



CAHIER de RECHERCHE N°3

ESCPAU | THE LITTLE **BIG** SCHOOL

décembre **2004**



Préambule

« Ecrire n'est pas l'élément neutre de la Recherche mais au contraire contribue à la révéler. Alors, considérer dès le départ l'écriture comme ressort essentiel du travail à effectuer permettra d'en déployer toute la potentialité formatrice.

Une telle démarche ne va pas de soi. Aussi, il convient de la mettre largement à l'épreuve, d'en expérimenter les effets dans d'autres contextes, d'accompagner sa recherche avec elle et de mettre à profit différentes rencontres possibles autour d'elle, le retour de la part des autres étant essentiel pour savoir ce que l'on a écrit ».

L'écriture produit ou modifie la pensée et ses formes

Yves REUTER

Composition et présentation du Comité de Lecture

Monsieur **Gérard HIRIGOYEN**

Président de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV

Monsieur **Paul LE CANNU**

Professeur à l'Université de Paris I - Panthéon Sorbonne

Monsieur **Gérard DENIS**

Professeur et Doyen de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Monsieur **Bertrand SAPORTA**

Professeur Emérite de Sciences de Gestion à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV

Monsieur **Christian PRAT DIT HAURET**

Maître de Conférences à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV

Monsieur **Thierry POULAIN REHM**

Maître de Conférences à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV

Monsieur **ALI YAKHLEF**

Professeur à l'Université de Stockholm

Madame **Anne NELSON**

Professeur en Systèmes d'Informations à High Point University

Sommaire

**Knowledge transfer, acculturation,
and financial success within the context of Mash** Page 5

Par Laurent Sié et Ali Yakhlef

**Synthèse des approches probabilistes
de la Life Time Value
et premières propositions d'extension** Page 17

Par Herbert Castéran

**La responsabilité du banquier fondée
sur l'octroi de crédit excessif** Page 31

Par André Lhospice et Mireille Meissonnier

Knowledge transfer, acculturation, and financial success within the context of M&As

Par Laurent Sié &
Esc-Pau
Laurent.sie@esc-pau.fr

Ali Yakhlef
Director of Stockholm-Pau MBA
aya@fek.su.se

Introduction

For many decades; mergers and acquisitions (M&As) have been the dominant mode of expansion. During the last two decades, the drivers behind this trend have been couched in terms of cost-efficiency; such as cost-saving resulting from economies of scale, or in strategic explanations, such as eliminating competition or strengthening market positions. More recently; however, a new rationale for M&As is emerging access to knowledge that is available in-house. An increasing number of theorists are emphasising knowledge transfer as an alternative motive for M&As (Haspeslagh & Jemison, 1991; Huber, 1991; Madhok, 1997; Bresman et al., 1999). In this context, effective knowledge transfer is regarded as a source of value creation (Haspeslagh and Jemison, 1991; Capron, 1999) and with financial success (Inkpen, 2000). Given the importance of knowledge transfer, theorists rushed into identifying the facilitators of and barriers to knowledge transfer. Researchers are converging on the idea that in nurturing a common culture is one of the barriers to knowledge transfer (Haspeslagh & Jemison, 1991), resulting in M&As' financial failure (Inkpen, 2000). Merging two companies means bringing two different corporate cultures together – a phenomenon often referred to by theorists as 'acculturation' (Berry 1983; Nahavandi & Maleksadeh 1990; Larsson & Lubatkin 2000, Liao 2004).

Aim of the study

The present wants to focus on this much vaunted link between acculturation, knowledge transfer and financial success in the context of M&As. Among five mergers and/or acquisition ventures we have studied, we found that only two firms which have succeeded in both transferring knowledge and achieving financial success; whereas the other three ones only realised financial success but not knowledge transfer. The two ventures that succeeded on both counts were driven by a motivation to transfer knowledge. In contrast, in the other three ones, knowledge transfer was not an explicit motivation of the two parties to join forces. Does this mean that there is tight coupling between motivation to access new knowledge and success in that regard, on the one hand, and loose coupling between knowledge transfer and financial success, on the other?

Hence the aim of the present paper is twofold: 1) it seeks to suggest that there is a causal link between motivation and success in knowledge transfer initiatives; and 2) it problematises the

direct connection between knowledge transfer and financial success, providing a tentative explication of why knowledge transfer is not always necessary, nor a desirable condition for financial success. We base our discussion on five case studies of M&A ventures.

The rest of the paper is organised in the following way: in the next section (Section Two) we review some theories on the link between motivation and knowledge transfer success; subsequently turning to the more delicate, and less explored, link between knowledge transfer and financial success. From this review, we develop two main propositions that is used as guide in collecting our data and as a framework to analyse and interpret the results. Section Three will be devoted to a discussion of the method and the material that are the target of analysis/interpretation. Analysis and interpretation of the data are the concern of Section Four. Finally, concluding remarks are presented.

1 - Theroretical assumptions

Numerous authors have dealt with the motives behind M&As. For instance, Goldberg (1974) Cartwright and Cooper (1993) discuss them in terms of economic rationality: size and growth, economies of scale, profitability, return on shares, market share and market power. Napier (1989) makes a distinction between “financial or value maximizing motives” and “managerial or non value maximizing” ones. In the former case, the main objective is to increase shareholders’ wealth and financial synergy through economies of scale, transfer of knowledge and increased control, whereas in the latter case, accounts have various strategic reasons, such as increasing market share or management prestige, reducing uncertainty and restoring market confidence.

