



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



La relation artisan- banquier : Une approche de l'écosystème entrepreneurial

Isabelle CALME
VALLOREM - IAE de
Tours,
France

Marion POLGE,
ERFI- MRM Université de
Montpellier 1,
France

Résumé :

Notre étude a pour objectif de montrer que les pratiques et les besoins de financement des entreprises artisanales sont déterminés par la relation artisan-banquier. A partir d'un travail empirique exploratoire mené auprès de douze entreprises implantées dans deux régions françaises, nous établirons les premiers résultats. Nous expliquerons comment la nature et l'intensité de la relation impactent le développement de l'entreprise mais également l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial créé sur un territoire.

Mots clés : financement, développement, écosystème entrepreneurial, très petite entreprise.

La relation artisan-banquier : Une approche de l'écosystème entrepreneurial

Introduction

Les conditions d'accès aux financements pour les PME, moteur de l'économie de bien des régions, sont des préoccupations majeures tant pour les acteurs institutionnels que socio professionnels. La survie, le développement ou la croissance des organisations, et à fortiori des petites et moyennes entreprises (PME), sont en effet largement conditionnés par l'accès au financement que peuvent leur accorder les institutions financières. Cependant, le contexte persistant de crise aidant, les liens entre les PME et les banques commerciales restent majoritairement critiqués. Pour Michel Cottet (SIAGI) il devient important de cerner au mieux « les éléments de différenciation de la petite entreprise. Ces derniers représentent une réalité objective justifiant une approche financière spécifique et des instruments financiers adaptés. ». Sur le plan théorique, beaucoup de travaux portent sur des formes particulières de financement en PME comme le capital-risque, le financement boursier. Or ce type de financement ne concerne qu'un nombre limité de PME. Il semble en outre y avoir un décalage entre les constats dressés sur la situation financière des PME et les réponses apportées sur le plan théorique. Comme le souligne St Pierre et Fadil (2011), il est en effet étonnant de constater que peu d'avancées aient été réalisées depuis près de vingt ans dans le domaine de la finance en PME. D'un côté, les études menées par divers organismes de développement économique (OCDE, 2013 ;...) pointent régulièrement les difficultés pour les PME à lever des fonds et de surcroît à combler leurs besoins de financements. D'un autre côté, la grande hétérogénéité des PME et le manque de résultats décisifs en recherche ne contribuent guère à cerner davantage les liens entre banques et PME.

L'objectif de notre étude porte sur les pratiques et les besoins de financement des entreprises artisanales. Il s'agit de cerner au mieux les pratiques actuelles de financement de ce type d'entreprises, les sources de financement qu'elles mobilisent et les relations qu'elles entretiennent avec les banques. Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un programme d'étude nationale mené par l'ISM¹ visant à apporter un éclairage complet et actuel de la situation financière des entreprises artisanales. S'il existe un certain nombre d'études sur le financement des PME, paradoxalement, très peu de recherches portent sur les entreprises artisanales. Nous nous sommes donc interrogés sur les contraintes qui pèsent sur ces entreprises. Plus précisément, nous avons exploré l'approche relationnelle artisan-banquier pour comprendre de quelle manière est établie la stratégie de financement. La littérature nous a conduits à rapprocher l'adossement théorique de la recherche de la notion d'écosystème (Moore, 1993 et 2006) afin de découvrir comment les relations artisan-banquier participent à la co-construction d'une dynamique entrepreneuriale. L'étude présentée ici porte uniquement sur la partie exploratoire, phase 1 de l'étude nationale. Des entretiens semi directifs ont été menés auprès de 12 dirigeants d'entreprises artisanales présentes dans deux régions différentes de France. Cette étude qualitative a constitué un travail préliminaire en vue de mener une enquête quantitative au niveau nationale prévue en phase 2.

¹ Institut Supérieur des Métiers : <http://ism.infometiers.org/>

Une première partie est consacrée à la revue de la littérature sur le financement des PME. Notre regard porte plus particulièrement sur les caractéristiques du financement des entreprises artisanales afin de préciser les variables de cadrage retenues pour notre étude. Une deuxième partie expose la méthodologie mobilisée et les cas étudiés. Dans une dernière partie les résultats sont discutés afin de proposer une grille d'analyse ainsi que des perspectives de poursuite d'étude.

1. Les pratiques et les besoins de financement des TPE

Après avoir exposé les différentes approches de la notion de financement, nous expliquerons pourquoi la relation artisan-banquier se place au cœur de notre problématique. Elle ne se comprend que de façon contextualisée, c'est-à-dire en intégrant le système relationnel de l'artisan sur son territoire. Nous expliquerons pourquoi la notion d'écosystème présente un intérêt théorique pour notre recherche.

1.1 La spécificité des questions de financement de l'entreprise artisanale encore mal reconnue

- *Des contraintes financières plus pesantes en TPE (qui n'épargnent pas les entreprises du secteur de l'artisanat)*

Si la situation économique difficile explique en grande partie le ralentissement du financement et de l'investissement dans les entreprises, certains secteurs semblent cependant plus particulièrement touchés que d'autres. Nous constatons que selon la taille de l'entreprise, les contraintes économiques pèsent différemment. Les enquêtes d'opinions de dirigeants menées par BPI France (2013) et le Baromètre TPE 53 IFOP de janvier-février mars 2014 révèlent des situations contrastées selon les activités et les types d'entreprises. Le niveau de l'activité reste médiocre ou modeste dans le secteur de l'industrie et des services aux entreprises. En revanche, elle s'est rapidement dégradée dans tous les autres secteurs entre 2012 et 2013 et notamment dans les secteurs liés à la consommation et à l'investissement des particuliers. Parmi les plus concernés, se trouvent le bâtiment, le commerce et la réparation automobile. Si nous croisons les études précédemment citées et celles menées par les organismes professionnels tels que la CAPEB et l'UPA, il est assez frappant de constater que les entreprises les plus exposées aux contraintes économiques et financières sont des entreprises de très petite taille exerçant des activités de production, de services ou de commerce.

De telles évolutions ont incontestablement des conséquences directes sur la situation financière des entreprises et notamment des très petites entreprises. Les situations de trésoreries restent difficiles avec des tensions plus fortes dans les secteurs les plus touchés comme le bâtiment et le tourisme, l'alimentaire et chez les entreprises de très petite taille. Il en découle un durcissement de l'accès au crédit de trésorerie et d'investissement pour ces mêmes entreprises. Les tensions reculent dès lors que les entreprises accèdent à une taille moyenne, qu'elles exportent, innovent ou encore qu'elles œuvrent dans des secteurs moins durement exposés.

Ces études révèlent surtout que parmi les entreprises les plus exposées, se trouvent en grande partie des entreprises appartenant au secteur de l'artisanat², même si ce dernier n'est pas explicitement représenté dans les études nationales comme celles menées par BPI France (2013) ou par IFOP (2014).

Par ses spécificités, sa place et son rôle dans l'économie générale, il semble important au regard des données avancées par les diverses études de mieux cerner les questionnements liés au financement de ces entreprises. Comment expliquer ces contraintes plus pesantes sur les entreprises de petite taille ? Quels déterminants, quelle logique pourraient éclairer ces différences ? Nous avons pour cela interrogé la littérature sur les principales raisons avancées pour expliquer les difficultés des entreprises de petite taille à financer leur développement.

➤*Des réponses théoriques en financement d'entreprise qui restent globalement insuffisantes*

Pour un grand nombre d'auteurs en finance d'entreprise (Ziane Y, 2004 ; Savignac et Sevestre 2008 ; Kemp et Lutz, 2006 ; Oliveira B. et Fortunato, 2006 ; Leavell H. et Maniam B., 2009) les difficultés de financement que rencontrent les PME s'expliquent par deux éléments combinés : l'asymétrie de l'information et les coûts d'agence entre apporteurs de fonds et dirigeants. Si ces deux dimensions s'expriment également dans les GE, elles prennent une ampleur plus importante dans les petites entreprises. Comme l'ont souligné initialement Ang (1991) et Pettit et Senger (1985), l'asymétrie de l'information est liée au fait que les PME ont une capacité limitée à fournir une information fiable et que leur expertise financière semble également plus limitée. Il est en outre difficile de dissocier la structure de capital de l'entreprise de celle du dirigeant. L'insuffisance ou l'opacité du système d'information a pour conséquence d'augmenter les coûts d'agence entre bailleur de fond et dirigeant. Les relations informelles et l'existence de contrat implicites qui prédominent dans les échanges intra et extra organisationnels en PME ne font qu'accentuer ces problèmes d'agence et d'asymétrie.

