



Article scientifique

Article

1999

Published version

Public access

This is the published version of the publication, made available in accordance with the publisher's policy.

Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit

Ferrary, Michel

How to cite

FERRARY, Michel. Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit. In: Revue française de sociologie, 1999, vol. 40, n° 3, p. 559–586. doi: 10.2307/3322828

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:41657>

Publication DOI: [10.2307/3322828](https://doi.org/10.2307/3322828)

© This document is protected by copyright. Please refer to copyright holder(s) for terms of use.

Last deposit update in Archive ouverte UNIGE on 14.03.2023 23:13



Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit

Michel Ferrary

Revue Française de Sociologie, Vol. 40, No. 3. (Jul. - Sep., 1999), pp. 559-586.

Stable URL:

<http://links.jstor.org/sici?sici=0035-2969%28199907%2F09%2940%3A3%3C559%3ACEADCS%3E2.0.CO%3B2-1>

Revue Française de Sociologie is currently published by Éditions OPHRYS et Association Revue Française de Sociologie.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of JSTOR's Terms and Conditions of Use, available at <http://www.jstor.org/about/terms.html>. JSTOR's Terms and Conditions of Use provides, in part, that unless you have obtained prior permission, you may not download an entire issue of a journal or multiple copies of articles, and you may use content in the JSTOR archive only for your personal, non-commercial use.

Please contact the publisher regarding any further use of this work. Publisher contact information may be obtained at <http://www.jstor.org/journals/ophrys.html>.

Each copy of any part of a JSTOR transmission must contain the same copyright notice that appears on the screen or printed page of such transmission.

The JSTOR Archive is a trusted digital repository providing for long-term preservation and access to leading academic journals and scholarly literature from around the world. The Archive is supported by libraries, scholarly societies, publishers, and foundations. It is an initiative of JSTOR, a not-for-profit organization with a mission to help the scholarly community take advantage of advances in technology. For more information regarding JSTOR, please contact support@jstor.org.

Michel FERRARY

Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit*

RÉSUMÉ

L'octroi de crédit par une banque correspond à une prise de risque : celui que l'emprunteur n'honore pas sa dette. Pour lever cette incertitude, les banques ont défini des méthodes instrumentales d'évaluation permettant d'appréhender le risque à partir d'éléments objectifs. L'analyse des pratiques des conseillers bancaires montre les limites de ces méthodes. Pour obtenir les informations nécessaires à l'évaluation et réduire l'asymétrie d'information entre prêteurs et emprunteurs, les conseillers bancaires vont intégrer des réseaux sociaux, établir des liens de confiance et accumuler du capital social. La qualité du lien social détermine la qualité de l'information obtenue et donc celle de l'évaluation des risques. Conscientes des limites des méthodes instrumentales et de l'importance d'une évaluation sociale des risques, les directions bancaires vont, pour améliorer leur efficacité économique, modifier leur organisation du travail et leurs pratiques de gestion pour favoriser l'émergence d'un lien de confiance et l'accumulation de capital social par leurs conseillers bancaires. La déconstruction du discours des acteurs impliqués dans les activités de crédit montre que derrière l'altruisme qu'il laisse supposer existe en fait une rationalité économique dont les horizons temporel et social d'optimisation sont différents de l'idéal-type de l'échange marchand analysé par la théorie économique néoclassique.

L'activité bancaire consiste à prêter des ressources financières à des agents économiques qui ont des besoins de financement. L'échange entre le banquier et l'emprunteur ne porte pas sur un bien matériel mais sur une capacité future à honorer ses échéances de remboursement. La nature de cette activité implique une prise de risque par les établissements financiers : celui que les emprunteurs n'honorent par leurs dettes. La rentabilité des banques dépendra donc de la qualité de l'évaluation des risques, c'est-à-dire de l'anticipation de la fiabilité des débiteurs.

À l'origine de la relation d'échange, il y a une asymétrie d'information entre l'emprunteur et le banquier (au sens de Jensen et Meckling, 1976) que ce dernier cherchera à réduire pour évaluer le risque. Face à cette problématique, quelles sont les méthodes d'évaluation des risques qui s'offrent aux établissements financiers ? Peut-on instrumenter l'évaluation des risques ? En quoi la confiance et la nature du lien social peuvent-elles intervenir dans la relation entre le banquier et l'emprunteur ? Existe-t-il des modes d'organisation du travail qui

* L'auteur tient à remercier P. Baduel, L. Cadin, P.-M. Menger et G. Trépo pour leurs conseils et leurs encouragements.

favorisent l'émergence de relations de confiance ? La confiance invoquée par les cocontractants de la relation de crédit relève-t-elle de l'altruisme ou de la rationalité économique ?

Le banquier se trouve dans la situation décrite par la théorie de l'agence (Hart, 1987) dans laquelle l'asymétrie d'information entre le principal (le banquier) et l'agent (l'emprunteur) relève à la fois de la sélection adverse (incertitude sur la viabilité du projet) et du hasard moral (incertitude sur la fiabilité de l'emprunteur) tel qu'il a été décrit par Shapiro et Stiglitz (1984). Pour lever cette incertitude, les banques ont défini des méthodes d'évaluation qui permettent d'anticiper les risques de défaillance. Deux logiques s'opposent. L'une préconise une approche instrumentale pour définir une méthode objective d'évaluation des risques. L'autre privilégie une évaluation sociale dans laquelle la perception subjective de l'emprunteur par l'évaluateur et la détention d'informations spécifiques acquises à travers des réseaux sociaux vont être déterminantes dans la décision d'attribution des prêts.

Nous nous appuyerons sur différents concepts sociologiques tels que celui de capital social (Bourdieu, 1980), celui de réseau social (Granovetter, 1973, 1974, 1985, 1991, 1994) et celui de confiance (Arrow, 1974) pour poser un cadre d'analyse de la régulation des activités de crédit. Nous tenterons de valider les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les méthodes scientifiques d'évaluation des risques et les dispositifs institutionnels censés prévenir les risques de défaillance des emprunteurs sont insuffisants pour lever de manière efficiente les risques pris par les banquiers dans leurs activités de prêt.

Hypothèse 2 : Pour lever l'incertitude inhérente à l'évaluation des risques et pallier les limites des méthodes instrumentales et des dispositifs institutionnels, les conseillers bancaires vont mettre en œuvre une évaluation sociale des risques. Cette évaluation correspond à l'acquisition d'informations dans le cadre de relations informelles fondées sur la confiance. Pour être efficaces dans leur fonction, les conseillers bancaires vont être amenés à accumuler du capital social en dépassant des relations strictement professionnelles avec les emprunteurs afin de développer des relations amicales et informelles avec leurs clients et les autres acteurs économiques. La qualité de l'évaluation sociale des risques et la réduction de l'asymétrie d'information dépendront de la qualité du capital social de l'évaluateur, notamment de son intégration dans les réseaux sociaux soutenant les activités économiques qu'il évalue.

Hypothèse 3 : Les acteurs de la relation de crédit (conseillers bancaires et emprunteurs) invoquent une relation de confiance qui laisse supposer une certaine forme d'altruisme dans leur relation d'échange. La déconstruction du discours des acteurs montre que la relation de confiance est en fait sous-tendue par la rationalité économique. La relation de confiance est construite dans le but d'obtenir des informations permettant d'optimiser les décisions. Cette optimisation ne se fait pas dans le cadre d'un échange unique et interindividuel comme le suppose la théorie économique néoclassique. Le conseiller bancaire optimise une pluralité d'échanges dans le cadre d'une relation durable avec l'emprunteur.

De plus, dès lors que le banquier interagit avec un réseau social, ce n'est plus sur la base d'un échange interindividuel que se calcule la rentabilité mais sur la base d'un échange avec un réseau social. En référence à la théorie des jeux (Harsanyi, 1967 ; Kreps, 1990 ; Shubik, 1982), nous ferons l'hypothèse que le conseiller bancaire n'optimise pas un échange unique avec un seul emprunteur mais se situe dans un jeu à coups répétés en information incomplète avec un groupe social.

Hypothèse 4 : Les établissements bancaires ont pris conscience des limites des méthodes instrumentales d'évaluation des risques et de l'efficacité d'une évaluation sociale. Ceci les a conduits à modifier leurs pratiques de gestion de l'emploi et leur organisation du travail afin de permettre à leurs conseillers bancaires d'accumuler du capital social et d'intégrer des réseaux sociaux.

Hypothèse 5 : Du point de vue de l'employeur, l'accumulation de capital social par les conseillers bancaires correspond à une accumulation de compétences spécifiques. L'insubstituabilité induite par le caractère idiosyncrasique du capital social détenu par les conseillers bancaires aura une influence sur la relation de pouvoir qu'ils entretiennent avec leur employeur.

Dans une première partie nous analyserons les méthodes instrumentales d'évaluation des risques et les dispositifs institutionnels visant à réduire le risque de défection des emprunteurs. Nous montrerons les limites de ces méthodes pour justifier ensuite la recherche, par les conseillers bancaires, de méthodes alternatives d'évaluation. Dans une seconde partie, nous poserons le cadre théorique d'une évaluation sociale des risques bancaires que nous illustrerons par l'analyse des pratiques de financement des brasseries parisiennes. Nous montrerons ensuite comment les employeurs bancaires favorisent, par de nouvelles pratiques de gestion, la reconstruction des relations interindividuelles entre les conseillers bancaires et les emprunteurs. Nous analyserons pourquoi ces nouvelles pratiques modifient la nature des relations de pouvoir entre les conseillers bancaires et leur employeur au détriment de ce dernier. Enfin, dans une perspective théorique, nous examinerons en quoi la relation de confiance invoquée par les acteurs économiques correspond à un comportement rationnel d'optimisation économique de nature différente de celui qui est défini par la théorie économique néoclassique.

L'instrumentation et la dépersonnalisation de l'évaluation des risques

Des grilles de scoring pour évaluer objectivement les risques

Les principes des méthodes de scoring

L'instrumentation de l'évaluation des risques consiste à édicter un ensemble de règles formelles permettant d'anticiper la solvabilité des clients à partir d'informations objectives. Dans les activités de crédit à la consommation,

l'analyse statistique a montré une forte corrélation entre des attributs simples et objectifs des emprunteurs (âge, profession, revenu mensuel) et la régularité des remboursements (Nakhla, Sardas, Touati, 1997). Des grilles de *scoring* ont été définies pour attribuer des crédits et sont appliquées de manière mécanique sans tenir compte d'éléments d'ordre contextuel ou subjectif que pourrait obtenir un conseiller bancaire dans le cadre de relations interpersonnelles avec l'emprunteur. À partir de cette expérience sur le marché des particuliers, les banques ont essayé d'instrumenter l'évaluation des risques pour les crédits aux PME. L'analyse instrumentée des crédits se fait sur des données comptables et objectives extraites des bilans et des comptes de résultat. L'information est retraitée pour procéder à des analyses financières (classement des actifs en fonction de leur liquidité), pour évaluer les risques exogènes potentiels du projet (sensibilité au risque de change, nature de la concurrence) et pour examiner l'endettement, le degré d'autonomie financière et la trésorerie (Levasseur, Quintart, 1990).