In the context of technology- and knowledge-intensive firms, since organic growth is regarded as excessively time- and money-consuming, M&As have come to be viewed as an attractive growth strategy for tapping new markets and/or quickly obtain larger market shares (Hitt et al. 1991). Furthermore, M&As are regarded as winnows into partners’ knowledge base and a way of extending firms’ limited R&D capabilities more quickly than developing them in-house (Bresman et al, 1999). Knowledge transfer is a primary motive for many reasons, such as specialisation, cost issues, learning curves (Chi 1994; Coff 1999). Bresman et al. (1999) define knowledge transfer as “a pre-requisite” for financial success. In other words, firms are increasingly resorting to M&As as a strategy to “transfer (...), integrate and deploy certain kind of knowledge more efficiently than market” (Foss & Pedersen, 2004). Tallman (2003) calls this a “(...) transition (...) from the market failure of internationalization theory and transaction cost economics theory to the market imperfections approach of capabilities or knowledge-based theories”.

Not only are theorists at one as to crucial role motivation plays in knowledge transfer, but they also agree that the nurturing of a common culture is a prerequisite for knowledge transfer among the parties involved. While the 1960s were dominated by a conglomerate boom and the 1980s by hostile takeovers, today’s M&As usually occur between companies of similar activities (Cartwright and Cooper, 1993). In order to assume maximum cultural compatibility, we will in this paper only focus our attention on M&As with high degrees of relatedness or strategic interdependence between the merging firms. It is to be noticed, however, that no matter how related the parties can be, they are still separated by two histories and two cultures. For that reason, merging two companies, which means bringing two different corporate cultures together, may mean that the venture may fall prey to various cultural clashes and disruptions (Liao 2004) – contingencies that may lead to a decline in shareholder value at the buying firm (Chatterjee et al. 1992). Cultural differences between two parties are usually associated with lower financial success (Nahavandi & Maleksadeh, 1990; Datta, 1991; Haspeslagh & Jemison, 1991; Chatterjee et al. 1992). In order to understand M&A as an encounter of two cultural systems, theorists have coined the term ‘acculturation’ to define that phenomenon of cultural relatedness between the parties (Berry, 1983; Nahavandi & Maleksadeh, 1990; Larsson & Lubatkin, 2000). The underlying implication is that acculturation is a predictor of M&A financial success.

Borrowing the term acculturation from psychology and anthropology, Nahavandi and Maleksadeh (1990) identify four different modes of acculturation based on two dimensions, out of which only two are relevant for our present purpose. The first dimension has to do with relatedness; assuming that the more related the business activities of both firms are, the greater the likelihood of the acquiring firm to impose elements of its culture on the acquired firm. The second one is pertinent to the degree to which the acquiring firm is multicultural or uni-cultural, positing that the greater the tolerance and openness of the acquiring firm to multiculturalism is, the less it will interfere with the culture and practices of the acquir-

red firm. A multicultural organization is an organization that routinely tolerates and encourages various individuals, groups, departments or divisions to follow their own culture and practices, while a unicul-tural organization is one that is intent on emphasising adherence to a set of unique values, norms, goals and practices. Nahavandi and Maleksadeh (1990) distinguish four separate forms of acculturation: separa-tion, assimilation, integration and deculturation. In the terminology of Haspeslagh and Jemison (1991), these correspond to preservation, absorption, symbiosis and holding, respectively.

In the assimilation mode, the acquiring organization dominates the other. The new organisation has a unique culture (Deal & Kennedy, 1999) and the domination is welcomed if the members of the acqui-red organization do not value their former culture. The two organizations become one with a fairly uni-fied structure and culture. This usually occurs when the acquirer is a uni-cultural organization. In contrast, integration is a balanced give and take of cultural and managerial practices between the merg-ing partners. There is, in practice, no strong imposition of cultural change in either company and each culture is preserved to some extent. This model is possible when the two companies have much in com-mon and the acquirer has a multicultural organization. The acquired organization would be favourable to assimilation if its members valued their culture and the acquirer's one. A number of theorists regard suc-cessful acculturation as a synonym with M&A financial success. For M&As between companies of simi-lar activities, a multicultural organization would favour integration, while for a unicultural organization, a merger would rather result in the mode of assimilation. Otherwise, not achieving the desired accultu-ration is likely to lead to financial failure (Nahavandi & Maleksadeh, 1990; Datta, 1991; Haspeslagh & Jemison, 1991; Chatterjee et al., 1992), as captured in the following representation:

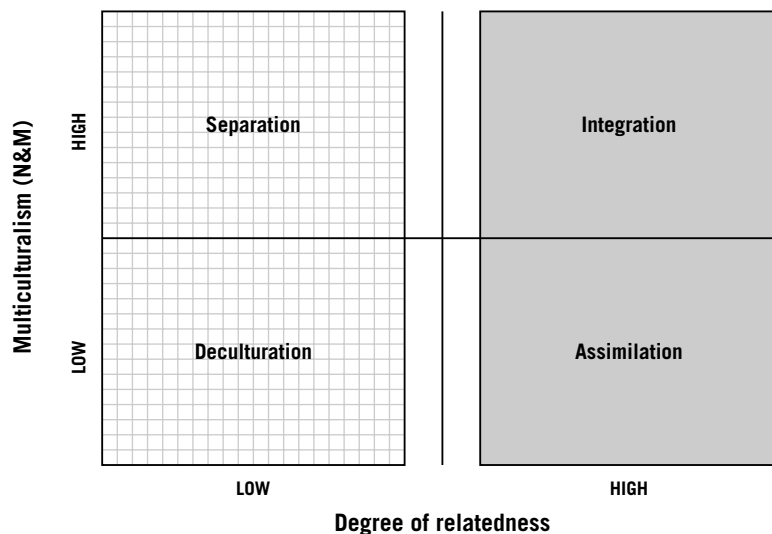


Figure 1: Acculturation modes (based on Nahavandi & Maleksadeh, 1990).

It is largely claimed that M&A's value creation is fundamentally dependent on the integrated organiza-tion's ability to create, transfer, assemble, integrate and exploit knowledge assets (Haspeslagh & Jemison, 1991; Inkpen, 2000). However, Knowledge transfer, especially of transfer of tacit knowledge requires a certain degree of socialisation in order for it to be shared, disseminated and used on a com-pany wide basis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Following Polanyi (1966), theorists talk about two forms of knowledge: explicit and tacit. Explicit knowledge is codified knowledge, which can be transmitted in a formal and systematic language. Its acquisition is easy and its exploitation is quick (Dhanaraja et al., 2004). Tacit knowledge, in contrast, is intuitive and unarticulated (Lam, 2000), difficult to transfer and more valuable (Dhanaraja et al., 2004). It is deeply rooted in action, commitment and involvement in a specific field, and is acquired through years of experience (Polanyi, 1966). Because tacit knowledge is context-specific it requires face-to-face interaction - that is to say social interaction- in order to be trans-ferred (Davenport & Prusak, 1998). Moreover, tacit knowledge interacts with explicit knowledge, provid-ing it meaning and deeper understanding (Polanyi, 1966). For example, management and marketing skills are tacit knowledge, while quantifiable technologies are more explicit (Von Glinow & Teagarden, 1988).

Knowledge within the firm can reside at the level of individuals, as individual knowledge, or be shared

among members of the organization, as collective knowledge. Collins (1993) thus divided knowledge into four categories: (1) individual-explicit or embrained knowledge, (2) individual-tacit or embodied knowledge, (3) collective-explicit or encoded knowledge, and (4) collective-tacit or embedded knowledge. Embedded knowledge is a set of shared beliefs and understanding within an organization (Lam, 2000), residing in its culture. It is in this sense that, effective knowledge transfer of a firm' embedded knowledge requires a commonly shared cultural threshold between the parties and a great deal of socialization .

Knowledge transfer in M&As can occur in either or both of the following directions: from the acquiring unit to the acquired one; from the acquired unit to the acquiring one. Indeed, reciprocal knowledge transfer between acquirer and acquired has the greatest influence on value creation since it is through this transfer process that new knowledge emerges (Bresman et al., 1999). Knowledge transfer in M&As is considered as a source of creating value, which means that the failure of transferring knowledge equals a failure in realizing the M&A (Haspeslagh & Jemison, 1991; Inkpen, 2000). Bresman et al. (1999) define knowledge transfer as "a dependant variable in its own right" of financial success.

Several factors can favour knowledge transfer among the members of a company. The most commonly cited in the knowledge management literature are trust, common ground, reciprocity (Davenport & Prusak, 1998), motivation other receiver, and shared identity (Kogut & Zander, 1996). However, the literature has also stressed a number of barriers preventing the knowledge to be transferred during the integration and post-integration process (Carrillo & Anumba, 2002). The main ones are the nature of knowledge itself, employee turn over, and merger syndrome. The stickier knowledge is, the more difficult it is to transfer it. Because knowledge can be regarded as power, especially in knowledge-intensive companies, people may be reluctant to share it (Carrillo & Anumba, 2002). Moreover, the uncertainty of a merger context for the employment could push people to keep their knowledge for constituting a job guarantee. Indeed, by transmitting all their knowledge, employees take the risk of becoming substitutable. Besides, different forms of knowledge require different transfer mechanisms. For instance, explicit knowledge can be managed using IT systems, such as the intranet (Tiwanas, 2000), but IT can do little to support the management of tacit knowledge, which requires extensive communication and interaction between people (Carrillo & Anumba, 2002).

Finally, the literature has stressed the importance of a merger syndrome (Cartwright & Cooper, 1996; Marks & Mirvis, 2001), which is composed of three levels. The first one is the personal level, where people go through a state of cultural shock, thus productivity and job performance decrease, while resistance to change, feelings of fear, betrayal, and anger increase. At the organizational level, executives adopt a crisis management mode, which affects communication flows (in quantity and in quality), and decision making becomes centralized. At the cultural level, there are dysfunctional cultural clashes, which increases in-group and out-group bias (we versus they); stereotypes and chauvinistic biases become a source of hostility and distrust. These situations lead to a significant reduction of the synergistic benefits that are expected from M&A's (Larsson & Finkelstein, 1999).