Une grande partie des recherches en finance ont porté une attention particulière à la structure de financement des entreprises et notamment aux sources de financement privilégiées pour soutenir le développement et la croissance de l'entreprise (financement interne vs externe, hiérarchisation entre autofinancement, dette, augmentation de capital). Les études se sont d'abord focalisées sur les problèmes d'asymétrie et d'agence en GE puis progressivement un certain nombre de travaux (dont Colot et Croquet, 2007 ; Denis et Mihov, 2003) a investi le champ de la PME, en mobilisant d'ailleurs les mêmes cadres théoriques et empiriques que ceux utilisés dans les études sur les GE. Qu'elles portent sur des grandes ou des plus petites structures, ces études cherchent à faire émerger les éléments qui déterminent les choix de financement des entreprises. Pour cela, deux cadres théoriques de la finance sont principalement mobilisés, d'un côté la théorie du compromis ou de ratio optimal d'endettement et de l'autre la théorie du financement hiérarchique (Myers, 1984 et de Myers et Majluf, 1984). Ces deux théories mettent en exergue les problèmes d'agence et de symétrie soulignés plus haut. La théorie du compromis postule que la structure optimale est atteinte

² Le secteur de l'artisanat se caractérise par des entreprises majoritairement de petite taille, exerçant une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services classées au répertoire des métiers. Il regroupe plus d'un million d'entreprises réparties dans le bâtiment, l'alimentation, la production et le service et emploie plus de 3 millions de personnes. Son poids dans l'économie est réel. Il génère d'ailleurs plus de 10% de la valeur ajoutée de l'ensemble des activités marchandes non agricoles et non financières (<http://www.upa.fr/artisanat-en-chiffres/entreprises-artisanales.html>). Les artisans assument en outre bien souvent seuls ou avec l'aide de leur conjoint la responsabilité de l'entreprise. Ils contribuent au dynamisme des territoires en maintenant le lien social et un service de proximité.

selon un arbitrage entre les avantages et les inconvénients des principales sources de financement. Cet arbitrage se fera en fonction de l'existence de coûts (coût de faillite, coûts d'agence). Ces derniers, dès lors qu'ils existent, peuvent affecter le choix des modes de financement de l'entreprise. La théorie du financement hiérarchique est, quant à elle, fondée sur l'asymétrie d'information qui existe entre bailleurs et dirigeants. Elle stipule que les dirigeants vont choisir le mode de financement qui minimise les coûts associés à l'asymétrie d'information. Le dirigeant aura donc tendance à privilégier le financement interne au financement externe et hiérarchisera ses préférences entre autofinancement, dette, et augmentation du capital.

En général, ces études mobilisant ces préceptes théoriques de la finance s'appuient sur un certain nombre de variables explicatives récurrentes comme la croissance, la profitabilité, la rentabilité et le niveau de garantie (intangibilité des actifs) pour expliquer les choix de financement des entreprises. Les études plus focalisées sur les PME, rajoutent des variables spécifiques comme la taille, le statut juridique, l'âge du dirigeant et leur nombre au sein de la direction (Colet et Croquet, 2007; Belletre I, 2010). Ces variables permettent de prendre en compte les contraintes d'accès aux ressources, les effets liés directement à l'asymétrie de l'information et aux conflits d'agences. Ces études permettent avant tout de généraliser la théorie du financement hiérarchique pour expliquer les comportements de financement des TPE. Ces dernières sont fortement soumises aux problèmes d'asymétrie d'information en raison de la place prépondérante du dirigeant propriétaire, de sa forte volonté d'indépendance et d'un accès limité aux financements externes. Mais globalement, *ces études n'apportent pas assez de preuves ou des connaissances précises qui permettrait de faciliter les adaptations des marchés financiers ou les dispositifs mis en place par les institutions afin d'apprécier au mieux la réalité des PME, leurs contraintes et leur fonctionnement* (José St Pierre et Fadil, 2011). Ces études mobilisent des cadres théoriques différentes, étudient des contextes variés sur des entreprises de taille et de formes juridiques différentes. Elles ne s'accordent pas alors sur le sens de l'influence des déterminants retenus sur le niveau d'endettement. Il semble donc difficile de concevoir un cadre théorique unifiant les comportements financiers notamment pour les plus petites entreprises. Enfin ajoutons que les théories financières mobilisées reposent sur un principe sous-jacent que le dirigeant cherche à maximiser économiquement sa richesse. Ce principe est difficilement compatible avec la réalité et l'hétérogénéité des TPE.

Si le problème d'asymétrie reste un élément majeur pour expliquer les différences marquantes entre GE, PME et TPE, Josée St Pierre et Fadil (2011) pointent la nécessité de mieux la caractériser et d'en cerner son ampleur. Il serait intéressant de voir l'impact d'autres facteurs que des facteurs strictement financiers. Dans la même lignée, d'autres facteurs que la taille, le statut juridique, l'âge du dirigeant ou leur nombre mériteraient d'être pris en compte pour mieux cerner le comportement caractéristique des TPE. Comme le souligne Torrès (2007, 2011) mais aussi Levratto (2007) ce qui caractérise ce comportement « *c'est la forte proximité tant géographique, psychologique que cherche à privilégier les TPE dans leurs systèmes d'information interne et externe* ». Cette proximité permet au dirigeant « *de maintenir son emprise sur l'entreprise et son développement* » (Torres, 2007). Ce même auteur montre ainsi que « *la gestion financière des TPE revêt un caractère spécifique dans la mesure où la finance des PME est traversée par une multitude de proxémies (patrimoniale, spatiale, temporelle, etc.)* ». Ces proxémies permettraient en outre de réduire l'asymétrie d'information face à laquelle la TPE est particulièrement exposée. Ces réflexions rejoignent les remarques avancées par José St Pierre et Fadil (2011) soulignant la nécessité de prendre en compte d'autres facteurs plus liées au comportement des dirigeants comme le choix de leurs ressources, leurs orientations stratégiques, leur capital relationnel, leur encastrement sociale.

Or trop peu d'études en finance entrepreneuriale étudient la spécificité des comportements financiers des TPE sous cet angle.

L'objet de notre étude s'inscrit tout à fait dans la lignée des réflexions engagées par Torres (2007, 2011) et José st Pierre et Fadil (2011). Nous proposons ainsi de porter une attention plus particulière aux orientations stratégiques menées par les dirigeants, aux appuis, soutiens relationnels et financiers recherchés par ces derniers pour mener à bien le développement de leur entreprise. Dans cette perspective il nous semble nécessaire d'ancrer notre analyse des pratiques et des besoins de financement des TPE dans une approche relationnelle.

1.2 Pour une approche relationnelle ancrée dans les écosystèmes territoriaux

La littérature met en évidence deux tendances significatives que nous retiendrons pour définir la cadre académique de ce travail : *la nature des relations interpersonnelles artisan/banquier* siège au centre des préoccupations financières des entreprises de petite taille tandis que l'ensemble des acteurs évoluent dans une « communauté de destin » (Koenig, 2012) qui s'apparente à un écosystème (Moore, 1993 et 2006) que nous qualifierons *écosystème entrepreneurial*.

Les relations interpersonnelles se placent au cœur des pratiques de l'artisan (Picard, 2006 ; Richomme-Huet, 2006 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2014). A notre connaissance, aucun travail académique n'a exploré la relation particulière entre l'artisan et le banquier. Le cadre de nous proposons pour la définir s'appuie au mieux sur des études relatives aux PME.

La représentation du dirigeant apparaît comme essentielle dans la gestion financière de l'entreprise (Colot et Croquet, 2007) et plus largement dans la gestion de la relation. Son comportement de prudence, voire d'évitement de prise de risque semble lié à une méconnaissance des questions financières. Plus largement, les dirigeants de PME montrent une maîtrise approximative du système bancaire et des pratiques de banques. Un effort d'explication inscrit dans une relation à long terme pourrait améliorer cette méconnaissance ; la mise en place d'un tel modèle relationnel risque toutefois d'altérer les courbes de profit bancaire (Maque et Godowski, 2009) qui privilégient de ce fait une approche court-termiste de la relation.

La recherche de lien social contribue à la création d'un *capital relationnel* constitutif de la capacité dynamique de l'entreprise grâce à diverses formes de coopérations (Capello & Faggian, 2005). Le système des informations véhiculées ou bien stockées se présentent comme des ressources stratégiques idiosyncratiques (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Géraudel, 2011) propres à l'artisan, mais également aux acteurs avec qui il est en interaction. Les pratiques d'un établissement bancaire ou bien d'un conseiller en particulier sont connues puis communiquées entre les artisans, de sorte que les personnes ressenties comme fidèles à leurs engagements (Maque et Godowski, 2009) sont associées au projet territorial.

