clientèle) qui sont en contacts directs avec les dirigeants de PME sont de moins en moins les décideurs mais de simples exécutants. Les banques, en raison de l'accroissement de leurs effectifs, ont poussé davantage la division des tâches en étoffant leur *back office* composé de divers spécialistes comme les analystes de crédit,

les gestionnaires de patrimoine ou de portefeuille, les traders, les ingénieurs et actuaires, les juristes, les informaticiens, les chefs de produit marketing, etc. Derrière ce support logistique et cette technostucture toujours plus denses, le chargé de clientèle est sur le front, à l'assaut du client mais en vérité avec bien peu de pouvoir.

Ce dernier est sous le contrôle de l'analyste de crédit dont le pouvoir est à son tour bordé par toute une série de procédures et de ratios, car l'analyste de crédit est un agent du management second. Voici en quels termes une fiche de poste, parmi des centaines, décrit l'analyste de crédits bancaires : « À partir des demandes transmises par les chargés de clientèle, il établit un diagnostic financier du demandeur en se fondant sur l'étude des documents comptables. Il évalue les risques potentiels liés à l'octroi d'un crédit et met en place les garanties nécessaires qui couvriront sa banque contre ce risque (caution personnelle, gage de titres, etc.). Il rédige ensuite un document de synthèse appelé acte de crédit où sont reportées les conditions du crédit accordé (taux, montant des remboursements, garanties, etc.). Ce document est ensuite présenté à un comité de crédit avec son avis. Dans les cas les plus simples, l'analyste de crédit est habilité à prendre des décisions. Au-dessus d'un certain montant de prêt, il se contente de transmettre un avis motivé à un comité spécialisé

qui le consultera, éventuellement, avant de rendre son verdict. Parmi les compétences requises, ce spécialiste doit être rigoureux et à l'aise pour rédiger. Les opérations de montage de crédit demandent d'appliquer des procédures très précises. L'analyste n'a pas droit à l'erreur. Il maîtrise toutes les techniques de calcul de ratios qui permettent de dégager des indices fiables. »

À cette division du travail, la concentration croissante dans le secteur bancaire accroît la distanciation entre la base opérationnelle et le sommet stratégique. De nouveaux échelons hiérarchiques s'ajoutent aux anciens, conférant à la banque le *design* organisationnel d'une bureaucratie mécaniste. Paradoxalement ces grands ensembles n'ont jamais autant parlé de proximité dans leurs discours marketing depuis le fameux « bon sens près de chez vous » du Crédit Agricole. La multiplication des agences bancaires maillant tout le territoire est un leurre de proximité car c'est une proximité sans réel pouvoir. Bouslama (2008) montre que les fusions-acquisitions bancaires ont tendance à renforcer l'autonomie d'initiative des chargés d'affaires PME mais qu'elles atténuent à l'inverse leur autonomie de contrôle. Libre d'attirer de nouveaux clients, le chargé d'affaires PME n'est pas totalement maître de la gestion du client en interne. Ainsi, si les pouvoirs se concentrent, les décisions sont prises de plus en

Figure 1 – La distanciation croissante dans la banque moderne



plus par des instances collectives et à distance, et le travail bancaire est davantage soumis à des règles et des procédures. Cela signifie que les banques sont des organisations de management à distance et les agences des simples unités exécutantes à l'image des chargés de clientèle, des directeurs d'agence et des analystes de crédits.

CONCLUSION

Les évolutions du monde de la finance, et en particulier celles du secteur bancaire vont à l'opposé de la logique proxémique des PME : la rotation des chargés de clientèle s'accélère et désoriente les patrons de PME qui perdent leurs repères ; la fusion des banques augmente les niveaux hiérarchiques et de ce fait éloigne la base opérationnelle du sommet stratégique ; le *credit scoring* automatise l'évaluation du risque client en l'assujettissant à une batterie de ratios qui produit une note chiffrée, la généralisation des comités d'engagement sépare celui qui reçoit le client en face-à-face et ceux qui lui disent non en *back office*... Toutes ces évolutions interrogent sur la dynamique d'un système de PME dans un contexte de globalisation dominé par de très grandes banques.