1.1 - Acculturation as a sine qua none condition of knowledge transfer in M&As

Klimecki and Probst (1990) described corporate culture as a system of norms, values, knowledge and insights, which serves as a basis for interpreting, experiencing and generating meaning and actions. To the extent that people embracing different cultures possess different interpretive grids and frames of reference, they may not make sense of knowledge in the same way. They do not share the same background for interpreting knowledge and for "experiencing" reality.

We defined previously corporate culture as the norms of behavior and shared values in a group of people, a set of common goals and feelings about what is of value and how we should act (Kotter and Cohen, 2002). On the one hand, a set of common goals is a feature of group identity, a necessary determinant for creating a sense of group identity within an organization (Black & Stephens 1988). For Bjorkman et al. (2004), " (...) from a knowledge sharing perspective, the underlying rationale is that the more different units share (...) visions and goals, the more likely they are to transfer resources and exchange complementary knowledge". By contrast, the behavioral normative aspect of culture is an expected social structure of trust and reciprocity.

Explicit knowledge transfer is more likely to be straightforward between acquirer and acquired units, because it does not require a common background and strong social bonds between the parties. On the

Assumption 1:

The level of knowledge transfer is higher in the symbiotic acculturation mode than in the assimilation one. Our second assumption will therefore be as follows:

Assumption 2:

As the “symbiosis” acculturation predicts more knowledge transfer than the assimilation mode, the financial success of the symbiotic mode is assumed to be higher than in assimilation.

These two assumptions constitute our theoretical framework which will guide us in collecting/generating data, analyzing it and verifying the situations from the acquiring companies’ perspective.

2 - Empirical data

After a presentation of the companies and five M&A cases studied, their respective characteristics will be presented in the form of a table. Note that for the five cases, the M&As took place between competitors or very closed companies. Therefore, theoretically speaking, only the Integration/Symbiosis or Assimilation/Absorption modes of acculturation are relevant.

2.1 - Case One: T-B

T is a holding company set up in 1998 and owning around 85% of C. Founded in 1990, C was specialized in consultancy and technical assistance services related to Monetics, mainly the debit and credit card business. In 1994, for diversification purposes, C started editing test software and providing test tools for card related systems. In 1999, T took a major share in B, main competitor of C and specialized in providing test software for the payment card industry.

2.2 - Case Two: L-CI

L is a Swedish independent oil and gas exploration company. In June 2002, it acquired 95.3% of CI from BNP Paribas and affiliates. CI was a French exploration and production company, with a production totaling more than 15,000 barrels of oil equivalent per day from operated production in France, the Paris Basin and Tunisia and non-operated field interests in France, the Aquitaine Basin, Netherlands, Venezuela and Indonesia. CI had existing and probable reserves of 55 million barrels of oil equivalent, of which 84% were proven producing reserves.

2.3 - Case Three: D-H

D is a French publisher with over 40 publishing houses and an international presence across all genres. Genres represented include schoolbooks, books for young readers, encyclopedias and travel guides. H is a publishing house founded in 1880. It first published award books and then started publishing schoolbooks in 1886, becoming the 3rd French school publisher. In May 1996, the group D acquired 100% of H.

2.4 - Case Four: G-Z

G is now the 6th biggest advertising and communication group in the world. In 1997, for diversification purposes, it acquired Y Communication, including among others Z, a publishing firm, well known for its dictionary.

2.5 - Case Five: E-J

E, a French chemical group, and J, a German chemical group, merged in 1999, creating one of the world global leaders in life sciences, with about \$21.4bn in annual sales. The merged company was called X. Prior to the merger, J had 120,000 employees and worldwide sales of \$30.5bn, while E employed 68,000 people in 160 countries, with \$15bn sales in 1997. It was a merger of equals.

The following table summarizes the firms’ characteristics and the implemented M&A