Le poids de la décision bancaire sur la performance (et surtout la continuité d'existence) n'est ignoré par aucun artisan. Bien que les relations avec le banquier soient marquées par les normes relationnelles (Ambroise, Maque et Prim-Allaz, 2013), les normes transactionnelles consistant à respecter les engagements contractualisés restent essentielles. La dialogique transaction/ relation place le banquier comme un partenaire extra sectoriel dont les décisions interagissent sur la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise.

Le mécanisme d'ajustement entre acteurs sur le territoire est à rapprocher de la notion d'écosystème d'affaire que Moore (1993, 2006) définit en retenant l'ambivalence relationnelle entre coopération et concurrence pour expliquer les systèmes organisationnels sur un territoire. Progressivement cette notion a été appliquée à des domaines à orientation technologique dominés par des acteurs leader. Koenig (2012) montre la diversité des formes d'écosystèmes d'affaires parmi lesquelles la communauté de destin semble s'approcher de notre questionnement. Celle-ci réunit des acteurs hétérogènes pour des raisons indépendantes de la volonté de leur volonté, vers une création de valeur partagée. Il persiste une certaine forme de leadership pour expliquer la coévolution du système que ne correspond pas véritablement à la situation de l'artisanat local.

C'est pourquoi, dans notre démarche, nous privilégierons la notion *d'écosystème entrepreneurial* pour étudier **la manière dont la relation avec le banquier peut se présenter comme une ressource stratégique dans le cadre de relations animant la coévolution d'un territoire**. Acteur de l'écosystème entrepreneurial, le banquier intervient en tant que lien informationnel stratégique dans le développement de l'entreprise. La figure 1 expose le design de la recherche.

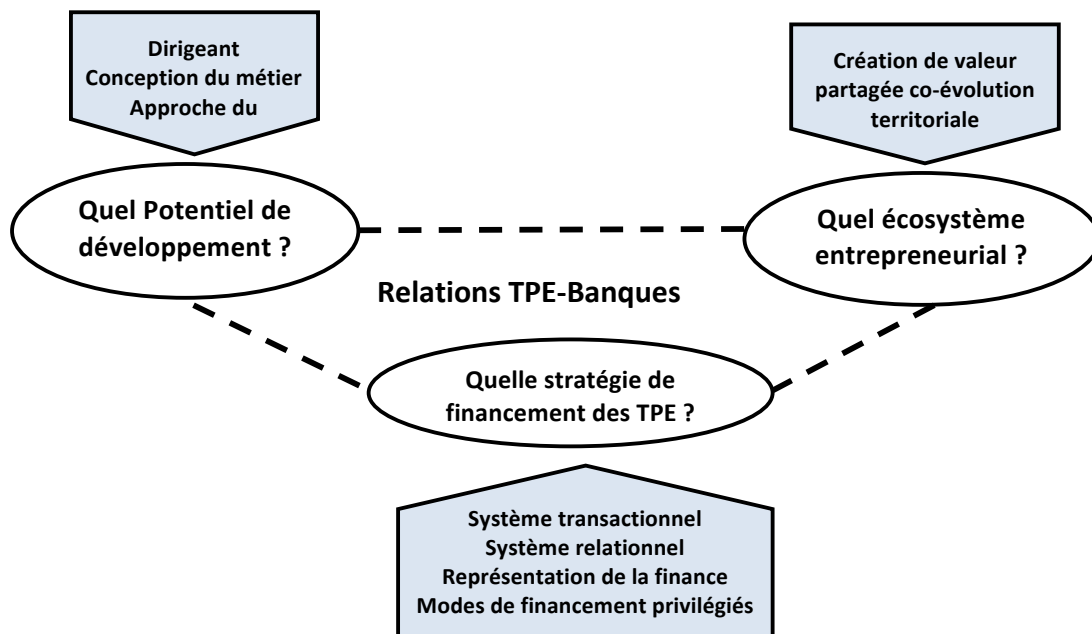


Figure 1 : Design de la recherche
Artisan et banquiers acteur de l'écosystème entrepreneurial

Le cadre de l'étude étant posé, nous présentons dans ce qui suit la démarche d'investigation empirique.

2. Le cadre méthodologique mobilisé

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Ce choix s'explique par la nature de l'objet de recherche. En effet, chercher à analyser la capacité des artisans à mobiliser les appuis financiers pour soutenir le développement de leur entreprise nécessite le recueil de données qualitatives. Il s'agit en effet d'accéder au vécu des acteurs et d'étudier la vision que ces derniers ont de leur situation financière et de la capacité qu'offrent les soutiens institutionnels et relationnels autour d'eux.

Pour ce faire, nous avons donc opté pour la méthode des cas. Douze entreprises ont été sélectionnées sur la base de plusieurs critères, détaillés dans le tableau n° 1. Les entreprises ont été choisies pour couvrir différents secteurs de l'artisanat (l'alimentaire, le bâtiment, le service et la production), différents types de tailles et de statuts. Ont été écartés de l'échantillon exploratoire les entreprises en primo-développement. Ces dernières sont d'une part très spécifiques et d'autre part mieux appréhendées. Plusieurs enquêtes SINE/INSEE, études ISM ont en effet déjà été menées sur les créateurs/repreneurs d'entreprises. Par ailleurs le choix s'est également porté sur deux catégories d'entreprises : les entreprises jugées « à risque » par les établissements bancaires (entreprises ayant dû recourir à une garantie ou à la Médiation du Crédit) et des entreprises en croissance et à fort besoin de financement. Nous avons notamment orienté nos entretiens vers des entreprises ayant reçu des prix nationaux comme le prix Stars et Métiers³. Ce dernier, décerné par les chambres de Métiers et de l'Artisanat et la Banque Populaire, met à l'honneur des parcours d'artisans pour leur réussite en matière d'innovation technologique, managériale, commerciale ou stratégique.

La collecte des données s'est effectuée par entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures et demi (soit 12 entretiens au total) entre mai et juin 2013. Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires (données chiffrées transmises par les dirigeants eux-mêmes.) L'élaboration du guide d'entretien a été structurée autour des grandes thématiques suivantes :

- Les caractéristiques de l'entreprise, son histoire
- Le dirigeant et la gestion financière
- La dynamique de développement de son financement
- Les relations bancaires
- La situation financière perçue par le dirigeant

L'objectif visé est de recueillir une analyse *narrative historique* du développement de l'entreprise et des appuis financiers mobilisés depuis sa création. Nous avons cherché plus particulièrement à cerner, lors des entretiens, les motivations des dirigeants dans leurs choix de développement, de financement, la perception qu'ils ont de la santé financière de leur entreprise et la qualité des relations bancaires qu'ils ont pu développer depuis la création.

Tableau 1 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées

Entreprises	Activité	Code NAFA	Salariés	Statut juridique	Aides/ prix obtenus	région/ zone
REINE DE TOURAINE	Activité de transformation de poires, pommes et pruneaux	1039 B	5 salariés mais actuellement 3 (2licenciement en cours)	SARL	Prix star métiers 2012 Stratégie globale innovation	Région Centre Zone rurale
ART TAXI	Activité de transport de voyageur	4932 Z	3	EI	Caution SIAGI	Région centre Zone rurale
ROC CONFORTATION	Activité de construction et BTP	4399 D	13	SARL	Caution SIAGI	Région Centre Zone Peri Urbaine
ALL THERLIC	Activité de Travaux d'installation d'eau et de gaz	4322 A	8	SARL		Région Centre zone Urbaine
BARRAULT BOUCHERIE	Boucherie charcuterie artisan	4722 Z	1	EI		Région Centre zone Peri Urbaine
MARYLINE COIFFURE	Activité de coiffure	9602 A	5	Actuellement en EI	Prix star et métiers 2012 Dynamique RH	Région Centre zone Urbaine

³ Concours annuel organisé à l'initiative de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat visant valoriser les stratégies d'innovations dans différents domaines.