Pour compléter l'analyse des projets, les banques vont également évaluer de manière instrumentale la qualité de l'entrepreneur. L'analyse du *goodwill* montre que le chef d'entreprise participe par sa formation, sa technicité et son expérience à l'essor de sa société (Vernier, 1996). Dans cette perspective, un titre professionnel (diplôme, certificat de formation) constitue une forme de certification des compétences tout comme l'expérience professionnelle passée (1).

Dans cette procédure les autorisations de crédit sont centralisées à la Direction des Engagements et les analystes financiers ont interdiction de rencontrer les emprunteurs afin d'éviter qu'ils soient influencés par la personnalité de ces derniers. Dans cette organisation du travail, les conseillers bancaires des agences n'interviennent pas dans l'évaluation des risques. Leur rôle est essentiellement administratif pour collecter les données destinées à la Direction des Engagements.

Les limites de l'objectivation par des grilles de scoring

L'instrumentation de l'évaluation des risques sur les PME se heurte à la difficile objectivation des informations. Celle-ci est particulièrement difficile lors des créations d'entreprise pour lesquelles une forte incertitude pèse sur le devenir de l'activité. Peu d'éléments peuvent donner une quelconque assurance quant au chiffre d'affaires prévisible. Par conséquent, les analystes financiers sont confrontés à un problème d'évaluation du risque dans l'incertain. Il est impossible de déterminer une distribution de probabilité de faillite en fonction du profil du dossier caractérisé par un ensemble de données objectives.

(1) Par exemple, cette importance du dirigeant dans la viabilité d'un projet a conduit une banque à faire subir à un industriel cinq tests de dépistage du virus Hiv en deux mois et quatre

électrocardiogrammes avant d'accorder les crédits nécessaires à l'extension d'une usine car la banque avait exigé de contre-garantir le prêt sur un contrat d'assurance-vie.

De plus, les petites entreprises ont fréquemment une comptabilité simplifiée (réduite aux obligations fiscales) sur laquelle il est impossible de déployer des instruments sophistiqués pour juger du réalisme économique de leurs projets. C'est leur ajustement à des marchés locaux ou à des réseaux spécifiques de clientèle avec lesquels les transactions sont personnalisées et la diversité des statuts juridiques (SCI, EURL, SARL, SA, etc.) qui rendent difficile l'évaluation financière de ces entreprises. Des informations objectives existent bien sur le client et son projet, mais il est indispensable d'interpréter ces informations (2). Il faut notamment juger de la pertinence d'une donnée en lui associant des données d'un autre type.

Il est également nécessaire de cerner la personnalité de l'emprunteur. Il s'agit d'évaluer ses motivations et ses compétences d'entrepreneur (esprit d'initiative et cohérence) pour anticiper les chances de succès du projet. Les conseillers bancaires s'accordent pour reconnaître que la lecture des bilans ou des plans de financement n'apporte souvent que peu d'information sur le risque réel et que leur travail consiste à comprendre la personne qui est à l'origine du projet plus que le projet en lui-même. L'efficacité de l'instrumentation est donc remise en cause par la nature hétérogène de l'environnement auquel elle est appliquée (3).

L'intervention publique dans la régulation des activités de crédit

Les dispositifs institutionnels

Pour réduire l'asymétrie d'information entre les banques et les emprunteurs, les pouvoirs publics participent à la socialisation de l'information par la création d'un fichier national des mauvais payeurs et d'une base de notation de la solvabilité des entreprises.

L'État a également mis en place des dispositifs institutionnels et juridiques de protection des prêteurs. Ces dispositifs permettent aux banques, d'une part, d'exiger des informations pour réduire l'asymétrie entre l'emprunteur et le prêteur, et d'autre part, de prendre des garanties (hypothèques, cautions, gages, nantissements) sur l'emprunteur et ses proches pour se prémunir des risques de défaillance. Les pouvoirs publics participent aussi à la protection des prêteurs en punissant pénalement les emprunteurs défaillants. Nous sommes proches du modèle de la théorie des incitations (Laffont, 1991) dans lequel l'État, par l'institution de sanctions pénales et financières, modifie le calcul d'optimisation de l'emprunteur et l'incite à adopter un comportement honnête.

(2) Par exemple, l'allongement moyen (mesuré en jours) des délais-clients est fréquemment interprété comme un signe alarmant, sauf lorsque des informations plus précises permettent d'attribuer cet allongement à une meilleure qualité de clientèle. Des entreprises clientes plus importantes et très solvables, aux volumes de commandes plus élevés, sont en mesure d'obtenir de leurs

fournisseurs des crédits commerciaux plus longs.

(3) Nous aboutissons à des conclusions similaires à celles de Trist et Bamforth (1951) qui, dans leur étude sur les longs fronts de taille dans les mines de charbon, montrèrent l'impossibilité de mettre en œuvre une organisation scientifique du travail dans un environnement incertain.

Dans la mesure où les acteurs économiques accordent leur confiance aux pouvoirs incitatifs et coercitifs de ces institutions, la régulation économique par la confiance interpersonnelle entre les contractants peut être remplacée par une confiance impersonnelle dans les institutions de régulation de l'économie (Shapiro, 1987). Cependant, l'analyse du secteur bancaire montre que ces dispositifs institutionnels échouent à prévenir les dysfonctionnements du marché du crédit tant dans leur capacité à évaluer la solvabilité future des emprunteurs que dans la prévention des comportements opportunistes.

Les limites des dispositifs institutionnels de protection des prêteurs

Un conseiller bancaire connaît la nature des informations dont il a besoin pour évaluer une demande d'emprunt. Le problème réside dans l'accès à ces informations. Certaines informations sont accumulées par la banque (notamment l'historique-client concernant les mouvements de comptes ou la régularité des remboursements des traites passées) et d'autres sont recherchées par le Département des Renseignements Commerciaux à travers la presse et les bases de données. Certaines informations sont exigibles par le banquier : compte de résultat, bilan, carte d'identité, diplômes... En revanche certaines informations ne sont pas légalement ou conventionnellement exigibles et un emprunteur peut les dissimuler. Par exemple, il ne déclarera pas le montant de son patrimoine pour éviter qu'il ne serve de base à un nantissement, il ne révélera pas la fortune de sa famille pour qu'elle n'ait pas à se porter caution, il ne donnera pas d'informations sur la qualité de ses relations maritales (les divorces sont une cause importante de faillite des petites entreprises familiales), etc. Toutes ces informations sont objectives mais le conseiller bancaire ne peut pas légalement les exiger dans le cadre de relations professionnelles formelles.

Par ailleurs, la protection juridique des prêteurs a été fragilisée par les évolutions récentes de la jurisprudence. La législation permet désormais au syndic de faillite de dénoncer le montant trop important des crédits accordés par la banque en soutenant qu'ils ont permis le maintien artificiel de l'activité de l'entreprise et donc leurré les autres contractants. À l'opposé, le syndic de faillite peut reprocher à la banque d'avoir trop brutalement cessé de consentir un crédit. Dans les deux cas, il pourra être réclamé des dommages-intérêts à la banque. De plus, le Droit français (4) permet aux tribunaux de commerce de mettre de plein droit à la charge des banquiers d'une société en faillite tout ou partie du passif, au seul motif qu'ils en ont été les dirigeants, même de fait. Il suffit donc que le conseiller bancaire ait suivi de près la gestion d'une entreprise et qu'il ait assisté à des réunions régulières de direction pour que la banque soit qualifiée de dirigeant et soit déclarée responsable du passif de l'entreprise défaillante.

Les limites de l'instrumentation de l'évaluation des risques et l'affaiblissement des dispositifs institutionnels de protection des prêteurs vont conduire les

(4) Voir l'article 99 de la loi du 13 juillet 1967.

banques à rechercher de nouvelles méthodes d'évaluation et de nouveaux dispositifs de protection contre la défaillance des emprunteurs.

Une évaluation sociale des risques

Réseaux sociaux, capital social et confiance : trois dimensions d'un même phénomène social

De nombreux auteurs (Leff, 1979 ; Coleman, 1988 ; Karpik, 1989 ; Baker, 1990 ; Callon, 1991 ; Degenne, Forsé, 1994 ; Ghoshal, Nahapiet, 1998), ont montré l'impact de la qualité des liens sociaux que l'agent économique entretient avec les membres de son environnement socio-économique pour expliquer la réussite de ses actions. Granovetter (1973, 1974, 1985, 1991, 1994), avec la notion d'« *embeddedness* », a étudié l'impact des réseaux sociaux détenus par des individus ou sous-tendus par des communautés pour expliquer leur réussite économique (recherche d'emploi, développement du système électrique américain, etc.). Le principal enseignement est que les réseaux sociaux, en raison du principe de solidarité qui lie certains de leurs membres et de la nature de l'information qui y circule, modifient la régulation économique. L'interconnaissance des membres d'un réseau réduit l'asymétrie lors des échanges que ces membres réalisent entre eux.

Le phénomène collectif du réseau social peut également être appréhendé dans une perspective individuelle à partir du concept de capital social (Bourdieu, 1980). Chaque individu détient un capital social qui correspond à l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations sociales plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Dans ce cas, la notion de capital social suggère que la composition des relations sociales d'un individu constitue pour lui un atout dans son activité économique car les informations qu'il détient sur les membres de son réseau social réduisent l'aléa moral dans les échanges qu'il noue avec eux.

Les concepts de réseau social et de capital social permettent de réintroduire la notion de confiance dans la régulation de l'activité économique. L'usage du concept de confiance se fait ici au sens que lui donne Arrow (1974, p. 23) en tant qu'« important lubrifiant des rapports sociaux ». Mobiliser la notion de confiance dans la compréhension des échanges économiques ne consiste pas à introduire une forme d'altruisme mais à faire l'hypothèse qu'au moment de l'échange le degré d'interconnaissance entre les cocontractants réduit l'incertitude liée au hasard moral et permet à chacun d'anticiper un comportement honnête de la part de l'autre contractant. Le degré d'interconnaissance dépend de la durée et de la densité des relations interindividuelles.