Merger	T-B	D-H	L-CI	E-J	G-Z
Industry	T monetics	Publishing	Petroleum	Pharmaceutical	Publishing
Corporate culture - Acculturation desired - Uni or multicultural - Changes for acquired.	Assimilation Unicultural A lot, more industrialised organization.	Symbiosis Multicultural First mistrust, then positive: From owner's to company's identity.	Assimilation Unicultural More aggressive in business, rational decisions, charismatic leader.	Symbiosis Multicultural More open minded, domination of E culture, some J practices survive.	Symbiosis Unicultural A lot, but misunderstood new culture, confusing employees.
Merger process - Motives of acquirer - M & A experience - Changes - Autonomy	Eliminate competitor, Access to B customers. First New name & new organization & T management, TT system, best of both products None	Optimize distribution tools, strengthen market position, increase market share, H creative potential. Several Same name & management, no drastic downsizing, more rigor, formalism & transparency, HT system. Full for core activity and none for support functions.	Growth strategy, acquire producing assets. Several HO closed, no change in subsidiaries, more rigor, centralized decision making, LT system. None for HO, some for subsidiaries.	Size increase to survive, revenue growth, complementary knowledge, broaden product portfolio, best practices, synergies. Several Accelerated, relocation of HO, new visions and strategies, first combined management then E's mainly, ET system. None	Economic and financial (scale economies, growth strategy, synergies, best practices). Several A lot (name, organization, management, operating mode, best practices, synergies of functional activities). Some for core activities but none for support functions.
Knowledge transfer - Knowledge management - Learning capacity - Reward system - Communities of practices	Distributed minutes of meeting, customer database, unified T platform, cooperative T tool (WK). Extensive training, occasional team-work. Individual and collective Yes, especially after merger.	More tacit knowledge, human dimension, seminars, difficult for publishers. Extensive training, very limited team-work. Individual and collective None	Transparent technical info, weekly meetings, keeping small size company, informal relationships. Limited training, extensive team-work. Individual None, but employees participate in external CoPs.	Need to enlarge the scope of research. Extensive training but not well communicated & exploited, extensive team-work. Individual None	Unique T platform, work groups, meetings, 2 employees in charge of the diffusion of information inside G. Extensive training, extensive team-work. Individual and collective None
Time elapsed	5 years	8 years	2 years	5 years	7 years
Results - Acculturation achieved - Cultural problems - Knowledge transfer - Financially	Assimilation Difficult transition. Commercial knowledge loss, knowledge transfer partial only but expected. Success: annual turn-over x 2 in 4 years, more stable market position	Symbiosis Afraid of being eaten up. Memory gaps for retired people, difficult move to new T system, knowledge transfer successful in both directions. Success	Nearly deculturation Cultural shock None from HO, some from subsidiaries. Success: stock value x 4 in 1 year, positive net result.	Unstable assimilation Misunderstandings Few knowledge transfer, not enough attention, thus knowledge losses, changes not guided. Success: Stock value x 3 in 2 years	Unstable symbiosis Lost of former culture without any replacement. Best practices and symbiosis of support functions, access to new market. Success: huge economies of scale.

3 - Analysis

3.1 - Assumption 1

How was the degree of knowledge transfer in our cases? For the M&As that turned into an assimilation mode, T-B had a partial knowledge transfer, while E-J had a high knowledge transfer, but not as much as desired. D-H and G-Z, on the other hand, took the form of a symbiosis and respectively achieved high and very high degrees of knowledge transfer. In the case of G-Z, however, the bad integration process led to some losses in tacit knowledge. Finally, L-CI is partly a deculturation.

MERGERS	ACCULTURATION ACHIEVED	DEGREE OF KNOWLEDGE TRANSFER
T-B	Assimilation	Partial
D-H	Symbiosis	Very high
E-J	Unstable assimilation	High but insufficient
G-Z	Unstable Symbiosis	High except for tacit knowledge
L-CI	Partly Deculturation	Low

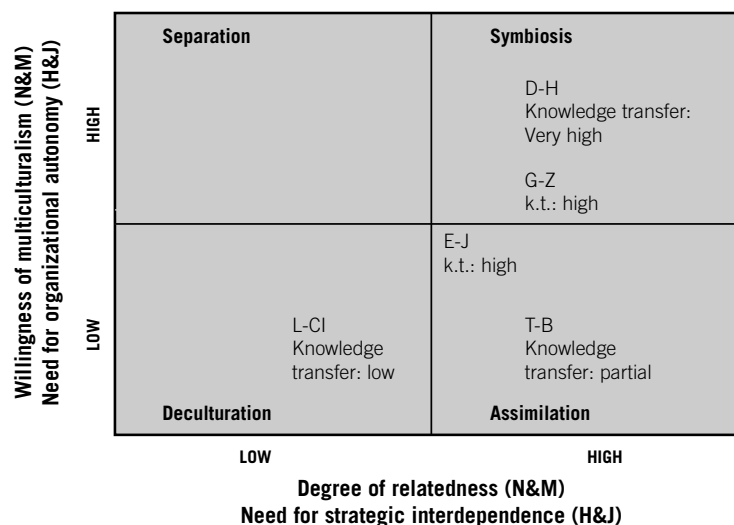
Our first assumption is confirmed: in both the assimilation and symbiotic modes, there is a high degree of knowledge transfer. In the symbiotic mode though, the quantity of knowledge transferred is higher than in the assimilation and deculturation ones. The above analysis thus confirms that common culture impacts the knowledge transfer. A failure of acculturation like in the case of L-CI, will lead to a low level of knowledge transfer.

3.2 - Assumption 2

In parallel, there are reasons to think that, contrary to our second assumption, the financial success of M&As is not necessarily related to the success of knowledge transfer.

MERGERS	KNOWLEDGE AS MOTIVE	SUCCESS OF KNOWLEDGE TRANSFER	FINANCIAL SUCCESS
T-B	No	Not too successful	Yes
L-CI	No	Not successful	Yes
D-H	Yes	Successful	Yes
E-J	Yes	Not too successful	Yes
G-Z	Yes	Not too successful	Yes

For T-B and L-CI, knowledge transfer was not fully successful, but they still achieved financial success. The other three cases though had knowledge transfer. D-H achieved successful knowledge transfer, while E-J and G-Z were not too successful in this domain. The three of them had financial success. This confirms that even in the presence of knowledge transfer as M&A motive, financial success can still be achieved despite a failure in obtaining the desired knowledge transfer. In other words, contrary to Bresman et al. (1999) quotation, knowledge transfer is not “a dependant variable in its own right” of financial success. The knowledge transfer variable is not the main variable explaining M&A financial success.