MACARONS D'ANTHONY	Chef à domicile Fabrication de macarons Cours de cuisine	5621 ZA	0	AE (2009/2012) EI (depuis 2012)	Stars & Métiers 2103	Région Languedoc Roussillon (L-R) zone rurale
ENTREPRISE ROUVIERE	BTP et construction Maçonnerie générale (80 % en rénovation) : 70 % Fabrication béton 30 %	4399 C	19	SARL Créée en 1987 Transmission familiale	Stars & Métiers 2012 Pass'Innov (en demande)	Région L-R
FERRONNERIE SOURIOU	Ferronnerie d'Art	4332 B	4	EI Créée en 1953		Région L-R
ILLIMITED EDITION	Fabrication et installation de communication visuelle	7311 Z	6	SARL Créée en 2004	Stars & Métiers 2013	Région L-R
ATELIER FLEURS ET MATIERES	Commerce de détail de fleurs, plantes, graines	4776 Z	1	EI créée en 2001 SARL Créée en 2010		Région L-R
LINEA D'AMASELLES	Restauration, restauration rapide, Fabrication confiseries	5610 C	3	SARL Créée en 2007 Déménagement 2012	Stars & Métiers 2008	Région L-R

3. Les résultats de l'étude empirique

3.1- Analyse comparative : quelle stratégie de financement pour quel développement ?

La stratégie de développement composée par deux dimensions est présentée dans le tableau 1 :

- *Le développement du potentiel de l'activité* qui est appréhendé par le profil de l'artisan, sa conception du métier de l'entreprise et son approche du marché. A ce niveau, nous procédons à une synthétisation des données des projets de l'artisan

Les douze entreprises étudiées sont engagées dans un processus de croissance soit par une recherche d'extension de marché, soit par la création de nouvelles activités et ce quel que soit la nature du marché, du métier (et de la taille aussi). Cette tendance semble s'expliquer particulièrement par le profil des dirigeants et/ ou des conjoints collaborateurs interrogés (ce qui pourrait d'ailleurs constituer un biais méthodologique).

Nous sommes face à des personnes ou des binômes plutôt dynamiques, pro-actifs qui expriment une volonté d'aller de l'avant, de chercher à se différencier ou à créer plus de proximité avec leur marché plutôt qu'à subir ses évolutions. On peut aussi imputer cela aux discours diffusés par les réseaux pro ou réseaux consulaires. Dans notre échantillon, tous les dirigeants ou leur conjoint ont suivi un stage en CMA ou des formations de gestion dans un organisme professionnel. Ils sont donc relativement bien sensibilisés sur ces questions. A l'exception de l'entreprise de taxi, les dirigeants ne perçoivent pas de concurrence très forte. Ils se sentent tout de même protégés par un positionnement plutôt singulier. Les relations avec les fournisseurs et les clients sont plutôt bonnes et rarement marquées par des liens de dépendance.

- *Le développement du potentiel d'appui* est structuré par les axes de développement et la nature des soutiens mobilisés pour aider à sa réalisation. La dernière colonne du tableau propose de commenter la relation entre la manière dont le dirigeant se projette et les moyens qu'il mobilise pour accompagner sa démarche.

La Banque est certes un soutien financier important à la création de l'entreprise souvent même incontournable (à l'exception de l'entreprise Reines en Touraine) mais elle est surtout

un appui non négligeable pour la mise en relation avec divers organismes d'aides. Ce constat est souligné par 7 entreprises sur 12. Mais une fois passé la création, c'est sur les réseaux pro, consulaires, sur le comptable, l'entourage ou les partenaires que les dirigeants semblent essentiellement se tourner pour avoir du soutien, du conseil dans leur projet de développement. Le banquier devient alors un simple guichet financier et un acteur plutôt exigeant. Le changement fréquent de conseiller, le durcissement des conditions de crédits des Banques ne font sans doute qu'amplifier cette tendance.

A l'exception de l'entreprise Souriou, toutes tendent vers une croissance d'activité. Pour la soutenir, les choix des artisans convergent sur de nombreux points, même si l'on peut constater certaines divergences :

Traits de convergence :

- Des entreprises généralement en progression dans leur activité. Aucune n'a réduit son effectif, même si certaines sont en situation délicate.
- Un niveau d'innovation et/ou de créativité élevé exprimé par les artisans débordants de projets nouveaux.
- Une démarche tournée vers l'analyse du marché comme argument de soutien au lancement de nouveautés.
- Une multiplication de réseaux de toute sorte, quelle que soit l'entreprise.
- Toutes les entreprises étudiées ont un gérant ou un cogérant ayant bénéficié d'une formation en gestion, comptabilité, ou marketing. Leurs connaissances du vocabulaire, des outils et des démarches paraissent parfois très expertes. Ils connaissent leurs faiblesses et savent à qui s'adresser pour obtenir une aide.

Traits de divergence :

- Selon le profil, le développement peut être tiré par le marché ou par le métier. La nuance reste néanmoins très sensible. Mais il semble que les dirigeants des macarons d'Anthony et des Damaselles se soient plus appuyés sur leur maîtrise de savoir-faire que sur l'analyse du marché pour impulser leur développement.
- La nature des partenaires mobilisés très contrastée. A ce niveau on ne constate pas de convergence dans la nature des conseils mobilisés. La banque apparaît au lancement, puis elle n'est plus considérée comme un partenaire de développement. D'autres interlocuteurs appartenant à divers réseaux sont cités dans les propos recueillis.

La stratégie de financement est structurée suivant les sensibilités inter personnelles (modalité relationnelles) entre le banquier et l'artisan d'une part, et les pratiques techniques (modalité opératoires) d'autre part. Le tableau 2 (Annexe 2) décompose ces deux aspects :

- *Les sensibilités interpersonnelles* sont rassemblées dans les modalités relationnelles. Elles permettent de comprendre comment sont identifiés et choisis les partenaires de développement, quel est le rôle des banques et quels sont les enjeux inter personnels. Plusieurs artisans ont exprimé que la rencontre avec une personne donnée à un certain moment a pu déboucher sur un accompagnement sérieux et durable.

Les tendances que nous avons soulignées plus haut (quant au rôle joué par les banques et leur impact sur la stratégie de développement de l'entreprise) se confirment ici lorsque

l'on observe les modalités relationnelles et opératoires qui sous-tendent la stratégie de financement des entreprises étudiées. Globalement, les dirigeants sont conscients que la « qualité » de la relation qui les lie à leur banque est étroitement corrélée à la situation financière de leur entreprise. Afin d'assurer une situation financière saine, les dirigeants focalisent leur vigilance sur l'activité commerciale et/ou le déploiement de leur activité. Concernant les modalités relationnelles mobilisées, ils privilégient essentiellement les réseaux professionnels ou personnels pour obtenir les informations utiles sur leurs marchés et cerner au mieux les opportunités de développement pour leur entreprise. La banque a tendance à être considérée alors comme un interlocuteur qu'il faut rassurer ou convaincre pour qu'elle puisse venir en appui financier. Cette perception du rôle de la banque est particulièrement présente chez les dirigeants qui ont une forte ambition de croissance (cas de ROC CONFORTATION, cas de ALL THERMIC notamment). Elle est moins explicite chez les artisans dont la taille est plus petite et les perspectives de croissance moins importantes (cas de Monsieur Barrault, charcutier/ boucher par exemple). Il est vrai que ces affaires plus petites représentent souvent un risque moins important pour les banques. Cela pourrait expliquer les différences de comportement et/ou de perceptions.

- *Les pratiques techniques* ramènent à une appréciation des ratios de pilotage et au choix de financement retenu. Elles sont présentées comme des modalités opératoires de la stratégie de financement.

Il apparaît en règle générale que les artisans interrogés ont un regard avisé sur la situation financière de leur entreprise. Le rôle du comptable y est sans doute pour beaucoup chez les « petits artisans ». La relation avec le comptable semble étroite et sur des prestations complètes (pour 7 cas sur 12) . Pour les entreprises plus importantes en taille et en affaires, le rôle du comptable est moins important. Son rôle se réduit souvent au contrôle de comptes et à la prise charge du social jugée trop lourde à gérer pour le dirigeant (dans 4 cas sur 12). Pour les entreprises Roc Confortation et Illimited Edition, la comptabilité n'est plus externalisée. Le recours à des prestations comptables plus ou moins larges dépend de plusieurs variables. Du coût de la prestation, du temps disponible que le dirigeant ou son conjoint peut consacrer à cette tâche, des compétences comptables détenues en interne soit par un employé, le conjoint ou le dirigeant lui-même. Pour les petits artisans, c'est surtout le manque de temps qui justifie le recours au comptable. Pour les plus grandes, c'est le coût et la volonté d'avoir une meilleure maîtrise de la situation qui semble expliquer une prise en charge plus poussée de la comptabilité en interne.

Analyse de la stratégie de financement :

Il existe certaines disparités dans l'approche financière suivant l'artisan et l'interlocuteur qu'il rencontre.