Nous faisons l'hypothèse que l'incomplétude des contrats due à la faiblesse des méthodes instrumentales d'évaluation des risques et aux limites des dispositifs institutionnels de protection des prêteurs peut être résolue par la qualité

du lien social entre les conseillers bancaires et les emprunteurs car la densité des relations interpersonnelles permet d'accéder à des informations inaccessibles dans le cadre de relations strictement professionnelles. Dans certains cas, lorsque cette imbrication entre sphère professionnelle et privée est trop faible, l'activité économique peut être inhibée par le manque de confiance interpersonnelle nécessaire à l'échange (Geertz, 1962). La confiance devient ici « une forme d'organisation sociale » (Karpik, 1989, p. 197) qui permet des échanges qui ne se réaliseraient pas dans le cadre de marchés formellement organisés. Des échanges marchands seront régis par une relation de confiance lorsque les informations détenues par chacun des cocontractants réduiront l'aléa moral qui pèse sur les échanges et favoriseront les anticipations positives. Dans les échanges économiques, le capital social d'un individu sera constitué de l'ensemble des personnes avec lesquelles il a des relations de confiance. La transitivity de cette relation (Je fais confiance à X, que je ne connais pas, parce que Y, que je connais et en qui j'ai confiance, fait confiance à X) renforce et entretient le réseau social en démultipliant les relations interindividuelles.

Nous définirons les réseaux sociaux comme des groupes d'individus entre lesquels la fréquence des interactions économiques et la densité des relations sociales permettent de lever l'incertitude liée au hasard moral en permettant de discerner précisément entre les membres malhonnêtes et les membres honnêtes. La première caractéristique de ces réseaux est que l'information qui intéresse les membres du réseau circule très vite et que des effets de réputation se construisent rapidement parmi ses membres, conduisant à une asymétrie d'information entre les membres et les non-membres du réseau. La seconde est qu'il y a une solidarité entre les membres du réseau dont il faut tenir compte lors d'une interaction avec l'un d'entre eux car interagir avec un membre du réseau conduit à interagir indirectement avec l'ensemble de ses membres. Ces caractéristiques vont modifier la nature de l'échange. L'appréciation sociale du risque suppose de ne plus appréhender l'échange marchand comme une relation instantanée, strictement professionnelle et strictement individuelle, mais comme une relation durable, dans laquelle intervient une dimension informelle et personnelle entre les contractants et qui implique, au moins de manière indirecte, des relations avec l'ensemble des membres du groupe social.

Avant d'analyser en quoi l'évaluation sociale constitue un mode généralisé d'appréciation des risques, nous allons montrer à partir de l'exemple du financement des brasseries parisiennes en quoi les informations acquises par les réseaux sociaux peuvent permettre une meilleure appréciation des risques qu'une évaluation instrumentale.

Un exemple illustratif : le financement des brasseries parisiennes

Au cours des années 80, dans le cadre d'une nouvelle stratégie commerciale orientée vers le financement des PME, les banques ont investi le marché du financement des brasseries parisiennes. Une grande banque à réseau appréhenda ce nouveau marché dans une logique instrumentale en définissant une grille de

scoring spécifique au secteur à partir d'éléments d'analyse financière et des budgets prévisionnels. Les crédits étaient octroyés dans la mesure où le projet répondait aux critères objectifs de rentabilité et des prises de garanties (nantissement, hypothèque, etc.) étaient assorties aux prêts. Les conseillers bancaires des agences finançaient tous les projets correspondant aux critères de la grille de *scoring* sans que leur jugement personnel n'intervienne dans la décision.

Une autre banque orienta sa stratégie commerciale vers le même segment professionnel mais avec une approche des risques très différente. Cette banque remarqua que 80 % des brasseries parisiennes étaient détenus par des Aveyronnais (5). Les membres de cette communauté régionale occupent tous les métiers de ce secteur d'activité : les grossistes en boissons (en vins, bières, café, eaux minérales, etc.), les comptables et les avocats impliqués dans le secteur, et tous les personnels travaillant dans ces sociétés (serveurs, livreurs, gérants, représentants, etc.). Cette communauté constitue un réseau social dans lequel chaque membre détient des informations inaccessibles aux personnes extérieures et qui lui permettent d'anticiper correctement le comportement de chacun des membres. Cette interconnaissance est liée au fait que, dans leur département d'origine, tous les Aveyronnais ont fréquenté dans leur jeunesse les mêmes écoles, les mêmes bals, les mêmes clubs de football et que les mariages intracommunautaires sont très nombreux. De plus à Paris la communauté se retrouve régulièrement dans des institutions telles que la Maison de l'Aveyron, qui accueille notamment les jeunes « montés » à Paris, la paroisse aveyronnaise et les amicales de villages. Enfin, chaque année, tous les membres de la communauté se retrouvent au mois d'août pour leurs vacances dans l'Aveyron. La force de ces liens sociaux entretenue par la fréquentation des mêmes lieux de socialisation fait de la communauté aveyronnaise un réseau social dans lequel les informations circulent vite et où les réputations se construisent rapidement tant pour les gens fiables que pour les autres (la communauté identifie les alcooliques et les flambeurs auxquels on ne doit pas faire confiance). Cette circulation de l'information liée à la densité des relations sociales permet de lever l'aléa moral lorsque les échanges économiques sont réalisés entre les membres de la communauté. De plus, la solidarité qui unit les membres du réseau renforce son efficacité économique. Ainsi les grossistes accorderont des facilités de paiements lors des dépressions conjoncturelles et donneront des crédits de trésorerie quand des banques les refuseront.

Cette forte intégration communautaire modifie radicalement l'évaluation des risques dans ce secteur d'activité selon que l'emprunteur est aveyronnais ou non. Les banquiers aveyronnais, résidant dans l'Aveyron, accordent des prêts à leurs compatriotes parisiens (6) sans même regarder les bilans prévisionnels, ni même visiter les brasseries qu'ils financent car ils détiennent suffisamment d'informations sur la qualité des emprunteurs et sur leurs familles pour que

(5) Plus précisément du Cardalez, région regroupant le nord de l'Aveyron, le sud du Cantal et une partie de la Lozère.

(6) Traditionnellement, les banques qui

financent les brasseries parisiennes ne sont pas les agences parisiennes des grands réseaux bancaires (BNP, Société Générale, Crédit Lyonnais, Crédit Agricole, etc.) mais leurs agences aveyronnaises.

l'aléa moral soit faible. Cette confiance dans l'information diffusée s'explique également par le rôle particulier que jouent les représentants des grossistes en boissons. Ces représentants (également Aveyronnais) régulent implicitement le marché des transactions immobilières des brasseries. Lorsqu'un Aveyronnais veut acheter une brasserie, il contacte un représentant provenant de la même région que lui, voire du même village. Le représentant juge la fiabilité de l'acheteur potentiel d'une part parce qu'il l'a vu évoluer dans la profession depuis plusieurs années en tant que serveur et gérant et, d'autre part, parce qu'il peut se renseigner auprès des autres membres de la communauté qui connaissent l'acheteur (anciens employeurs, amis, voire auprès de la famille). Dès lors que le représentant reconnaît la fiabilité de l'acheteur, il lui fournit une brasserie en le mettant en contact avec des vendeurs et lui apporte également un crédit en le présentant à un banquier aveyronnais qui accordera le prêt puisque le représentant cautionne moralement l'emprunteur. Du point de vue du banquier, l'évaluation du risque est transférée sur le représentant du grossiste. Ce dernier a intérêt à présenter des emprunteurs fiables s'il ne veut pas détruire la confiance que lui porte son banquier, mais également s'il veut être reconnu par sa communauté comme un bon professionnel. Il y a donc une coercition sociale qui s'exerce entre les membres du même réseau social qui limite les comportements opportunistes. De plus, l'emprunteur qui a obtenu la caution morale d'un grossiste pour acheter une brasserie n'a pas intérêt à trahir la confiance qui a été mise en lui. Le coût serait économiquement et socialement élevé. Économiquement, car son échec serait connu de toute la communauté et de ce fait plus personne ne voudrait travailler avec lui, ni lui prêter de l'argent ou lui vendre un commerce. Socialement, car son échec professionnel à Paris serait répercuté auprès de ses amis et de sa famille « au pays », il deviendrait « la honte de la famille, on identifierait sa famille comme celle de celui qui a fait faillite à Paris » et chaque été quand il retournerait en vacances dans l'Aveyron, il saurait que tous les gens de son village savent qu'il a fait faillite, « quand il rentrera dans un café tout le monde le regardera comme celui qui a échoué là où tant d'autres ont réussi ».

C'est la compréhension de ce réseau social, qui sous-tend le secteur d'activité des brasseries parisiennes, qui a conduit la seconde banque que nous avons étudiée à mettre en œuvre une politique différente d'évaluation des risques. Elle a recruté comme conseiller bancaire le fils d'un des grossistes fournissant ce secteur d'activité (lui-même étant aveyronnais). Dans cette banque, l'évaluation des risques se fait désormais par un membre de la communauté. Cette évaluation ne porte sur aucun élément comptable ou financier mais sur la fiabilité affirmée par un membre de la communauté et sur la réputation de l'individu au sein de cette même communauté (7). De plus, ce recrutement a attiré certains emprun-

(7) Cette confiance dans l'évaluation sociale peut conduire certains banquiers à renoncer à toute analyse technique des demandes de prêts. Ainsi le responsable du marché des PME d'une autre banque parisienne active dans ce secteur avoue : « Si un jeune, aveyronnais ou pas, vient

me demander un crédit et qu'il a la caution de X [X étant un grossiste aveyronnais], je ne regarde même pas le dossier pour accorder le crédit car j'ai confiance, en revanche s'il n'a pas cette caution, je ne lui accorde pas de crédit. »

teurs aveyronnais vers la banque qui emploie désormais un de leurs compatriotes. Le conseiller bancaire devient prescripteur de clients qui appartiennent à son réseau social.

En matière de résultats économiques, la banque qui a privilégié la méthode instrumentale d'évaluation des risques a subi une perte de près de 200 millions de francs pour avoir financé les projets de clients n'appartenant pas au réseau social dominant dans ce secteur d'activité (en l'occurrence ils appartenaient à d'autres communautés ethniques) et n'a donc pu bénéficier de la solidarité communautaire lors des phases de dépression économique. La seconde banque en revanche peut se targuer de financer des fleurons de la brasserie parisienne.