Conclusions

The aim of this study was to question the much vaunted link between acculturation, knowledge transfer and financial success in the context of Mergers and Acquisitions. To gain access to specific knowledge, most of merging companies tend rightly to choose symbiosis as an acculturation mode because it enables a better degree of knowledge transfer, but some can also be successful with an assimilation mode. In a symbiotic mode though, the quantity of knowledge transferred is higher than in assimilation. Finally, the empirical data confirm the high degree of M&A uncertainty and the absence of determinant relation between knowledge transfer and financial success. It doesn't mean that knowledge transfer has no impact on M&A financial success, but it would be more relevant to consider it as a mediating or moderating variable of M&A financial success. This puts into perspective knowledge transfer as a secondary motive for M&As, behind strategic and economic ones.

References

- Berry J.W. (1983):** Acculturation. A comparative analysis of alternative forms – Perspectives in immigrant and minority education, Lanham MD University Press of America, p 66-77.
- Bjorkman I., Barner-Rasmussen W & Li L. (2004):** Managing knowledge transfer in MNCs : the impact of headquarter control mechanism- Journal of International Business Studies, September 2004, vol. 35, no. 5
- Black, J. S., and G. K. Stephens. 1988.:** Two paradigms of organizational culture: A review of definitions, methods and findings-. Presented at the Western Regional Meeting of the Academy of Management, Big Sky, Montana
- Bresman Henrik, Birkinshaw Julian, Nobel Robert (1999):** Knowledge transfer in international acquisitions – Journal of International Business Studies, Vol. 30, No. 3, 3rd Q 1999.
- Brown John S., Duguid Paul (2002):** Organizational learning and Communities of Practice – Organization Science, 2(1), 40-57.
- Cabrera Angel, Cabrera Elizabeth F. (2002):** Knowledge sharing dilemmas – Organization Studies, 2002, 23/5, 687-710.
- Capron Laurence (1999):** The long-term performance of horizontal acquisitions – Strategic Management Journal, Vol. 20, issue 1, Nov 1999.
- Carrillo Patricia, Anumba Chimay (2002):** Knowledge management in the AEC sector: an exploration of the mergers and acquisitions context – Knowledge and Process Management Vol 9, No 3, p149-161.
- Cartwright Susan, Cooper Cary L. (1993):** The role of culture compatibility in successful organizational marriage – Academy of Management Executive, Vo. 7, No. 2, 1993.
- Cartwright Susan, Cooper Cary L. (1996):** Managing Mergers, Acquisitions and Alliances: Integrating People and Cultures – Ed. Oxford, UK.
- Chatterjee S., Lubatkin, M., Schweiger, O., Weber, Y. (1992):** Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital – Strategic Management Journal 319-334.
- Chi Tailan (1994):** Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure – Strategic Management Journal, Vol. 15, issue 4, may 1994.
- Coff Russel W. (1999):** How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: cave out emptor – Organization Science, Vol. 10, No. 2, 1999.
- Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. (1990):** Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation - Administrative Science Quarterly, 35 (1), 128-152.
- Collins, H.M.(1993):** The structure of knowledge- .Social Research, Spring93, Vol. 60 Issue 1, p95, 22p,
- Datta, D.K. (1991):** Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration – Strategic Management Journal, Vol 12, issue 4, p 281-297.
- Davenport Thomas H., Prusak Laurence (1998):** Working knowledge; How organizations manage what they know – Ed. Harvard Business School Press
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy. (1982):** Corporate culture: Rites and rituals of corporate life- Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.
- Deal Terrence E., Kennedy Allan A. (1999):** The new corporate cultures; Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering – Ed. Perseus Publishing.
- Denison, D. 1990:** Corporate culture and organizational effectiveness, 6. New York: Ed. Wiley & Sons.
- Dhanaraj C., Lyles M.A., Kevin Steensma H & Tihanyi L. (2004):** Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance- Journal of International Business Studies, September 2004, vol. 35, no. 5
- DiGeorgio Richard M. (2002):** Making mergers and acquisitions work: what we know and don't know – Part II – Journal of Change Management Vol 3, p 259-274.
- Ellis K.M. (2004):** Managing the integration process: do differences actually exist across integration approaches? – Ed. Blackwell Publishing.
-