Notons que l'appréciation de la stratégie de financement du projet et de la banque varie tout au long de la vie de l'entreprise et de son niveau de développement.

Traits de convergence :

- Surveillance étroite des indicateurs financiers qui sont connus et suivis. Parmi les 12 entreprises interrogées, 5 ont une utilisation poussée ou avancée des outils informatisés de comptabilité. Il s'agit de All Thermic et de Roc Confortation. Ce sont les entreprises les plus importantes en taille et en chiffre d'affaires de l'échantillon, avec une ambition de croissance relativement forte (6 sur les 12 cas utilisent des tableurs Excel pour le suivi

courant de leur affaire). Cette appropriation plus poussée des outils de suivi s'expliquent en grande partie par le profil de l'entreprise et le profil du dirigeant ici. Pour les autres, le suivi est plus simple, sur des indicateurs clés comme le chiffre d'affaires, sa comparaison N-1. On s'aperçoit que l'intérêt pour une utilisation plus fine des outils de suivi s'accroît quand l'entreprise se développe ou quand le dirigeant envisage un développement plus poussé de son affaire (par exemple, Art Taxi, l'Atelier des Fleurs, les macarons d'Anthony).

- L'interlocuteur est déterminant quelle que soit la structure. Lorsque l'artisan exprime une satisfaction dans un mode d'accompagnement, il avance systématiquement la personne (et sa compétence) en charge du dossier et non la technique de suivi ou encore la structure d'appartenance. Dans 3 cas, il y a même une appréciation opposée entre la structure d'accompagnement et le conseiller.
- L'implication du banquier diminue quand l'entreprise évolue. L'aide au lancement est citée spontanément même lorsque l'entreprise est ancienne. L'artisan manifeste un sentiment de « confiance accordée » vis-à-vis du banquier qui accorde un prêt à la création ; celle-ci est à relier à son incompréhension face au désengagement de l'établissement bancaire dans les années de démarrage, puis de développement.
- Capacité à estimer le choix de développement et le besoin de financement pour temporiser les projets. Notons que la plupart des artisans estiment que malgré un chiffre d'affaires en progression, leur situation financière se tend depuis plusieurs années. Pour certains la crise économique accentue les pouvoirs de négociation des clients. Mais beaucoup estiment qu'ils rencontrent des difficultés pour franchir le cap de développement qu'ils ont engagé et à couvrir leurs dettes.

Traits de divergence :

- Les ressentis vis-à-vis des banques nationales s'avèrent parfois fort critiques ou bien distants.

Ce point peut être mis en relation avec deux phénomènes selon les enquêtés : D'une part l'importance accordée à la personnalisation de la relation apparaît incompatible avec la mobilité du personnel engagée dans les grandes banques. D'autre part, les banques s'impliquent moins dans le développement des entreprises lorsque le risque financier devient trop important.

Les artisans du groupe qui ne partagent pas cette opinion sont dans deux types de situation : fin du démarrage pour l'une et apport en capital élevé avec d'importantes garanties personnelles pour l'autre.

- Maîtrise du risque financier par multiplication des banques. Les artisans ayant subi une expérience vécue très négativement multiplient les banques en maintenant des comptes « dormants » dans la banque en disgrâce. Dès que l'entreprise lance un développement marché conséquent, l'artisan multiplie les établissements bancaires (Rouvière/Illimited/Atelier fleurs).
- Recherche de partage d'information pour affiner l'analyse financière se retrouve chez les artisans orientés « marché » qui développent des contacts dans des milieux divers.

En conclusion

Les dirigeants et/ou les conjoints sont plus investis dans les comptes et la gestion financière quand l'entreprise est importante en taille et a une stratégie d'expansion ambitieuse. Pour les affaires plus petites, avec des perspectives de croissance moins ambitieuses, le comptable

garde un rôle plus important et l'investissement du dirigeant et/ou conjoint, dans la tenue des comptes, la mise en place de tableaux bords, est moindre.

Le recours au crédit semble de plus en plus une solution privilégiée (sans doute impulsée par le discours des banques ou des chambres consulaires). Il y a une prise de conscience de l'impact des emprunts (ressources longues) sur la trésorerie (liquidité de l'entreprise). Il va de soi que cela va dépendre aussi des besoins de financement de l'activité. Parmi les 6 entreprises interrogées, seule une entreprise, présente notamment sur les marchés publics, a d'importants problèmes de trésorerie. Cet indicateur reste au cœur de l'observation des artisans pour arbitrer leur choix de développement.

3.2- Discussion : vers une approche croisée de la relation bancaire

A ce niveau de notre recherche exploratoire, plusieurs résultats viennent enrichir la compréhension de la relation entre l'artisan et son banquier. Nous proposons de les présenter sous la forme d'une grille matricielle (figure 2)

Il convient de faire converger deux axes interprétatifs :

- ✓ **Les centres d'intérêts de l'artisan conditionnent certains modes de développement** (axes verticaux de la grille).

Il paraît difficile de conclure ici que la relation bancaire peut être imputée au profil de l'artisan. Les éléments dont nous disposons s'attachent simplement à comprendre ses représentations du soutien bancaire dans sa stratégie, sans approfondir l'exploration typologique. Nous convenons ainsi retenir une double approche graduelle exposant d'une part les préoccupations majeures de l'artisan dans son activité, d'autre part, les formes de développement de son entreprise.

La diversité des approches des métiers par les artisans laisse s'exprimer des sensibilités très différentes vis-à-vis des métiers. Nous parlons d'engagement vers l'entrepreneuriat ou bien à l'opposé vers le métier pour caractériser les deux situations extrêmes (figure 2)

Alors que certains restent centrés sur leur savoir-faire pour soutenir l'évolution de leur activité (Ferrerie Sorio par exemple ou encore Maryline Coiffure ou Monsieur Barrault, charcutier/boucher), d'autres se tournent délibérément vers le marché pour orienter leur développement (c'est le cas d'Illimited Edition). Les situations intermédiaires restent nombreuses, dans la mesure où les artisans ajustent leurs centres d'intérêt au fil du temps et des opportunités d'affaires. L'entreprise Rouvière montre une approche multiniveaux liée aux rencontres nouvelles, à l'internationalisation commerciale enracinée dans une tradition culturelle locale (Pierre de Gard). Dans une approche similaire, on peut également citer Reine de Touraine

Les stratégies de développement s'expliquent pour l'essentiel par les centres d'intérêts des artisans. D'autres facteurs sectoriels, territoriaux ou encore historiques impactent également le développement. L'étude exploratoire révèle deux tendances distinctes.

La première consiste à puiser dans les ressources internes pour faire rayonner la capacité de l'entreprise dans un réseau porteur : clients, partenaires, ou encore personnes ressources. Nous qualifions de développement par intro-valorisation, le processus d'avancée d'activité par une logique introspective. C'est le cas de la ferronnerie Sourio ainsi que de Maryline Coiffure qui s'attache à pérenniser un métier dans la tradition bénéficiant d'une notoriété personnelle de proximité.

La seconde vise à capter de nouvelles ressources visant à nourrir le potentiel existant de nouvelles idées, compétences, ou encore relations. Le développement par extra-valorisation suppose que l'ouverture de l'artisan et de ses collaborateurs au monde qui l'entoure guide

l'orientation de l'entreprise. Par exemple, l'atelier des Fleurs s'agrandit en commerce multi-site, diversifiant l'offre de services en fonction des tendances, des demandes de quartier et de la sensibilité écologique de l'artisan. Le brassage des données contextuelles avec les aspirations entrepreneuriales ont accéléré la croissance de l'entreprise. On peut également citer All Thermic qui a racheté un concurrent et qui cherche aujourd'hui à innover.

- ✓ **La stratégie de l'établissement bancaire** impacte l'ancrage de proximité et ainsi le **tissage de liens interpersonnels** (axes horizontaux de la grille). Les verbatim révèlent une corrélation entre la taille de la banque, son rayonnement national et le sentiment de distanciation de la relation bancaire.

Les données recueillies restent insuffisantes pour conclure que les banques nationales mènent une stratégie de détachement du territoire local. Nous n'établissons aucune conclusion allant dans ce sens.

En revanche, il existe de différences significatives de politiques d'ancrage local notamment par l'intermédiaire des agents d'accompagnement des entreprises. C'est pour cela que nous proposons de situer sur un continuum, d'un côté les stratégies d'envergure nationale sans véritable préoccupation du suivi longitudinal des projets d'entreprises locales, et d'autre part les stratégies de proximité qui sont adossées aux enjeux territoriaux en vue de fidéliser leur clientèle.