Cet exemple montre les limites d'une méthode instrumentale d'évaluation des risques, même lorsqu'elle est renforcée par des garanties offertes par des dispositifs institutionnels. Ce ne sont pas les connaissances techniques d'analyse de crédit ou la connaissance du secteur qui sont déterminantes mais le capital social du conseiller bancaire. Le conseiller bancaire d'une agence de l'Aveyron n'est pas plus compétent en termes de connaissance des techniques d'analyse des risques que son collègue d'une agence parisienne. En revanche, il sera mieux intégré dans le réseau social sous-tendant l'activité économique, ce qui lui apportera des informations pertinentes et lui permettra de jouir des protections que la communauté confère à ses membres.

Pour une théorie de l'évaluation sociale des risques bancaires

Pour construire une théorie de l'évaluation sociale des risques il convient d'expliquer les raisons de l'efficacité économique du lien de confiance. La déconstruction du discours des acteurs de la relation de crédit (banquier et emprunteur) nous montrera que la volonté d'établir une relation de confiance procède d'un comportement économiquement rationnel et non d'un quelconque altruisme. Nous appellerons lien de confiance la relation d'échange économique dans laquelle l'aléa moral est réduit grâce à l'interconnaissance des acteurs et/ou à leur appartenance à un même réseau social. Nous analyserons ensuite les conditions d'existence de ce lien social et les contraintes qu'il crée sur les acteurs de la relation.

Le rôle du lien de confiance dans l'attribution de crédit

Nous parlerons d'évaluation sociale des risques lorsque les éléments retenus pour l'appréciation seront constitués d'informations acquises dans le cadre de relations interpersonnelles et/ou par le biais de réseaux sociaux. L'enjeu pour le conseiller bancaire va être de sortir d'une interaction purement professionnelle au profit d'une interaction plus informelle. Cette proximité affective et morale entre le conseiller bancaire et l'emprunteur a deux fonctions. La première est de permettre au banquier de mieux comprendre les spécificités de

l'activité professionnelle de son client et, la seconde, de l'amener à révéler des informations qu'il n'aurait pas données dans une relation purement professionnelle ou de les obtenir de manière indirecte par des tiers appartenant au même réseau social.

Le lien social construit dans la durée entre le conseiller bancaire et les emprunteurs (correspondant à une accumulation du capital social) sera déterminant dans l'évaluation des risques. C'est pour cette raison que les conseillers bancaires les plus anciens sont également les plus efficaces. Ceci n'est pas dû à leurs compétences techniques (à cet égard les jeunes diplômés sont parfois mieux formés) mais à leur meilleure connaissance de leurs clients grâce à la qualité des relations interpersonnelles qu'ils ont pu nouer avec eux. Les réseaux de relations professionnelles, qui s'enrichissent au cours de la vie active, représentent donc une ressource de plus en plus mobilisée au fur et à mesure que l'âge s'accroît et qui vient améliorer le rendement du capital de connaissance technique détenu par un conseiller bancaire.

L'identification des réseaux sociaux et des nœuds de convergence de l'information au sein de ces réseaux est une dimension importante de l'activité du conseiller bancaire. Le développement de la cordialité ou de l'intimité dans la relation interpersonnelle, l'échange d'informations voire de recommandations, la participation à la vie locale du village ou du quartier visent à inscrire les relations commerciales dans un contexte stratégique d'échange social. Cette intégration au tissu local suppose de sortir de la relation strictement professionnelle et de fréquenter à titre privé des manifestations publiques avec une arrière-pensée professionnelle. Ainsi Benoît D. (directeur d'agence) reconnaît :

« Je vais au café, j'apprends beaucoup de choses lors des discussions de comptoir, notamment le soir au moment de l'apéritif. Il faut discuter avec d'autres clients pour avoir des informations, certains commerçants sont très bavards et ils nous donnent des informations. » Et d'illustrer par un exemple : « J'ai fait la connaissance du chargé de l'industrie de la mairie au cours d'une manifestation sportive organisée par la ville, par lui je peux savoir quand est-ce qu'ils font des travaux dans le quartier. Si jamais il y a un projet de rénovation dans sa rue, votre emprunteur ne vous le dira pas parce que ça va faire baisser son chiffre d'affaires, par contre par la mairie je peux avoir l'information. »

La stratégie d'infiltration dépendra de la pertinence du réseau au regard des risques à évaluer. Lorsque c'est un réseau social géographiquement défini qui est visé (par exemple, le quartier autour de l'agence), le conseiller bancaire va fréquenter les lieux de socialisation de ses clients potentiels et trouver les individus diffuseurs d'informations pour accéder aux réputations des acteurs locaux. Dans les centres urbains les réseaux sociaux sont multiples et ils ne s'appuient pas tous sur des liens familiaux ou géographiques. Il existe des réseaux d'interconnaissance fondés sur la profession (les médecins, les imprimeurs, etc.), sur l'origine ethnique (les Basques, les Asiatiques, etc.), sur la religion (les juifs, les protestants, etc.) et sur une base sociale (les clubs prestigieux – Rotary, Lion's –, les aristocrates, les polytechniciens, les énarques, etc.). Il y a donc tout un travail de recherche du réseau social de l'emprunteur (ses clients, ses fournisseurs, les autres entrepreneurs, ses amis, etc.) pour évaluer les risques à travers les informations qui circulent dans ce réseau. Les

banques ne vont plus seulement recruter leurs conseillers bancaires sur leurs compétences techniques (analyse financière, comptabilité, etc.) mais également en fonction de la pertinence du capital social qu'ils détiennent au regard de la zone géographique ou du secteur d'activité dans lesquels la banque veut intervenir. L'archétype de cette stratégie sociale est particulièrement visible à la banque Lazard (première banque d'affaires française) puisque l'on retrouve dans la quinzaine d'associés-gérants qui la dirige des membres des communautés juives et protestantes, des aristocrates, des énarques-inspecteurs des finances, des ingénieurs du corps des Mines, soit autant de membres des réseaux sociaux les plus influents du monde des affaires français. Or c'est à travers ces réseaux de relations interpersonnelles qui lient entre eux les membres de ces communautés que circulent les informations confidentielles et pertinentes qui permettent *in fine* aux banquiers d'opérer une évaluation sociale du risque.

Dès lors que la confiance recherchée par le conseiller bancaire et l'emprunteur s'est établie, on assiste à une autre forme de régulation de l'échange. La concurrence ne se fait plus sur les prix car la négociation sur le coût des crédits et la mise en concurrence systématique des réseaux bancaires pour un demi-point de différence de taux d'intérêt aura moins d'incidence que l'assurance pour les entrepreneurs de trouver des partenaires pour leurs besoins de financement futurs. Cette moindre sensibilité au prix à court terme ne doit pas être interprétée comme de l'altruisme mais comme une évolution qualitative et temporelle du calcul de rentabilité. L'historicité de la relation permet au banquier de réduire le coût de l'information nécessaire à l'évaluation du risque et réduit donc l'incertitude liée à l'aléa moral. Pour sa part, l'entreprise renoncera à négocier les taux en échange d'une plus grande fiabilité future de son banquier. Un chef d'entreprise nous a donné un exemple de l'intérêt de développer une relation durable avec son banquier :

« Un jeudi, nous avons appris qu'un appel d'offre avait été lancé par les Tunisiens pour un système de manutention. La date limite de dépôt des candidatures était fixée le lundi midi suivant. Pour que l'offre soit recevable, nous avons besoin d'obtenir, en toute urgence, une caution de la banque sur ce marché à l'export avant le lundi matin. Un coup de fil de notre banque à son correspondant à Tunis a permis d'obtenir la caution et de remporter l'appel d'offre. Si notre banquier et nous ne nous connaissions pas de longue date, cela n'aurait sans doute jamais été possible. »

À terme, la relation de confiance, du fait de sa transitivité entre les membres du même réseau social, peut être pourvoyeuse de nouveaux clients. L'existence d'un lien social préalable avec le prospect est déterminante dans l'ouverture d'un nouveau compte. Les méthodes classiques de développement de la clientèle supposent l'identification d'une population cible, la réalisation d'un mailing, la relance téléphonique et l'obtention de rendez-vous, c'est ce que l'on nomme de la prospection « dans le dur » au sens où il n'existe aucun lien social, direct ou indirect, préalable à la relation commerciale entre le conseiller bancaire et le prospect. Un autre mode de prospection consiste à recourir à la cooptation de nouveaux clients par des anciens clients ou par des prescripteurs tels que les notaires, les avocats ou les experts-comptables qui présentent leurs clients à un conseiller bancaire. Dans ces deux cas, la prescription repose sur la transitivité du lien de confiance puisque le prescripteur présente « personnellement » le

nouveau client, ce dernier fait confiance au conseiller bancaire parce qu'il a confiance dans le prescripteur qui lui-même a confiance dans le conseiller bancaire. Nous avons pu tester ces deux méthodes de prospection avec les conseillers bancaires d'une banque. Les résultats furent les suivants : pour 1 564 prospects contactés directement dans le cadre d'une prospection « dans le dur », seuls 7 ont ouvert un compte (soit 0,44 %) alors que pour 217 prospects contactés par le biais de prescripteurs, le nombre de comptes ouverts fut de 12 (soit 5,52 %), ce qui correspond à une efficacité douze fois supérieure. De plus ceci ne tient pas compte du fait qu'un prescripteur va générer un flux continu de nouveaux clients dès lors qu'une relation de confiance sera nouée avec lui (8). Les réseaux constituent un moyen de prospection d'autant plus efficace que l'individu prescripteur n'a pas intérêt à détruire la relation de confiance avec son banquier en prescrivant des emprunteurs de mauvaise qualité. Implicitement l'évaluation des risques est socialisée par le réseau social.

Les conditions d'existence d'un lien de confiance dans les échanges économiques

a) La proximité géographique des cocontractants

La première condition nécessaire à la construction du lien interpersonnel de confiance est la proximité géographique (Ghoshal, Nehapiet, 1998) car elle favorise la qualité de la relation interindividuelle (9). L'évaluation des risques consiste en un mixage d'informations comptables, d'informations plus subtiles acquises du fait d'une grande proximité avec l'emprunteur et d'appréciation subjective. Ainsi un conseiller bancaire, décrivant sa méthode d'évaluation, reconnaît examiner l'évolution des ratios dans le temps en les comparant aux autres entreprises du secteur d'activité, regarder la zone géographique et l'âge de l'emprunteur, interroger ce dernier pour savoir s'il connaît les principes de

(8) Cette supériorité de la prospection par recommandation par rapport à la prospection « dans le dur » fut confirmée par le sondage réalisé auprès de 800 clients de cette même banque. À la question : « Comment êtes-vous entré en contact avec notre banque ? », les réponses furent : par relation familiale ou personnelle pour 41 % des personnes interrogées, par recommandation d'un intermédiaire (notaire, avocat, expert-comptable, etc.) à 34 %, à ma seule initiative à 3 % et à l'initiative de la banque à 13 %.