- Foss Juul N. & Pedersen T. (2004):** Organizing knowledge processes in the multinational corporation : an introduction- Journal of International Business Studies, September 2004, vol. 35, no. 5
-
- Gammelgaard Jens, Husted Kenneth, Michailova Snejina (2001):** Knowledge sharing behavior and post-acquisition integration failure – Center for Knowledge Governance Copenhagen Business School.
-
- Goldberg, Lawrence G. (1974):** CONGLOMERATE MERGERS AND CONCENTRATION RATIOS- Review of Economics & Statistics, Aug74, Vol. 56 Issue 3, p303, 7p
-
- Greenberg Danna, Guinan P.J. (2004):** Mergers and Acquisitions in Technology-Intensive Industries: The emergent process of knowledge transfer – Ed. Blackwell Publishing.
-
- Grotenhuis Frits D.J., Weggeman Mathieu P. (2002):** Knowledge management in international mergers – Knowledge and Process Management Vol 9, No 2, p83-89.
-
- Haspelslagh Philippe C, Jemison David B. (1991):** Managing acquisitions – Ed. Hardcover.
-
- Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E.; Ireland, R. Duane; Harrison, Jeffrey S. (1991):** Are acquisitions a poison pill for innovation?- Academy of Management Executive, Nov91, Vol. 5 Issue 4, p22, 13p
-
- Horwitz F.M. et al (2002):** Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions – South Africa Journal of Business Management.
-
- Huber, George P. (1991):** ORGANIZATIONAL LEARNING: THE CONTRIBUTING PROCESSES AND THE LITERATURES -. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Feb91, Vol. 2 Issue 1, p88, 28p
-
- Inkpen, Andrew C. (2000):** Learning through joint ventures : a framework of knowledge acquisition – Journal of Management Studies 37:7, November 2000
-
- Klimecki, R. / G. Probst (1990):** Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur - in Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Heidelberg: Physica, S. 41-65.
-
- Kogut B., Zander U. (1996):** What firms do. Coordination, identity and learning – Organization Science 7(5), p 502-518
-
- Kotter John P., Cohen Dan S. (2002):** The Heart of Change – Ed. Harvard Business School Press
-
- Lam, Alice. (2000):** Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework- Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 2000, Vol. 21 Issue 3, p487, 27p
-
- Larsson Rikard; Finkelstein Sydney. (1999):** Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization.- Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Jan/Feb99, Vol. 10 Issue 1, p1, 26p
-
- Larsson Rikard, Lubatkin Michael (2000):** Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: a case survey study
-
- Liao Nelson N.H. (2004):** On acculturation of business acquisition: the case of two machine tool manufacturers in Taiwan – Journal of American Academy of Business Cambridge, Vol 4, Iss 1/2, p 233.
-
- Madhok, Anoop (1997):** COST, VALUE AND FOREIGN MARKET ENTRY MODE: THE TRANSACTION AND THE FIRM - Strategic Management Journal, Jan97, Vol. 18 Issue 1, p39, 23p
-
- Marks Mitchell L., Mirvis Philip H. (2001):** Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation – Academy of Management Executive, Vol 15, no. 2, p80-94
-
- Nahavandi Afsaneh, Maleksadeh Ali R. (1990):** Making mergers work by managing cultures – The Journal of Business Strategy, May/June 1990.
-
- Napier, Nancy K. (1989):** MERGERS AND ACQUISITIONS, HUMAN RESOURCE ISSUES AND OUTCOMES: A REVIEW AND SUGGESTED TYPOLOGY- Journal of Management Studies, May89, Vol. 26 Issue 3, p271
-
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995):** The knowledge creating company – Ed. Oxford University Press.
-
- Polanyi Michael (1966):** The Tacit Dimension- Doubleday & Co., 1966 Reprinted Peter Smith, Gloucester, Massachusetts, 1983
-
- Tiwana Amrit (2000):** Essential Guide to Knowledge Management, The: E-Business and CRM Applications- Prentice Hall PTR; 1st edition
-
- Tallman, S.(2003):** The significance of Bruce Kogut's and Udo Zander's article, 'Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation- Journal of International Business Studies, Nov2003, Vol. 34 Issue 6, p495, 3p;
-
- Von Glinow, Mary Ann; Teagarden, Mary B. (1988):** The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: Problems and Solutions.-Human Resource Management, Summer88, Vol. 27 Issue 2, p201, 29p
-

Synthèse des approches probabilistes de la Life Time Value et premières propositions d'extension

Par Herbert Castéran

Introduction

La recherche marketing s'est longtemps caractérisée par son approche statique des comportements et attitudes des clientèles. Elle offre classiquement une analyse de ceux-ci pouvant conduire, dans les meilleurs cas, à une segmentation des publics.

Toutefois elle éprouve des difficultés à se situer dans des approches résolument dynamiques. Au-delà de méthodes sans réel fondement, la principale option retenue, pour ce faire, est celle des modèles économétriques (modèles de choix discrets, modèles dynamiques...).

D'un autre côté, le développement des systèmes de stockage des données (et donc de l'information client), notamment dans le secteur de la VPC, permettait d'envisager le client dans son historique. L'étude de ce passé rendait possible un travail sur les revenus futurs potentiels issus de ces clients et donc favorisait l'émergence du concept de valeur actualisée client¹ (VAC) défini par analogie avec le domaine financier.

Cette notion de valeur actualisée s'est accompagnée de la notion de cycle de vie du client (et donc de probabilité de survie à une date t) et de probabilité de choix de consommation (modélisation de choix discrets).

Toutefois, jusqu'aujourd'hui, l'étude de cette problématique si prometteuse se heurte à 2 obstacles :

→ **Une formalisation théorique insuffisante.** Pour l'essentiel, le travail sur ce concept est le fruit de praticiens du marketing. Il aboutit donc à des formulations empiriques non nécessairement soutenues par une approche fondamentale. Le faible nombre de contributions théoriques de poids atteste de cette prédominance empirique.