Parallèlement, la volonté d'enracinement de l'établissement se présente comme un facilitateur de création de lien interpersonnel. Les recherches sur les TPE, confirmées par la présente étude montrent que les relations interpersonnelles occupent un rôle central dans la stratégie menée par le dirigeant. Notons toutefois que certains artisans s'efforcent de préserver la relation étroite avec leur banquier, même si celui-ci est engagé dans une mobilité d'établissement. Dans 2 cas étudiés, l'artisan a changé d'agence pour suivre son conseiller, parfois éloigné de plusieurs centaines de kilomètres.

- ✓ **L'écosystème entrepreneurial encadre la relation artisan-banquier** car la représentation qu'a l'artisan du rôle du banquier le place comme un acteur central du développement ou du blocage de la dynamique entrepreneuriale territorial.

Lorsque la relation reste transactionnelle, ou en tout cas peu impliquante de le plan relationnel, elle peut être qualifiée de périphérique (au sens de Moore (2006)). Le lien d'interdépendance est certes poussé par la nécessité économique mais non soutenu par une volonté collaborative. **L'écosystème entrepreneurial reste exogène** à la relation artisan-banquier.

A l'opposé, lorsque la relation devient fortement personnalisée, de sorte que se crée une grande proxémie (Torrès, 2011) entre l'artisan et le banquier, l'interdépendance réciproque fait évoluer le lien interpersonnel en tant que noyau central de l'écosystème entrepreneurial. La relation artisan-banquier se noue de façon **endogène à l'écosystème**.

Le contraste des résultats obtenus dans la région centre et dans la région Languedoc-Roussillon souligne l'importance du territoire dans l'approche de cette question. Il est difficile de conclure ici que la distinction est imputable à la culture régionale. Nous pouvons simplement énoncer que selon le territoire, les modalités de mise en place des relations bancaires, et de manière plus large les mécanismes d'ajustement dans les écosystèmes restent peu comparables.

Dans la figure 2, les processus relationnels des artisans du Sud-Est seraient plutôt dans la partie inférieure gauche, tandis que les artisans de la région Centre adoptent un comportement plus conforme à la partie en haut à droite.

Les relations artisan- banquier dans l'écosystème entrepreneurial

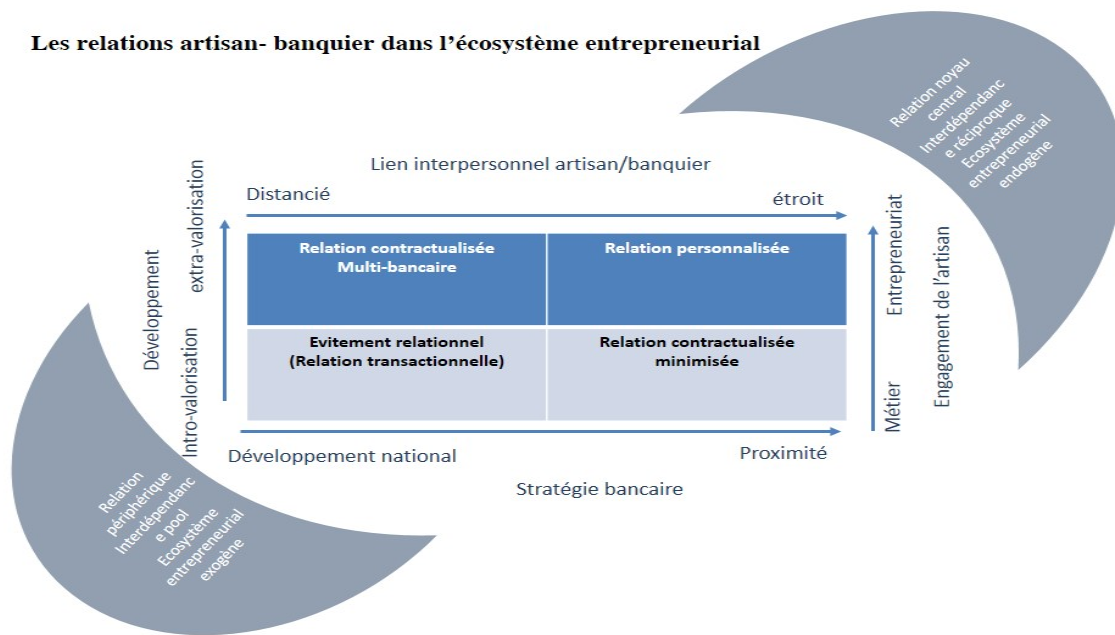


**Figure 2 : Grille d'analyse
L'écosystème entrepreneurial**

✓ Quelle relation avec le banquier pour quel développement ?

Quatre formes de relations peuvent être identifiées suivant les axes décrits ci-dessus.

Lorsque l'artisan privilégie une activité centrée sur la réalisation de son métier en s'orientant vers un développement par intro-valorisation, il va être sensible à un entourage de proximité. Ce type de comportement professionnel n'est pas associé à une vie relationnelle expansive. Si la banque choisie n'est pas dans une démarche de proximité, un lien fort avec le banquier sera plus difficile à instaurer. La rencontre avec le banquier n'existe qu'en cas de nécessité avec le sentiment de ne pas appartenir au même monde, voire de ne pas être réellement compris. Nous parlerons **d'évitement relationnel** dans la mesure où aucune des parties ne cherche à véritablement se rapprocher.

En revanche, si ce même artisan s'adresse à une banque dont les préoccupations locales sont prioritaires, avec le déploiement de personnel stable sur le terrain, l'artisan peut développer des échanges plus réguliers afin de satisfaire son interlocuteur. Le banquier reste néanmoins un interlocuteur appartenant à une sphère périphérique et avec lequel il n'entretient qu'une **relation contractualisée minimaliste**.

Lorsque le comportement de l'artisan est plus marqué par un engagement entrepreneurial, il cherche à capter son environnement pour y déployer un développement par extra-valorisation. Son approche professionnelle passe avant tout par la compréhension du monde qui l'entoure. Lorsqu'il s'adresse à une banque à stratégie d'envergure nationale, il utilise la dépersonnalisation de la relation pour user au mieux de la **relation contractuelle**. Il n'hésite pas à multiplier les banques pour faire jouer la concurrence entre elles, ou encore il change de banque dès que la négociation ne la satisfait pas. Il agit en homme d'affaires négociateur, sans se soucier du banquier. En revanche, lorsque la banque s'inscrit dans une démarche de proximité en tissant des relations étroites, l'artisan cherche à capter l'intérêt du banquier pour faire un partenaire étroit de son développement. C'est seulement dans ce cas que peut se créer une **relation personnalisée**.

Conclusion : Retour sur les objectifs et perspectives

D'un point de vue entrepreneurial, cette étude exploratoire confirme que les choix financiers des artisans s'opèrent suivent un processus intuitif sur le plan technique. Les choix restent soumis au jugement du banquier avec la qualité de la relation devient un élément décisif dans le succès espéré de l'entreprise.

Estimation de la situation financière des entreprises

Peu nombreux sont les artisans qui estiment que leur situation est réellement saine. L'étude révèle que les artisans interrogés sont tous des artisans avisés sur la situation financière de l'entreprise même s'ils ne s'en occupent pas, tous, directement. Ils restent vigilants au regard de leur niveau d'endettement et des fortes variations d'activité. Ils semblent en outre s'investir davantage dans l'utilisation d'outils de suivi financier même si le profil de l'entreprise ou le profil du dirigeant restent des variables déterminantes dans le degré d'appropriation de ces outils.

Description des pratiques de financement

Les financements mobilisés restent majoritairement internes. Plus l'entreprise grandit, plus son endettement s'étale dans le temps. Le montage financier reste généralement simple. En revanche, la superposition de structures d'entreprises et d'établissements bancaires apparaît lorsque l'artisan est engagé dans une croissance soutenue.

Relations entreprises artisanales/établissement bancaire

La dimension inter personnelle occupe une place dominante pour l'appréciation de la banque. La banque est considérée plutôt comme un véritable relais lors de la création, son image se ternit avec le temps et surtout avec la croissance de l'entreprise. Les dirigeants préfèrent alors se tourner vers leurs réseaux professionnels, les réseaux consulaires ou personnels pour rechercher des appuis.

Relations développement/financement

Le groupe d'entreprises est globalement très prospectif avec une vision de la situation de l'entreprise à deux et même cinq ans. Les discours montrent que ces artisans sont habitués à ajuster leurs choix au fil du temps. Ils ont une vision globale de leur situation ce qui leur permet d'adapter leurs ambitions à leurs possibilités financières.