(9) Patrick Careil, PDG de la Banque Hervet, résume l'importance de la qualité de l'interaction sociale par la construction d'un lien de confiance pour optimiser l'évaluation des risques : « Le rôle accru de l'informatique, la diversification des produits n'ont pas réussi à masquer cette réalité : la banque est un métier fondé sur la confiance et

les relations personnelles. Le facteur humain y est primordial, les machines n'y changent pas grand-chose. Les techniques de *scoring*, aussi élaborées soient-elles, ne joueront jamais pour la banque commerciale qu'un rôle marginal, complément utile d'aide à la décision, mais en aucun cas substitut à celle-ci. La relation bancaire globale me semble devoir demeurer une activité de proximité. Proximité qui, si elle n'est pas toujours géographique, est au moins psychologique : le banquier, comme le notaire ou le médecin de famille, doit être un interlocuteur de confiance, avec qui la confiance se construit dans la durée. Cette relation constitue le fondement de notre métier et garantit sa pérennité. La proximité est une caractéristique consubstantielle à la nature de la banque commerciale. »

base de la gestion. Ensuite il essaye de savoir s'il boit, il va le voir dans sa boutique pour voir s'il est sérieux, s'il accueille bien ses clients et s'il tient bien son magasin. Il interroge les autres commerçants du même quartier pour obtenir des informations et connaître sa réputation. Dans cette approche, c'est la proximité physique entre le conseiller bancaire et l'emprunteur qui va conditionner la qualité de la relation interindividuelle.

L'importance de la proximité physique pour construire un lien de confiance avec les petites entreprises confère un avantage concurrentiel aux banques régionales qui bénéficient d'une expérience directe des méthodes de travail et de la valeur technique de leurs clients et sont, de ce fait, en mesure d'évaluer le risque avec une plus grande fiabilité (Carmoy, 1990). Les banques régionales, grâce à leur proximité, connaissent les entreprises de l'intérieur, ce qui explique en partie leur rentabilité supérieure aux grands réseaux (tels que la BNP, le Crédit Lyonnais ou la Société Générale) (Commission Bancaire, 1995). Ce constat fut également souligné dans un rapport sur le système bancaire américain du cabinet de conseil McKinsey (Bryan, 1988) qui reconnaît que les banques de communauté sont avantagées par leur bonne connaissance du marché local par rapport à la concurrence. Elles entretiennent de solides relations de confiance avec les principaux décideurs de la communauté (hommes d'affaires locaux, promoteurs immobiliers, juristes, comptables et autres) et acquièrent par eux les informations nécessaires à l'évaluation des risques. C'est la proximité géographique permise par l'implantation locale des agences qui favorise la connaissance interindividuelle sur laquelle s'appuie la construction du lien de confiance.

b) La temporalité de la relation sociale d'échange

L'inscription de la relation d'échange dans la temporalité réduit le coût d'accès à l'information car il permet un apprentissage mutuel des contractants. L'intérêt des contractants est d'inscrire la relation d'emprunt dans une logique de jeu à coups répétés entre les mêmes joueurs et non dans une logique de transaction unique telle que la présente la théorie néoclassique. La régularité de la relation est génératrice d'informations. Dès lors, tout emprunteur qui aura une relation durable avec son banquier aura un avantage sur les autres emprunteurs et pourra bénéficier d'une plus grande fiabilité de la part de son banquier. Quand il n'y a pas de passé commun entre le banquier et l'emprunteur, il faut un partage important d'informations pour lever l'incertitude qui pèse sur l'échange. Les négociations successives correspondent à un apprentissage mutuel sur lequel se fonde la confiance qui simplifie les futures négociations. La confiance est liée à l'interconnaissance qui permet d'anticiper un comportement fiable de l'autre partie et donc de réduire l'aléa moral lors de l'échange.

Il y a donc un intérêt mutuel du conseiller bancaire et du chef d'entreprise à bien se connaître. Plus l'emprunteur acceptera de révéler des informations au cours de la relation pour donner la preuve de son honnêteté et plus il pourra bénéficier de conditions privilégiées de la part de sa banque. Il y a un continuum allant de la méfiance à la confiance et c'est le niveau d'information qui va être déterminant pour passer d'une situation à l'autre. Or c'est la durée de la relation qui sera déterminante dans le niveau d'information acquis.

c) Modifier la nature de la relation professionnelle

La proximité et la temporalité de la relation professionnelle sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour établir un lien de confiance. La nature de la relation doit également évoluer pour qu'un *intuiti personae* se crée entre les contractants (10). Les meilleurs conseillers bancaires sauront renforcer la relation professionnelle par une relation informelle qui permettra l'émergence de cet *intuiti personae*. Ainsi pour le DRH d'une des banques que nous avons étudiée, il apparaît que :

« Au-delà de la compétence technique requise, le conseiller bancaire doit faire preuve avant tout de qualités relationnelles exceptionnelles. La raison ? Sans *intuiti personae*, le climat de confiance, absolument essentiel pour un bon développement de l'activité, ne peut s'instaurer. Nous préférons toujours recruter un candidat ayant un solide sens du contact, même si sa base technique n'est pas totalement satisfaisante, plutôt qu'un bon technicien incapable de nouer une relation de confiance avec ses clients. »

La relation professionnelle deviendra le prétexte à des relations informelles qui consistent en des échanges d'informations sans lien direct avec le projet et *a priori* extra-professionnels. Cette convivialité ne résulte pas uniquement de la sociabilité naturelle des individus mais relève de la stratégie d'acteurs rationnels. Le banquier a intérêt à mieux connaître ses débiteurs pour mieux appréhender leurs projets personnels qui peuvent interférer sur leur projet professionnel, pour découvrir leur personnalité et notamment pour évaluer leur style de management, leur capacité à faire face aux événements ou découvrir la qualité de la relation entre les époux dans le cas d'activité conjointe.

Un conseiller bancaire a insisté sur la nécessité d'avoir une relation conviviale avec le client, de parler de la famille et des amis (11) afin de sortir d'une relation strictement professionnelle. Pour lui :

« Il faut bien connaître le client car pour créer une relation conviviale il ne faut pas plaisanter sur n'importe quel sujet, il faut savoir quels sujets on peut aborder sans vexer le client. Il faut savoir être agréable, attentif, plaisanter, il ne faut pas être trop professionnel. Il faut parler de leurs loisirs aux clients, leur demander comment s'est passé leur voyage, prendre des nouvelles des enfants, c'est important de connaître les prénoms des enfants car c'est plus convivial. »

(10) Au sens juridique du terme : « Un contrat est marqué d'*intuitus personae* lorsque sa formation et son exécution dépendent de la personne du cocontractant. La considération de la personne constitue alors la cause de l'engagement. Ainsi, dans ce genre de contrats, une offre ne peut être acceptée que si le sollicitant a donné son agrément à la personnalité de l'acceptant. Il est des types de contrat qui habituellement sont conclus *intuiti personae* en raison de la confiance qui doit unir les contractants. L'*intuiti personae* est souvent relatif. Parfois il s'agit d'un *intuiti personae* subjectif prenant en considération les qualités individuelles de la personne ("parce que c'était lui, parce que c'était moi"). Pour chacune des deux parties, la considération de la personne (talent, réputation, habileté, opinions politiques,

religieuses, morales, honnêteté, etc.) de l'autre est déterminante. » (Aynes, Malaurie, 1990, p. 180).

(11) Ce glissement vers une relation extra-professionnelle peut parfois atteindre certaines extrêmes comme pour cette directrice d'agence qui, bien faite de sa personne, suggérant qu'elle entretenait des relations de séduction avec certains de ces clients, affirma : « On accepte les invitations à déjeuner des clients car dans les discussions on apprend plus facilement s'ils ont un compte ailleurs, s'ils ont une maison secondaire sur laquelle on pourra prendre un nantissement dans le cadre d'un crédit. Quand ils cherchent à séduire les hommes sont très bavards. »

Ces civilités permettent l'échange d'informations qui vont influencer sur l'évaluation du risque et contribuent à l'instauration d'une relation de confiance.

Inversement, l'entrepreneur qui veut gagner la confiance de son banquier a intérêt à donner un maximum d'information, à révéler sa stratégie et à être visible pour le rassurer. Ainsi, lorsqu'ils passent près de leur agence, certains chefs d'entreprise n'hésitent pas à rendre visite à leurs banquiers pour discuter de leur vie privée et entretenir des liens amicaux. D'ailleurs, un document de conseils aux entrepreneurs édité par une chambre de commerce les incite, « pour gagner la confiance de leur banquier », à chercher des lieux de rencontre informelle pour dépasser la relation client-fournisseur. Ce document donne l'exemple d'un patron d'entreprise qui rencontre régulièrement son banquier dans des réunions organisées par la CGPME pour donner une meilleure visibilité de sa personnalité à son banquier en abordant des sujets de discussion extra-professionnels.

Cette capacité à transformer une relation professionnelle en une relation amicale suppose pour le conseiller bancaire de renoncer à la distinction entre sa vie professionnelle et sa vie privée, en acceptant leur imbrication en continuant à travailler en dehors des heures de travail, mais également en impliquant sa famille dans la construction de la relation sociale. L'activité professionnelle n'est plus délimitée de façon stricte par un espace de travail ni par des plages horaires. Elle se mêle aux autres aspects de la vie publique et concurrence la vie privée.

De nombreux conseillers bancaires partagent certaines activités extra-professionnelles avec leurs clients (golf, semi-marathons, concerts, expositions, etc.) (12) et fréquentent les mêmes lieux de socialisation que leurs emprunteurs pour pénétrer leur réseau social. Ainsi un chargé d'affaires d'une banque du quartier du Sentier à Paris nous affirma :

« Je vais jouer aux boules avec la communauté du Sentier, je suis souvent sur le terrain, j'essaie de faire parler les gens sur les autres, j'accumule de l'information que je recoupe entre diverses sources, ça me permet de connaître les gens qui font des mauvais coups, ceux qui ont des réputations d'escrocs, ceux qui ont des problèmes de santé ou familiaux et lorsque ces personnes viennent me demander un crédit j'ai des informations sur eux qu'ils m'auraient cachées. »

Une relation d'échange fondée sur la confiance suppose donc des relations interindividuelles de proximité, durables et extra-professionnelles. Ce sont des relations sociales de cet ordre qui favorisent un apprentissage social mutuel permettant de lever l'aléa moral qui pèse sur la relation d'emprunt.