En effet, ces mutations s'inscrivent dans une logique de long terme qui tendent à pousser davantage la logique de la gestion à distance au détriment des relations économiques et financières de proximité. Les évolutions du secteur bancaire renforcent la primauté du management second au détriment du management premier. Ce n'est pas

seulement l'argent qui est devenu froid, pour reprendre l'expression de Bédard (1986), mais l'agent lui-même. Ce dernier demeure en contact direct avec ses clients mais il est aussi inséré dans un système organisationnel et informationnel régit par la division du travail et la gestion à distance. Or, tout l'art du management a consisté à contourner les proxémies organisationnelles et entrepreneuriales en inventant des outils médiateurs qui facilitent le maintien d'un contrôle à distance en dehors des sens et des passions fondant une « société de l'observation à distance et de l'évaluation par des tiers » (Power, 2005, p. 10). Ainsi, avec le temps, le management à distance se substitue de plus en plus au management de proximité.

La question est de savoir dans quelle mesure, le développement d'un management à distance dans les sociétés assurant le financement de l'économie est compatible avec la logique propre des PME. En toute logique, on pourrait s'attendre à une distanciation des relations entre banques et PME au bénéfice de nouveaux acteurs de proximité. Il est symptomatique de voir parallèlement aux évolutions décrites de l'institution bancaire se développer des formes de financement court comme les *business angels*, le *love money*, les fonds d'investissements de proximité et dans une certaine mesure le capital risque. De ce point de vue la persistance de la dynamique des PME passe par un renouvellement de la logique entrepreneuriale de celle des acteurs du financement, une logique qui intégrera nécessairement l'effet proxémique.

BIBLIOGRAPHIE

- Ang J.S., "Small business uniqueness and the theory of financial management", *Journal of Small Business Finance*, vol. 1, n° 1, 1991, p. 1-13.
- Arzeni S., « Les petites entreprises dans un monde en mutation: aperçu général », *L'internationalisation des petites entreprises*, Cahiers ILE, n° 14, OCDE, 1991.
- Bah T., « Le marché de la transmission d'entreprise en France: constats et généralités », *Colloque Les enjeux de la transmission d'entreprise*, Montpellier, 5-6 décembre, 2002, p. 10-24.
- Bédard G., « Argent chaud et argent froid: mobilisation de l'épargne locale par les institutions coopératives et son impact sur le développement local », Synthèse de sept études de cas africains, *Cahiers de l'Université Coopérative Internationale*, n° 7, 1986.
- Belletante B., « Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 1, 1991, p. 30-49.
- Belletante B. et Levratto N., « Finance et PME: quels champs pour quels enjeux », *Revue Internationale PME*, vol. 8, n° 3-4, 1995, p. 5-42.
- Berger A.N., "The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 35, n° 2, 2003, p. 141-176.
- Berger A.N. et Frame W.S., "Small Business Credit Scoring and Credit Availability", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n° 1, 2007, p. 5-22.
- Binks M.R. et Ennew C.T., "Smaller businesses and relationship banking: The impact of participative behaviour", *Entrepreneurship, Theory and Practise*, vol. 21, n° 4, Summer, 1997, p. 83-92.
- Bofondi M. et Lotti F., "Innovation in the Retail Banking Industry: The Diffusion of Credit Scoring", *Review of Industrial Organization*, vol. 28, n° 4, 2006, p. 343-358.
- Bousslama G. et Nekhili M., « Restructurations bancaires, changements organisationnels et relation Banque-PME », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 228, 2007, p. 85-91.
- Bousslama G., « L'impact de la modification de l'architecture organisationnelle de la banque sur le processus d'accord des crédits aux PME: cas ces fusions-acquisitions », *Journées d'Économie Bancaire, La Relation Banque-Entreprise*, Université de Paris-Nanterre, Paris, France, 2003.
- Bousslama G., « Fusions-acquisitions bancaires et décentralisation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME », *XVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nice – Sophia Antipolis, 28 au 31 mai 2008.
- Clausewitz von C., *De la guerre*, Librairie Académique Perrin, 2006.
- Corpataux J., *La monnaie comme facteur de divergence territoriale: une approche par les systèmes de production territoriaux*, Thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, Suisse, 2003.
- Courpasson D., *La modernisation bancaire – sociologie des rapports professions-marchés*, préface de C. Paradeise, Éditions L'Harmattan, 1995.