Les résultats proposés restent à un niveau exploratoire. Une étude de validation devra être menée à l'issue de ce travail.

Bibliographie

Ambroise, L. Maque I. et I. Prim Allaz (2013), «Gestion des relations banques-PME : les apports de la théorie di contrat social », *Revue Internationale PME*, vol. 26, n°2, p.37-58.

Ang, James S. (1991), « Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management», *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1 n°1, p 1-13.

Ang, J. Cole, R. et Lawson, D. (2010), «The Role of Owner in Capital Structure Decisions: An Analysis of Single-Owner Corporations», *The Journal of Entrepreneurial Finance* Vol. 14, n° 3, Fall, p.1-36

Barney, J. (1991), « firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p.99-120.

Bellettre, I. (2010), *Les choix de financement des Très Petites Entreprises*, thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Frédéric Lobez, Université Lille 2, 286p.

Oliveira, B & A. Fortunato (2006), «Testing Gibrat's Law: Empirical Evidence from a Panel of Portuguese Manufacturing Firms » *International Journal of the Economics of Business*, vol. 13, n°1, pages 65-81.

Bpifrance (2013), *Conjoncture des petites et moyennes entreprises*, Enquête semestrielle, juillet.http://www.bpifrance.fr/actualites/a_la_une/resultats_de_la_57e_enquete_de_conjoncture_des_pme

Capeb (2011), *Les frais bancaires*, étude I+C, Février. En ligne <http://www.capeb.fr/media/document/etudes/fraisbancairesfev%202011.pdf>

Capello, R. et A. Faggian (2005), «Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes», *Regional Studies* Vol. 39 n°1, pp. 75–87, February.

Colot, O. et M. Croquet (2007), «La contribution de variables propres aux PME et leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME », *La Revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°228, p. 61-72.

Denis, D.J. and V.T Mihov (2003), «The choice among bank debt, non-bank private debt and public debt: Evidence from new corporate borrowings», *Journal of Financial Economic*, vol. 70, n°1, p.3-28.

Geraudel, M. (2011), «Comprendre et développer son réseau relationnel : le cas des dirigeants de pme », *VSE : la Revue de l'économie et de l'entreprise*, p.10-21.

IFOP (2014) *Baromètre des TPE*, Janvier-Février-Mars. <http://www.fiducial.fr/Barometre-des-TPE>.

Kemp, R. & C. Lutz C (2006), «Perceived Barriers To Entry: Are There Any Differences Between Small, Medium - Sized and Large Companies? » *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* Vol.3 No.5, p.538.

Koenig, G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *Man@gement* vol.15, n°2, p 208-224.

Leavell, H. et B. Maniam (2008), «An Empirical Review of the Hierarchy of Small Business Financing practices», *Review of Business Research*, 8 (1), p105 -109

Levratto, N. (2007), « Particularité des PME : les conséquences pour leur gestion » in Filion, J-L. (Sous la dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education. 566 p.

- Maque, I. et C. Godowski (2009), « L'intégration de la dimension qualitative dans l'évaluation du risque crédit des PME », *Revue Française de Gestion*, n°191.p. 109-122
- Moore, J.F (1993), « A new Ecology of competition», *Harvard Business Review*, vol. 71 n°3, p75-86.
- Moore, J.F (2006), « Business Ecosystem and the view from the firm», *Antitrust Bulletin*, vol.51, n°1, p 31-75
- Myers, S.C. et N.S. Majluf (1984), « Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have», *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, n° 2, p. 187-221.
- Myers, S.C. (1984), «The Capital Structure Puzzle», *Journal of Finance*, Vol. 39, n° 3, p. 575-592.
- OCDE (2013), Le financement des PME et des entrepreneurs 2013- tableau de bord de l'OCDE. <http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/financer-les-petites-entreprises-une-des-cles-de-la-reprise-economique.html>.
- Pettit, R. et R. Singer (1985), « Small business finance: a research agenda», *Financial Management*, Vol. 14, n° 3, p. 47-60.
- Thevenard-Puthod, C. et C. Picard (2013), « L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat », *Revue Internationale PME*, vol.26, n°3-4, p 187-212.
- Richomme-Huet, K. (2006), « Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers », *Revue Internationale PME*, vol.9, n°1, p 51-76.
- Savignac, F. et P. Sevestre (2008), « Bank loans : do small and/or innovative firms face specific financial constraints ? », mimeo, Banque de France.
- St-Pierre, J. et N. Fadil (2011), « La recherche en finance entrepreneuriale : critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion », *Revue Internationale PME*, vol.24, n°3-4, p.255-300.
- Torres, O. (2007), « L'approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique » in Fillion, J-L. (Sous la dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education. 566 p.
- Torres, O. (2011), « Proxémies financières des PME : Les effets collatéraux de la financiarisation des banques », *Revue Française de Gestion*, n°213, p.189-204.
- UPA (2014), Lettre d'information trimestrielle N°27 – janvier. En ligne sur le site <http://www.upa.fr/actualites/publications/lettre-conjoncture.html>
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Collection Gestion, 290 p.

Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Yin, R. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing, 200 p.

Ziane, Y. (2004), « La structure d’endettement des petites et moyennes entreprises françaises : une étude sur donnée de panel », *Revue internationale PME*, vol.17, n° 1, p 123-136.

ANNEXE 1

Tableau 1 A : STRATEGIE DE DEVELOPPMENT – région Languedoc-Roussillon						
	Développement du potentiel de l'activité			Développement du potentiel d'appui		
Entreprise	Profil	Métier	Marché	Axes de développement	Nature des soutiens	Commentaires
Gard						
MACARONS D'ANTHONY	Chef artiste prospectif	Partage de Création alimentaire	Plaisir gourmand Local Image de prestige pour tous	Innovation produits Haut de gamme Authenticité	Soutiens financiers à la création/plus délicat ensuite Accompagnement étroit (banque)	Multiples compétences autour l'alimentaire/plusieurs expériences gérance/stratégie de développement claire
Entreprise Rouvière	Père : Artisan traditionnel innovant Fille : entrepreneure déterminée	Père : maçon versus innovateur béton Fille : commerciale visionnaire	Habitat prestige Mode déco/cocooning En région aisée	Dynamique commerciale tire la dynamique produit/extension du réseau	Soutien de la CMA pour le développement et le montage des dossiers.	Entreprise familiale dynamique commercialement/traditionnelle dans le métier
Ferronnerie Souriou	Artisan traditionnel isolé	Ferronnerie d'Art	Habitat individuel local	Lente préparation de la transmission	Aucun	Compétences techniques esthétiques peu valorisées par la pratique traditionnelle du métier
Hérault						
ILLIMITED EDITION	Dynamique innovant déterminé	Création communication	Entreprises exigeantes et atypiques	Innovation croissance	Multiplicité des contacts : esprit d'échange	Jeune dirigeant à l'esprit communautaire mais concentré sur ses innovations
Atelier Fleurs et Matières	Créative prospective	Créatrice de rêve	Plaisir Particulier se donnant le temps d'apprécier	Créativité croissance	Famille Réseaux territoriaux	Entrepreneure déterminée, passionnée et experte /s'informe sur tout partout
Lozère						
LINEA DAMASELLES	Artisane dynamique	Créer à partir de savoir-faire traditionnels	Plaisir gourmand Gastronomie traditionnelle pour habitant et touriste	Conforter le local/ Etendre son réseau par franchise	Les confrères, les amis entrepreneurs	Entreprise en mutation par déménagement, mais en continu métier. A observer.