(12) L'État reconnaît d'ailleurs le rôle de ses pratiques puisque l'inscription à un club de golf est fiscalement déductible si le bénéficiaire dé-

montre son appartenance à ce club lui a permis d'acquérir de nouveaux clients.

L'appartenance à un même réseau social modifie la nature de l'échange entre les contractants

a) L'administration de la preuve de la transformation de la nature des relations

Lorsqu'une relation d'échange fondée sur la confiance est instaurée, l'échange entre le conseiller bancaire et l'entreprise ne se limite plus à un simple prêt dans le cadre d'une relation professionnelle mais s'inscrit dans une relation d'échange plus complexe. De nouvelles solidarités s'établissent entre le banquier et l'emprunteur. Par exemple, un conseiller bancaire du Sentier à Paris connaît quatre ou cinq chefs d'entreprise du milieu de la confection en lesquels il a confiance et qu'il sollicite pour leur demander leur avis sur tel ou tel candidat à l'emprunt de ce secteur d'activité. Les recommandations de ces membres de la communauté permettent de lever les incertitudes liées aux risques de sélection adverse et de hasard moral.

Inversement, un banquier pourra transmettre des informations sur des concurrents ou sur d'éventuels partenaires. Ainsi un chef d'entreprise nous a avoué :

« Un de mes fournisseurs était à la même agence que moi, je connais bien le directeur de cette agence, on est des vrais amis, on fait de la plongée ensemble. Un jour, dans une discussion, il m'a glissé que mon fournisseur avait des problèmes de paiement et qu'il risquait de faire faillite. J'ai pu prendre mes précautions et trouver un autre fournisseur. Je pense qu'il ne m'aurait pas donné ces informations si nous n'étions pas amis. »

La personnalisation des relations suppose un certain nombre d'actes symboliques tels que des services personnels qui prouvent que la relation n'est plus strictement d'ordre professionnelle. Ainsi un conseiller bancaire reconnaît :

« [J'ai] pris en stage la fille d'un client qui devait faire un stage pour sa maîtrise de gestion, il a apprécié, je pense que ça a aidé par la suite quand il a décidé de me confier plus de fonds en gestion. »

Cette administration de la preuve de la nature de la relation de confiance passe parfois par la violation des règles de gestion édictées par les directions bancaires. Un directeur d'agence nous a confirmé cette moindre rigueur sur les procédures administratives dès lors qu'une relation de confiance existe, ainsi il reconnaît que :

« Une fois j'ai accordé 500 000 francs de découvert à un chef d'entreprise en cinq minutes, je le connaissais bien et on a régularisé la situation par un contrat quelques jours plus tard alors qu'il avait déjà commencé à utiliser son découvert. »

De même, Estelle R. (directrice d'agence) reconnaît :

« On amène de l'argent aux clients chez eux alors que c'est rigoureusement interdit par la direction, mais ils apprécient ces petits services et c'est un moyen de gagner leur confiance. »

Le discours des acteurs invoquant la notion de confiance pourrait faire croire à un quelconque altruisme de leur part. L'analyse des pratiques montre que le coût de l'acte symbolique sera rentabilisé par la suite. Le client pour lequel le conseiller bancaire a violé certaines règles sera mieux disposé pour acheter certains produits financiers ou lui révéler certaines informations. Le conseiller

bancaire accepte de rendre un service parce qu'il sait que ceci le mettra en position de force dans les échanges futurs. Son optimisation économique ne se calcule pas sur la base d'un échange unique mais sur l'ensemble des échanges qui se produisent au cours de la relation.

b) De la rentabilité de la transaction à la rentabilisation du capital social

Dès lors qu'un conseiller bancaire a intégré un réseau social (famille, communauté professionnelle, club, groupe religieux, etc.), il doit tenir compte de la diffusion de l'information au sein de ce réseau. Un échange avec l'un des membres d'un réseau social correspond à un échange indirect avec l'ensemble du groupe social. Le conseiller bancaire ne gère pas uniquement la rentabilité de sa relation avec un emprunteur mais la rentabilité de sa relation avec un réseau social. À un niveau individuel, il peut paraître rationnel de refuser un prêt à une personne mais ceci peut entraîner une défiance de toute la communauté. Ainsi, certains comportements de conseillers bancaires, dans le cadre de leurs relations interindividuelles, peuvent paraître économiquement irrationnels du point de vue de la rentabilité du client à court terme mais deviennent parfaitement rationnels dès lors qu'on les replace dans une recherche de rentabilité à long terme du capital social qu'ils détiennent. Les pertes réalisées ponctuellement lors d'un échange avec un client seront compensées par les gains réalisés lors des échanges avec les autres membres du réseau social.

Une décision modifiera la relation interindividuelle entre le banquier et l'emprunteur mais également avec les autres membres du réseau. Aussi, dans leurs négociations, les acteurs vont également jouer sur la possibilité de créer des effets de réputation en utilisant la diffusion de l'information dans les réseaux sociaux. La menace de créer une mauvaise réputation à son banquier peut être brandie par un chef d'entreprise. Ainsi un entrepreneur du BTP explique que :

« Lorsque les taux d'intérêt ont baissé, le directeur d'agence du Crédit Agricole a refusé de renégocier mon prêt. Par contre le Crédit Mutuel a accepté. Je ne me suis pas fait prier pour le dire aux autres entrepreneurs que je rencontrais sur les chantiers, il y en a pas mal qui ont été au Crédit Mutuel. »

Le glissement d'une relation strictement professionnelle à une relation amicale modifie la nature de l'optimisation. Celle-ci n'est plus strictement économique et intègre une dimension sociale et psychologique. Ainsi, pour le banquier, lorsque son client fait faillite, c'est également un ami qui fait défaut. Inversement, pour un chef d'entreprise, faillir dans ses engagements c'est perdre l'estime de son banquier et détruire le capital confiance accumulé. À la coercition juridique et légale s'ajoute une coercition morale (la volonté de ne pas trahir un ami) et sociale (être identifié comme celui qui a trahi un membre du réseau). Il y a donc un intérêt pour le banquier à sortir d'une relation strictement professionnelle pour entrer dans des relations interpersonnelles au sein d'un réseau social. Cette stratégie n'est pas dénuée de risques pour le conseiller bancaire car s'il « trahit » un chef d'entreprise en lui refusant, par exemple, de manière injustifiée un découvert, c'est tout le réseau professionnel qui lui en tiendra rigueur.

Des pratiques de gestion favorisant l'accumulation de capital social

Les limites des méthodes instrumentales et la reconnaissance de l'importance de la relation interindividuelle pour évaluer les risques amènent les directions des établissements bancaires à modifier leurs pratiques de gestion pour permettre la proximité, la personnalisation et la temporalité de la relation entre le conseiller bancaire et l'emprunteur. Ces évolutions vont concerner l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Décentralisation du pouvoir de décision

La régulation par la confiance suppose que les directions fonctionnelles acceptent que s'instaurent des relations personnelles entre les gestionnaires et leurs clients. Cette reconstruction du lien social implique une désinstrumentalisation de l'échange et une plus grande autonomie des conseillers bancaires. Il y a une dizaine d'années, l'autorisation de crédit que pouvait accorder un directeur d'agence sans en référer à la Direction des Engagements était de quelques dizaines de milliers de francs. Désormais cette limite est de plusieurs centaines de milliers de francs et peut atteindre des millions pour certains types de crédit. La décentralisation et l'autonomisation correspondent à une désinstrumentalisation de la relation au client et à une réinstauration du rôle de l'appréciation subjective du risque car le conseiller bancaire n'est plus un rouage d'un mécanisme administratif (collecter les documents comptables destinés à la Direction des Engagements) mais il est responsable des risques financiers qu'il engage. La part du discrétionnaire devient importante au sens où chaque conseiller bancaire donne, en sélectionnant les événements pertinents, sa propre définition de la qualité du risque.

Cette décentralisation du pouvoir de décision permet aux conseillers bancaires de se spécialiser sur une zone géographique et/ou sur un secteur d'activité. Cette spécialisation a deux objectifs. Le premier consiste à acquérir des connaissances techniques relatives à un secteur d'activité en connaissant bien les spécificités des outils de production, les cycles d'activité, les caractéristiques comptables et les perspectives de développement. Cette connaissance des spécificités techniques permet de réduire l'asymétrie d'information liée au phénomène de sélection adverse. Le second est de favoriser la pénétration du réseau social que peut constituer une profession et donc, *in fine*, de renforcer l'évaluation technique par une évaluation sociale. En accédant au réseau social que constitue une profession, le conseiller bancaire accède à des informations sur les individus et réduit ainsi l'incertitude liée à l'aléa moral. Dans cette double finalité, une banque parisienne a spécialisé une de ses agences dans le financement des métiers de l'édition. Les conseillers bancaires de cette agence sont informés des spécificités de ce secteur et vont à toutes les réunions professionnelles et festives de cette profession afin d'en pénétrer les réseaux sociaux. Cette

banque est l'un des rares établissements de crédit à être rentable sur ce secteur d'activité car cette spécialisation permet de mobiliser des arguments d'ordre techniques et/ou sociaux dans l'évaluation des risques. Un conseiller bancaire mobilise à la fois ses connaissances techniques pour évaluer les risques et, par exemple, refusera un crédit pour la faiblesse d'un choix d'outil de production. Pour lui :

« Si vous connaissez bien le secteur, il n'y a pas de subjectivité pour juger de la faisabilité du projet. L'imprimeur qui vient me demander un crédit pour financer une machine allemande à 15 millions de francs, je lui explique qu'il y a des machines japonaises qui font la même chose mais qui ne coûtent que 4 millions. »

Le même conseiller bancaire invoquera également des éléments plus informels pour justifier ses décisions :

« J'ai rencontré X, un éditeur qui veut un prêt pour lancer une nouvelle collection, mais il y a deux mois j'ai rencontré un de ses associés qui m'a fait comprendre qu'il voulait quitter l'entreprise et puis les rumeurs qu'on entend sur eux ne sont pas très bonnes... »

Dans le premier cas c'est l'expertise du conseiller bancaire qui l'amène à produire un argument technique réducteur de l'incertitude liée à la sélection adverse. Dans le second cas, c'est l'information obtenue par son appartenance au réseau social de l'emprunteur qui réduit le risque lié au hasard moral.