- Courrent J.M. et Torrès O., "A proxemic approach of small business: the case of business ethics", 50th *International Council of Small Business (ICSB)*, Washington, United States, 2005.
- Coval J.D. et Moskowitz T.J., "Home Bias at Home: Local Equity Preference in Domestic Portfolios", *The Journal of Finance*, vol. 54, n° 6, 1999, p. 2045-2073.
- Crevoisier O., "Financing Regional Endogeneous Development: the Role of Proximity Capital in the Age of Globalization", *European Planning Studies*, vol. 5, n° 3, 1997, p. 407-415.
- Foliard S., « La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité », *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, octobre 2010.
- French K.R. et Poterba J.M., "International Diversification and International Equity Markets", *American Economic Review*, vol. 81, n° 2, 1991, p. 222-226.
- Gibb A.A., "Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation", *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, April-June 1997, p. 13-29.
- Grossman D., *On killing: the psychological cost of learning to kill in war and society*, Back Bay Books, Little, Brown and Company, 2009.
- Gupta A. et Sapienza H., "Determinants of Venture Capital Firms' Preferences Regarding the Industry Diversity and Geographic Scope of Their Investments", *Journal of Business Venturing* 7, 1994, p. 347-362.
- Hall E.T., "A System for the Notation of Proxemic Behaviour", *American Anthropologist*, vol. 65, 1963, p. 1003-1026.
- Hirigoyen G., Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales, Thèse de doctorat d'État en sciences de gestion, Université de Bordeaux I, 1984.
- Jomini A.H. (de), *Précis de l'art de la guerre*, Éditions Perrin, 2008.
- Johanson J. et J.E. Vahlne, "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1977, p. 23-32.
- Levratto N., « Le financement des PME par les banques : contraintes des firmes et limites de la coopération », *Revue internationale PME*, vol. 2, n° 3, 1990, p. 193-213.
- Lorenz K., *L'agression : une histoire naturelle du mal*, Flammarion (première édition 1966), 1993.
- Lyagoubi M., Contrôle, propriété et comportement de financement : étude des entreprises patrimoniales, Thèse de doctorat, Université Dauphine, Paris, 2002.
- Mahéroul L., « Comportement financier des entreprises familiales : approche empirique », *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 26-27, 1999, p. 247-272.
- Mahéroul L., « Étude sur les conditions de financement de l'innovation dans les Petites et Toutes Petites Entreprises du Grand Lyon », Rapport de l'agglomération du Grand Lyon, 2005.
- Milgram S., *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, Paris, 1974.

- Myers S.C., “The capital structure puzzle”, *The Journal of Finance*, vol. 39, n° 3, 1984, p. 575-592.
- Moles A. et Rohmer E., *Psychologie de l'espace*, 2^e édition, Éditions Casterman, 1978.
- Nekhili M. et Bouslama G., « L'impact des fusions-acquisitions bancaires sur les accords de crédit aux PME », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 163, 2006, p. 59-72.
- Norton E., “Capital structure and small growth firms”, *Journal of Small Business Finance*, vol. 1, n° 2, 1991, p. 161-177.
- Osteryoung J.S., Newman D.L. et Davies L.G., *Small firm finance – an entrepreneurial analysis*, South-Western, Thomson Learning, 2001.
- Parent J., *Les firmes industrielles – Croissance des firmes et structures industrielles*, Presses universitaires de France, 1978.
- Pintado T.R., Garcia Perez de Lima D. et Van Auken H., “Venture capital in Spain by stage of development”, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n° 1, 2007, p. 68-88.
- Power M., *La société de l'audit – l'obsession du contrôle*, Éditions la Découverte, 2005.
- Reilly W.J., *The Law of Retail Gravitation*, Knickerbocker Press, 1931.
- St-Pierre J. et Baudouin R., « L'évolution de la structure de financement après un premier appel public à l'épargne: une étude descriptive », *Revue Internationale PME*, vol 8, n° 3-4, 1995, p. 181-203.
- St-Pierre J., *La gestion financière des PME – Théories et pratiques*, Presses de l'Université du Québec, 1999.
- Torrès O. et Gueguen G., « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale PME.*, vol. 21, n° 1, 2008, p. 93-117.
- Torrès O., « Une approche explicative de la spécificité de gestion des PME: le principe proxémique », *Management des PME*, sous la dir. de L.J. Filion, chapitre 2, Éditions Pearson Education, 2007, p. 35-36.