ANNEXE 1 (SUITE)

Tableau 1 B: STRATEGIE DE DEVELOPPMENT- région Centre

Entreprise	Développement du potentiel de l'activité			Développement du potentiel d'appui		
	profil	Métier	Marché	Axes de développement	Nature des soutiens	Commentaires
INDRE ET LOIRE (37)						
REINES DE TOURAINE alimentaire	Entrepreneur atypique Est passionné par son produit, la gastronomie, la région	réinventer un métier perdu dans la région	Marché haut de gamme dans la restauration gastronomique Importance du client, source constante d'innovation	Développement de produit autour des fruits cuits Fructifier un patrimoine	Soutiens financiers des banques renforcés avec le temps Importance de l'entourage, des amis	Entreprise dynamique sur un créneau peu exploité par la concurrence et est en plein expansion Une entreprise du terroir tourangeau
ROC CONFORTATI ON BATIMENT	Le Père : artisan classique Le fils : entrepreneur	Le fils n'est pas un artisan dans l'âme. Management/croissance	Marché de niche Technicité mise en avant	Développer de façon plus rentable l'entreprise	Confiance vis-à-vis des banques Privilégie quelques mentors	Entreprise qui est consciente de ses difficultés de croissance, de ses erreurs passées
ALL THERMIC batiment	elle : entrepreneur déterminé lui: Artisan traditionnel	lui privilégie la technique avant tout Elle le commercial avec ambition de croissance	Un marché haut de gamme	Recherche à grossir et à innover dans le service	Le GESEC un soutien déterminant La banque un simple appui	Entreprise dynamique qui cherche à se développer
RICHARD BURON taxi	Lui : plutôt fonceur Elle : le soutient et apporte son esprit d'analyse	Evolution naturelle dans son parcours d'ambulancier	Un marché très réglementé. Un développement de services de proximité	Gagner en taille par rachat, extension de zone	Soutien bancaire Cherche à mieux exploiter d'autres soutiens (réseaux pro)	Une entreprise qui souhaite croître rapidement mais qui manque de temps pour développer une relation plus active pour son développement
BARRAULT boucherie	C'est l'artisan traditionnel	Savoir-faire de qualité Ne compte pas ses heures	Un marché avec un certain potentiel mais difficile à conquérir	Croissance Investissement patrimonial	Soutien de la banque dans son développement	Un artisan actif avec des ambitions de croissance mais conscient que le marché est difficile à conquérir
LOIRET (45)						
MARYLINE COIFFURE	Une dirigeante avec un profil de « missionnaire »	Très engagée dans le métier	Une dynamique commerciale tirée par la personnalité et la notoriété de la dirigeante.	Préserver le développement de son activité et privilégier le relationnel	Un meilleur soutien de la banque aujourd'hui Une intégration dans de nombreux réseaux	Une dirigeante tenace, engagée, loyale, qui a su faire évoluer sa situation en s'entourant

ANNEXE 2

TABLEAU 2A : STRATEGIE DE FINANCEMENT – Région Languedoc-Roussillon						
Entreprise	MODALITE RELATIONNELLES			MODALITES OPERATOIRES		
	Partenaires de développement	Rôle des banques	Enjeux inter personnels	Situation financière	Modes de financement	Appréciations et perspectives
Gard						
MACARONS D'ANTHONY	Le centre de gestion au départ. Ensuite la banque et l'expert-comptable.	Déterminant au moment du changement de statut	La personne rencontrée « <i>a cru en moi</i> ». « <i>Problème : ça change tout le temps, donc relation incertaine</i> »	En croissance de CA, Marge et trésorerie stable, dettes augmentent Situation fragile	Prêts création et prêts installation. Prêts en renégociation pour le développement	Jeune entreprise (3ans) Exprime les aides créations et difficultés du démarrage : crainte suivi du banquier
Entreprise Rouvière	La CMA du Gard La famille Les clients exigeants poussent à innover et aident à valoriser	Sans intérêt majeur. Deux banques, mais aucune réellement impliquée	« <i>Le banquier n'a jamais pris la peine de venir voir ce qu'on fait</i> » Simple relation commerciale	CA en progression. Marges augmentent. Dettes diminuent. Situation saine	Autofinancement et prêt à 50 % des opérations maximum	Entreprise innovante en croissance commerciale Ne sent ni soutien, ni handicap de part de la banque
Ferronnerie Souriou	Pas de partenariat Renseignements pris auprès de l'expert-comptable et de la FFB	Pas de relation particulière, changement d'interlocuteur trop fréquent	Peu de relations majeures exceptées avec l'expert-comptable	Le CA progresse, mais les marges diminuent Situation saine, mais plus tendue	Autofinancement Aucun investissement Prêt bancaire pour le véhicule	Entreprise sans progression, peu besoins, sentiment d'isolement Pressenti de difficultés futures par M par manque d'investissement.
Hérault						
ILLIMITED EDITION	Les salariés, les confrères, La banque locale	La BP aide bien à créer, mais pas à se développer DDP est une petite banque de proximité, à l'écoute	Impossible de tisser des liens à la BP Pourtant tout se passe la rencontre à l'autre : exceptionnel avec DDP	CA progresse, les marges pas toujours car situation économique tendue Situation à surveiller	Soit autofinancement total, Soit emprunt total	Forte dynamique d'innovation av débouchés et appui financier d'une banque locale
Atelier Fleurs et Matières	La famille et le réseau personnel	Très pénalisant aucune écoute	Essentiel de tisser les liens partout, syndicat est important malgré non implication	CA et marges progressent, Dette augmentent Saine, mais tendue	Autofinancement (famille). Prêts à 50 % ou 75% Quand ils répondent	Entreprise en croissance qui se sent pénalisée par la banque Succès lié au talent de la fleuriste.
Lozère						
LINEA DAMASELLES	Les confrères L'expert-comptable et le banquier	Pas de problèmes car capital personnel Pas de soutien particulier	Bonnes relations, mais peu de partage avec le banquier	En phase d'assainissement Première année positive A surveiller	Prêts 50 % et capital personnel	Virage stratégique qui semble porter rôle des banques est périphérique

ANNEXE 2 (SUITE)

TABLEAU 2B : STRATEGIE DE FINANCEMENT – Région centre

Entreprise	MODALITE RELATIONNELLES			Situation financière	MODALITES OPERATOIRES	
	Partenaires de développement	Rôle des banques	Enjeux inter personnels		Modes de financement	Appréciations et perspectives
INDRE ET LOIRE (37)						
REINES DE TOURAINE alimentaire	Des proches et des partenaires du couple (amis, clients de longues dates) Le couple a tendance à ne compter que sur lui même A construit ses indicateurs de suivi	Peu présente à a création, un rôle plus amplifié ensuite	Aujourd'hui la banque le soutien et vient le voir régulièrement	- Situation saine sans grosses difficultés de trésorerie	- Emprunts - Autorisation de découvert - Fonds personnels	L'entreprise est pour eux, une passion autour d'un produit et d'une région. Volonté d'aller au fond des choses et faisant beaucoup par eux-mêmes.
ROC CONFORTAT ION BATIMENT	Son père Quelques conseillers juridiques Le comptable pour l'analyse des coûts, le suivi financier	Soutien financier, rôle de relais dans la reprise Pas de conseil	La banque est un interlocuteur qu'il faut rassurer. Importance des mentors pour lui	Situation financière fragilisée (manque de rentabilité, trop d'endettement)	Emprunt de trésorerie Soutien d'Oséo Apports personnels	Un développement trop rapide sans trop s'occuper de la rentabilité. Une entreprise n'a d'intérêt pour lui que si elle est d'une certaine taille.
ALL THERMIC batiment	Le GESEC pour les conseils juridiques et financiers Les organismes consulaires et professionnels	Soutien financier sans plus	La banque est un fournisseur mais pas un partenaire. Le Gesec est un vrai partenaire	Situation financière très bonne	Recours à l'emprunt Autorisation de découvert mais jamais utilisé	Continuer à développer l'entreprise mais avec beaucoup de prudence.
RICHARD BURON taxi	Son relationnel dans son ancienne activité Le réseau de Taxi Val de l'Indre Le conjoint pour ses connaissances comptables	Soutien financier et rôle de relais avec d'autres organismes	La banque est un bon interlocuteur tant que tout bien Attend plus des réseaux pro	Situation financière tout à fait saine	Plus d'emprunt pour les véhicules	Mieux valoriser son intégration dans le réseau professionnel Nécessité de grossir
BARRAULT boucherie	Son entourage...mais s'appuie sur son expérience passée Le comptable pour le suivi financier	Soutien financier Rôle de relais dans la reprise	La banque est un bon interlocuteur tant que tout bien Compte un peu sur lui même	Situation saine Bonne trésorerie Bonne capacité d'endettement	Plus recourir à l'emprunt Placer la trésorerie par précaution	CA en croissance mais un marché difficile Pas de difficultés majeures pour les financements. Bon relationnel avec la banque.
LOIRET (45)						
MARYLINE COIFFURE	Son entourage Son implication dans divers réseaux Le comptable	Des relations difficile au début Un soutien financier aujourd'hui	Une relation de respect avec la banque qu'il faut entretenir	situation financière bonne aujourd'hui	Emprunts Autorisation de découvert	Beaucoup de déboires financiers dus à une mauvaise gestion passée. Aujourd'hui le dirigeant a enfin trouvé de la sérénité