Des pratiques de gestion qui favorisent la personnalisation et la temporalité de la relation

Pour favoriser l'émergence d'une relation de confiance et permettre l'accumulation de capital social, les employeurs bancaires vont personnaliser les relations entre les conseillers bancaires et les clients. Les banques ont dédié des portefeuilles de clients à des conseillers bancaires (la taille des portefeuilles peut varier d'une trentaine de clients lorsqu'il s'agit de grosses PME à 250-300 quand il s'agit de micro-entreprises). Cette personnalisation de la relation fait du conseiller bancaire l'interlocuteur unique de l'emprunteur sur une longue période. Cette règle de gestion permet une pluralité d'échanges qui favorise une connaissance réciproque des partenaires. La personnalisation et la continuité de la relation permettent un apprentissage mutuel des cocontractants et la constitution de l'*intuiti personae* nécessaire à l'échange comme le souligne Gilbert N. (conseiller bancaire) :

« Chaque commercial connaît bien son client, car il a le fonds depuis longtemps. C'est quelque chose qui ne se partage pas, et il y a beaucoup de clients qui ne veulent pas être suivis par tel ou tel conseiller, ils ne veulent pas bouleverser leurs habitudes de relation avec un même interlocuteur. »

La personnalisation des relations s'est étendue aux autres segments de clientèle. Par exemple, au Crédit Lyonnais 93 % des clients sont suivis individuellement par des conseillers bancaires. Le CIC Paris a construit sa stratégie sur le marché des particuliers sur le thème de la construction d'un lien durable avec le client. Cette banque propose un contrat personnel dont l'argument de vente est que « votre conseiller devient votre interlocuteur privilégié. Puisqu'il vous connaît, il vous propose uniquement ce qui peut vous intéresser. C'est pour

vous la garantie de ne payer que les services dont vous avez besoin et de profiter d'un conseil personnalisé en fonction de vos priorités». Dans ce même esprit de personnalisation, la présentation du poste de conseiller bancaire du CIC Paris précise que «le nombre relativement faible de comptes gérés doit permettre à la fois l'exploitation intensive et le développement du portefeuille. L'exploitation de ce portefeuille passe par des rendez-vous réguliers, base de l'instauration d'une relation de confiance... Un client satisfait saura recommander notre établissement à ses amis et à ses relations» (13).

Les banques vont également inscrire dans la durée la relation entre les conseillers bancaires et leurs clients grâce à de nouvelles pratiques de gestion de carrières. Il y a un consensus dans les banques sur la durée nécessaire à l'instauration de relations de confiance avec les clients et à l'intégration du tissu social dans lequel le conseiller bancaire évolue. À la question posée à différents acteurs du secteur bancaire (conseillers bancaires, responsables de recrutement, directeurs d'agence) : «Si l'on prend deux conseillers bancaires techniquement compétents et performants dans leur poste et qu'on les interchange dans leur fonction, donc que les compétences techniques mobilisées restent identiques, mais en revanche que leur connaissance de leur nouveau portefeuille de clients est nulle ; dans cette situation, combien de temps faut-il à ces conseillers bancaires pour être à nouveau efficaces dans leur fonction ? » Invariablement, la réponse est identique : «Il faut plus d'un an, de un an à deux ans, pour permettre au conseiller bancaire de connaître toutes les spécificités de ses nouveaux clients, pour établir une relation de confiance avec ses clients, confiance nécessaire à une bonne appréciation du risque-client.»

Favoriser la construction d'une relation interpersonnelle durable entre les conseillers bancaires et les emprunteurs constitue une forme d'investissement en capital humain, au sens de Becker (1974), qui inscrit la gestion des ressources humaines dans une temporalité différente de celle qui ne s'occupe que de la gestion de compétences techniques. L'accumulation de capital social signifie que la première année d'activité d'un conseiller bancaire peut être considérée comme un investissement qu'il faudra rentabiliser par une certaine stabilité dans le poste de travail. Cette recherche de rentabilisation du capital social accumulé par leurs salariés va donc conduire les banques à modifier leurs règles de gestion. Au cours des années 80, la règle de gestion des carrières des conseillers bancaires consistait à les obliger à rester au maximum trois ans dans leur poste. Depuis la fin des années 80 et le début des années 90 ce principe de gestion a changé. Ainsi à la BNP un conseiller bancaire doit rester au minimum trois ans

(13) De même dans cette logique de création de lien personnalisé, la Citibank affirme dans ses publicités : «Vous souhaitez un service personnalisé, un interlocuteur compétent et disponible, avec lequel vous puissiez discuter en toute confiance, et en toute discrétion, qui sache vous assister pour une gestion évolutive de vos placements, c'est pour répondre à ces besoins que nous avons créé *Citigold*, un service bancaire privilé-

gié basé sur une étroite collaboration avec votre conseiller personnel. Client *Citigold*, vous avez chez Citibank un interlocuteur privilégié : votre conseiller personnel *Citigold*. Au service de quelques dizaine de clients seulement, il est particulièrement disponible. Vous pouvez le rencontrer dans l'ambiance feutrée d'un luxueux *Citigold center*. »

dans son poste. La stabilité du conseiller bancaire est, dans un premier temps, une condition nécessaire pour lui permettre d'accumuler du capital social et, dans un second temps, une condition nécessaire pour rentabiliser ce capital social accumulé.

Avec la reconnaissance du rôle du capital social dans l'évaluation des risques, les critères de recrutement ont également évolué. Les directions des ressources humaines vont rechercher des populations susceptibles d'accepter une plus grande stabilité professionnelle. À l'origine de leur stratégie de financement des PME, la dimension technique des compétences a été privilégiée et les banques ont essentiellement recruté des diplômés de grandes écoles (Science Politique, HEC, ESSEC, ESCP, Dauphine, etc.). Dans l'une des banques que nous avons étudiée ces écoles ont représenté plus de 70 % des recrutements de conseillers bancaires durant la période 1985-1990. Or la direction des ressources humaines a constaté une forte corrélation entre le taux de *turn-over* et le niveau de diplôme, les conseillers bancaires issus de la mobilité interne étant plus stables que les jeunes diplômés. Cette banque a donc décidé de privilégier les recrutements internes pour favoriser l'accumulation de capital social. Cette mobilité interne est notamment organisée à partir des services administratifs où les individus sont encouragés à s'inscrire à l'Institut Technique de Banque (qui délivre un diplôme professionnel de niveau bac + 4/5) pour évoluer vers le métier de conseiller bancaire. La régulation par le marché interne du travail (Doeringer, Piore, 1971) apparaît comme plus efficace pour accumuler du capital social.

Ce retournement dans les pratiques de gestion de l'emploi et la constitution de marchés internes se retrouve également dans les autres banques et se fait à tous les niveaux des fonctions commerciales. La flexibilité externe pouvait être privilégiée quand les directions des ressources humaines appréhendaient les compétences mobilisées uniquement sous l'angle technique car celles-ci sont disponibles sur le marché du travail et correspondent à des formations clairement identifiées (écoles supérieures de commerce, Instituts d'Études Politiques, DESS de finance). En revanche, dès lors que le capital social est mobilisé pour comprendre la performance des conseillers bancaires, la flexibilité externe et le recours au marché du travail ne sont plus des modalités efficaces d'acquisition de ces compétences idiosyncrasiques. Pour cette raison, les banques reviennent à des pratiques de flexibilité interne de l'emploi qui correspondent à des dispositifs institutionnels favorisant l'accumulation du capital social par des salariés stabilisés. Ainsi, la BNP qui avait recruté 1 349 personnes en 1990 n'en recrutait plus que 115 en 1995, sur la même période, les chiffres sont passés de 1 649 à 325 au Crédit Lyonnais et de 1 010 à 459 à la Société Générale. Parallèlement le nombre de démissions (qui sont souvent des départs avec indemnités financières pour se débarrasser des salariés dont les compétences techniques sont obsolètes) a également baissé passant au Crédit Lyonnais de 935 en 1990 à 225 en 1995, à la BNP de 1 070 à 108 sur la même période et, à la Société Générale de 648 en 1990 à 170 en 1995 (14).

(14) Données extraites des bilans sociaux.

Les limites de l'évaluation sociale des risques : la spécificité et l'insubstituabilité des détenteurs de capital social

Une nouvelle source de spécificité du capital humain

Le capital humain spécifique correspond à des compétences qui améliorent la productivité d'un individu dans la firme qui l'emploie mais qui ne sont pas transférables dans une autre entreprise avec un même niveau de productivité. La spécificité du capital humain ne s'évalue pas uniquement à l'aune de sa dimension technique, hypothèse posée notamment par Becker (1974) dans sa théorie du capital humain, mais dépend également d'une dimension sociale au sens où la performance d'un salarié peut être liée à la qualité de ses interfaces avec les autres salariés et/ou avec des interlocuteurs à l'extérieur de l'entreprise. Marshall (1890) évoquait déjà le problème soulevé par un employé dont « la familiarité avec les gens et les choses » de la maison serait dépourvue de valeur pour une autre entreprise, de sorte qu'il ne pourrait pas la monnayer au cas où il devrait changer d'entreprise.

Dans les banques, les relations interindividuelles entre les conseillers bancaires et les emprunteurs engendrent du capital humain spécifique car les relations interpersonnelles sont propres aux individus qui les entretiennent. Les compétences mobilisées par les conseillers bancaires sont des savoirs techniques (analyse de crédit) et relationnels (capacité commerciale) dont la valeur maximale dépend de la nature de la relation sociale entre l'individu porteur de ces compétences et les emprunteurs avec lesquels il interagit. La définition même de l'*intuiti personae*, qui met en avant la considération que les cocontractants se portent mutuellement, induit la spécificité de la relation sociale.

La relation sociale est structurellement intransférable car le lien social est spécifique aux individus qui le composent par leur interaction. Déplacer un conseiller bancaire revient à détruire le lien social qu'il a noué avec ses clients. Ce n'est pas l'intransférabilité des compétences techniques qui va freiner la mobilité géographique car lorsqu'un conseiller bancaire passe d'une agence à une autre en restant dans la même banque, il sera dans le même environnement technique. Le système informatique, l'organisation du travail, les produits et services financiers seront identiques. En revanche, il ne sera plus dans le même environnement social et n'aura donc plus une connaissance interpersonnelle des emprunteurs qu'il doit évaluer. Il y a donc une transférabilité technique et une intransférabilité sociale. Ce problème de gestion des ressources humaines, lié à l'idiosyncrasie du capital social détenu par un conseiller bancaire, est particulièrement bien illustré par le responsable du marché des PME d'une banque parisienne qui reconnaît sa difficulté à déplacer le conseiller bancaire de sa banque qui travaille dans l'agence du Sentier depuis plus de dix ans et connaît parfaitement le tissu social du milieu de la confection. Déplacer ce conseiller bancaire entraînerait l'inutilisation du capital social qu'il a accumulé et, à terme,

son obsolescence. Cette mobilité aura aussi un coût induit mesuré par les salaires versés à un nouveau conseiller bancaire durant la période où celui-ci intègre le réseau social très spécifique du Sentier (durée estimée à deux ou trois ans). Toute mobilité a donc un double coût, d'une part, il y a une perte du capital social accumulé par le conseiller bancaire partant et, d'autre part, il y a un coût d'investissement pour reconstituer ce capital social pour le nouvel arrivant.

L'instituabilité du détenteur de capital social modifie la relation de pouvoir entre le conseiller bancaire et son employeur

La banque prend deux risques en favorisant l'émergence d'un lien interpersonnel entre le conseiller bancaire et l'emprunteur. Le premier est que dans le triptyque employeur-conseiller bancaire-emprunteur, le conseiller bancaire favorise les intérêts de son client au détriment de ceux de son employeur. Si le lien interpersonnel est trop fort, le conseiller bancaire peut avoir une mauvaise évaluation des risques en se laissant influencer par son désir d'aider un ami, ou pire il peut y avoir collusion avec un chef d'entreprise pour organiser une escroquerie.

Le deuxième risque est que la relation de pouvoir entre l'employeur et le salarié bascule en faveur du second. Instrumenter des savoirs individuels permet de transformer les connaissances d'un groupe d'experts en un ensemble de règles impersonnelles et enseignables (Marglin, 1983). L'instrumentalisation des savoirs affaiblit le pouvoir des experts. En favorisant l'évaluation sociale par la décentralisation du pouvoir de décision et la personnalisation de la relation d'échange, l'organisation du travail développe la spécificité des savoirs et permet aux conseillers bancaires de se reconstituer des ressources stratégiques au sens crozérien du terme (Crozier, Friedberg, 1977) qu'ils mobiliseront dans leurs relations avec leur employeur.

La qualité de l'évaluation des risques dépend de la qualité des relations sociales qu'entretiennent les conseillers bancaires avec les emprunteurs. La performance économique des banques dépendra donc de cette évaluation sociale et non d'une évaluation instrumentale. Or le capital social est détenu par les individus et non par les banques qui les emploient. *L'intuiti personae* se crée entre deux individus et non pas entre un individu et une organisation. Les conseillers bancaires détenteurs de capital social ont de ce fait un important pouvoir de négociation face à leur employeur. Ainsi, une banque d'affaires ayant refusé de céder aux revendications salariales de certains de ses conseillers bancaires a vu ces derniers démissionner pour créer leur propre banque et emmener avec eux de nombreux clients. Favoriser l'accumulation de capital social pour améliorer l'évaluation des risques modifie la nature des relations de pouvoir entre les conseillers bancaires et leurs employeurs sans que ces derniers aient réellement trouvé de méthodes de gestion leur permettant de se prémunir contre d'éventuels comportements opportunistes de leurs salariés. Les protections mises en œuvre relèvent à la fois de la théorie économique des contrats par l'introduction d'une clause de non-concurrence dans le contrat de travail et

de la théorie des incitations par l'attribution de hauts niveaux de salaires ou en différant la rémunération (par exemple, avec un système de stock-options) afin d'accroître le coût du départ pour le conseiller bancaire.

*
* *

Pour une relecture de la notion de confiance

L'analyse des mécanismes d'attribution des crédits bancaires permet d'interroger la nature et le rôle de la relation de confiance dans la régulation des échanges économiques. La déconstruction des discours montre que la relation de confiance ne relève pas d'un comportement altruiste comme semblent le sous-entendre les acteurs de la relation de crédit mais d'une autre forme d'optimisation. Le banquier accorde un crédit non pas pour satisfaire un ami emprunteur auquel il souhaite être agréable mais parce que leurs relations amicales lui ont permis d'obtenir suffisamment d'informations pour lever le risque d'aléa moral que représente tout emprunteur. Les échanges fondés sur une relation de confiance n'excluent pas la rationalité économique des contractants mais supposent une autre forme de rationalité économique qui s'inscrit dans une temporalité et un espace social différents. Le conseiller bancaire ne cherche plus à rentabiliser une transaction instantanée avec un individu mais une relation de long terme avec un groupe social.

L'analyse sociologique, et notamment le concept d'« *embeddedness* » développé par Granovetter (1985), offre un mode alternatif de réduction de l'asymétrie de l'information à celui proposé par la théorie économique sur les incitations (Akerloff, Yellen, 1986). Là où les économistes offrent une solution en termes d'incitation financière à révéler des informations dans le cadre d'un échange interindividuel et de contrats complets pour contraindre les acteurs, l'analyse sociologique montre que le recours au réseau social du partenaire de l'échange est un mode alternatif de réduction du risque lié au hasard moral. Ce réseau social peut être préexistant à l'échange marchand (dans le cas des réseaux religieux ou ethniques) ou peut se construire progressivement au cours des échanges économiques par un apprentissage mutuel des cocontractants.

Les directions des banques favorisent l'accumulation de capital social grâce à leur organisation du travail et à leurs pratiques de gestion des ressources humaines qui inscrivent dans la durée et la proximité les relations entre les emprunteurs et les conseillers bancaires. Cependant, ces choix de gestion modifient la nature des relations de pouvoir entre les employeurs et les conseillers bancaires. Les pratiques de gestion dans les banques, qui favorisent le développement du lien interpersonnel, renversent la relation de pouvoir au profit des conseillers bancaires. Les réponses apportées à cette situation relèvent pour l'essentiel des politiques de rémunération qui visent à stabiliser les

conseillers bancaires en accroissant le coût économique des comportements opportunistes.

À un niveau macroéconomique, l'analyse du secteur bancaire montre qu'il n'y a pas de société de défiance ou de société de confiance (Peyrefitte, 1995). Il n'y a que des sociétés où les réseaux sociaux sont denses et correspondent à une cristallisation et une collectivisation des informations de telle sorte qu'il n'y a qu'un faible aléa moral dans les échanges entre les membres d'un même réseau. Une société de défiance serait plutôt liée à l'incapacité des règles juridiques et des instruments d'évaluation des risques à remplacer le rôle du lien social pour lever l'incertitude inhérente à l'échange.

Michel FERRARY

*Groupe ESSEC, Département Sciences Humaines et Sociales
Avenue Bernard Hirsch – BP 105, 95021 Cergy Pontoise cedex
ferrary@edu.essec.fr*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akerloff G., Yellen J.**, 1986. – *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Arrow K.**, 1974. – *The limits of organization*, New York, Norton.
- Aynes L., Malaurie P.**, 1990. – *Droit civil*, Paris, Éditions Cujas.
- Baker W.**, 1990. – « Market networks and corporate », *American journal of sociology*, 96, pp. 589-625.
- Becker G.**, 1974. – *Human capital : a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Chicago, University Chicago Press.
- Bourdieu P.**, 1980. – « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, pp. 7-9.
- Bryan L.**, 1988. – *La banque éclatée*, Paris, InterÉditions.
- Callon M.**, 1991. – « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », dans *Les figures de l'irréversibilité*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Carmoy H.**, 1990. – *Stratégie bancaire. Le refus de la dérive*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Coleman J. S.**, 1988. – « Social capital in the creation of human capital », *American journal of sociology*, 94, supplement, pp. 95-120.
- Commission bancaire**, 1995. – *Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit*, Paris, CNC.
- Crozier M., Friedberg E.**, 1977. – *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Degenne A., Forsé M.**, 1994. – *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- Doeringer P., Piore M.**, 1971. – *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, Dc Health.
- Gazier B.**, 1991. – *Économie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz (Précis-Dalloz).
- Geertz C.**, 1962. – « The rotating credit association : a middle rung in development », *Economic development and cultural change*, 10, pp. 240-263.
- Ghoshal S., Nahapiet J.**, 1998. – « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of management review*, 23, 2, pp. 242-266.

- Granovetter M.S.**, 1973. – «The strength of weak ties», *American journal of sociology*, 78, 6, pp. 1360-1380.
- 1974. – *Getting a job : a study of contacts and careers*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.
- 1985. – «Economic action and social structure : the problem of embeddedness», *American journal of sociology*, 91, 3, pp. 481-510.
- 1991. – *Society and economy : the social construction of economic institutions*, Cambridge (Mas), Harvard University Press.
- 1994. – «Les institutions économiques comme construction sociale : un cadre d'analyse», dans **A. Orléan**, *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Harsanyi J. C.**, 1967. – «Games with incomplete information played by Bayesian players», *Management science*, 14, pp. 45-59.
- Hart O.**, 1987. – «The theory of contracts», dans **R. Bewley** (ed.), *Advances in economic theory*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 71-156.
- Jensen M. C., Meckling W. H.**, 1976. – «Theory of the firm : managerial behavior, agency cost, and ownership structure», *Journal of financial economics*, 3, 4.
- Karpik L.**, 1989. – «L'économie de la qualité», *Revue française de sociologie*, 30, 2, pp. 187-210.
- Kreps D.**, 1990. – *A course in microeconomic theory*, Santa Cruz, Harvester Press.
- Laffont J.-J.**, 1991. – *Cours de théorie microéconomique*. Tome 2 : *Économie de l'incertain et de l'information*, Paris, Économica.
- Leff N.**, 1979. – «Entrepreneurship and economic development : the problem revisited», *Journal of economic literature*, 17, pp. 46-64.
- Levasseur M., Quintart A.**, 1990. – *Finance*, Paris, Économica.
- Marglin S. A.**, 1983. – «Origines et fonctions de la parcellisation des tâches», dans **J.-F. Chanlat, F. Seguin**, *L'analyse des organisations*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur.
- Marshall A.**, 1890. – *Principles of economics*, New York, MacMillan.
- Nakhla M., Sardas J. C., Touati N.**, 1997. – «Le risque bancaire. Instrumentation, organisation et processus d'apprentissage», dans **J.-C. Moisdon** (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, pp. 248-281.
- Peyrefitte A.**, 1995. – *La société de confiance*, Paris, Odile Jacob.
- Shapiro C., Stiglitz J.**, 1984. – «Equilibrium unemployment as a worker discipline device», *American economic review*, 74, pp. 433-444.
- Shapiro S. P.**, 1987. – «The social control of impersonal trust», *American journal of sociology*, 93, 3, pp. 623-658.
- Shubik M.**, 1982. – *Games theory in the social sciences : concepts and solutions*, Cambridge, MIT Press.
- Taylor F. W.**, 1957. – *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- Trist E. L., Bamforth K. W.**, 1951. – «Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting», *Human relations*, 4, 1, pp. 3-38.
- Vernier E.**, 1996. – «Que vaut une entreprise sans son dirigeant», *Banque*, 566, pp. 34-36.