→ **Une compétence quantitative et conceptuelle affirmée.** Cette approche nécessite en effet tout à la fois une maîtrise des concepts marketing mais également des techniques statistiques et économétriques incontournables dans ce cadre. Elle intègre également des notions directement issues des mathématiques financières.

(1) Life Time Value pour les tenants de Shakespeare

En fait l'approche de la VAC se répartit schématiquement en 2 branches :

- La première insiste sur la compréhension économique du comportement du consommateur. Elle aboutit à des formulations déterministes et figées.
- La seconde approche est de nature probabiliste. Toutefois, à l'inverse, elle pêche par une place excessive laissée à des raffinements économétriques avec peu voire pas du tout d'analyses comportementales. Ces approches sont fondées essentiellement par l'article de Schmilttlein, Morrisson et Colombo dans Management Science en 1987.

La première approche revêt un caractère déterministe et sommaire qui empêche toute véritable prise en compte de l'hétérogénéité inter-individuelle. La parenté de ces différentes approches a, en outre, été soulignée par Calciu et Salerno (2002). Par voie de conséquence, nous ignorerons dans le cadre de cet article ces formalisations empiriques.

L'accent sera mis sur les approches probabilistes nettement plus exigeantes en termes conceptuels et d'un maniement plus délicat. Elles permettent, en corollaire, une approche de la réalité beaucoup plus fine. Il ne fait ainsi pas de doute que ce type d'approche devrait s'imposer dès lors où elle intégrerait une formalisation économique du comportement des consommateurs.

L'objet de cet article n'est pas de rentrer, toutefois, dans des considérations mathématiques complexes ou le détail de démonstrations (travail sur les méthodes d'estimation par la log-vraisemblance par exemple). L'objet est plutôt d'effectuer une revue des principaux résultats, des hypothèses explicites ou implicites sur lesquels ils sont fondés.

Notre démarche s'inscrit donc en 2 temps :

- Il convient donc de dresser un état de l'art en la matière pour débiter.
- Des pistes d'extension et de généralisation sont alors proposées. Là également primauté est donnée à la formalisation et à la conceptualisation et non à l'exploration mathématique.

1 - Formulation initiale

La modélisation initiée par Schmilttlein, Morrisson et Colombo (1987), que nous appellerons SMC, ne considère que les achats ou les transactions opérées. Le terme « achat » sera ici utilisé de manière générique.

Un consommateur est dit « vivant » s'il est actif sur une période T donnée. Son activité se traduit par la réalisation de X achats avec le dernier réalisé à la date t .

Le but du modèle SMC est donc de calculer, pour un consommateur i ,

- Le nombre d'achats effectués par ce même consommateur
- La probabilité : $P [i \text{ vivant} | (X, t, T)]$

1.1 - Les hypothèses de base

La formulation SMC est basée sur 5 hypothèses :

1. Les achats des consommateurs : ces achats sont répartis aléatoirement dans le temps avec un taux d'achat de long terme λ . Le nombre d'achats réalisé par un consommateur sur une durée t est alors représenté par un processus de Poisson :

$$P(X = x) = \frac{(\lambda t)^x}{x!} e^{-\lambda t}, x = 0, 1, 2, \dots \quad (1)$$

2. La durée de vie des consommateurs : Au delà d'un certain délai (qui peut être long), le consommateur n'est plus client, quelle qu'en soit la raison. Cette « mort » du consommateur intervient aléatoirement avec un taux μ . La durée de vie t est une variable aléatoire exponentielle de densité :

$$f(t) = \mu e^{-\mu t} \quad (2)$$

3. La fréquence d'achat : le taux λ se répartit naturellement de façon inégale entre les consommateurs. Cette hétérogénéité est représentée par une fonction gamma de densité :

$$f(\lambda) = \frac{\alpha^r}{\Gamma(r)} \lambda^{r-1} e^{-\alpha\lambda} \text{ avec } \lambda > 0, r > 0, \alpha > 0 \quad (3)$$

r est un indice d'homogénéité entre consommateurs. Nous avons donc $E(\lambda) = r/\alpha$ et $V(\lambda) = r/\alpha^2$.

4. Le taux de « mortalité » : ce taux varie également entre consommateurs suivant une distribution gamma :

$$f(\mu) = \frac{\beta^s}{\Gamma(s)} \mu^{s-1} e^{-\beta\mu} \text{ avec } \mu > 0, s > 0, \beta > 0 \quad (4)$$

De manière symétrique au point précédent, nous avons :

$$E(\mu) = s/\beta \text{ et } V(\mu) = s/\beta^2 \quad (5)$$

le paramètre s étant un indice d'homogénéité de mortalité entre les consommateurs.

5. Indépendance des taux λ et μ . Fréquence d'achat et taux de mortalité restent indépendants. Etre un acheteur fréquent n'implique donc pas nécessairement, dans cette hypothèse, une fidélité significativement plus importante.

Ce corpus d'hypothèses a ouvert la voie à une première approche vite complétée par divers compléments.

1.2 - La première approche

Soit τ la date (inconnue) à laquelle le consommateur devient inactif (*meurt*). Un consommateur est donc par définition actif tant que $\tau > T$. Par conséquent la probabilité que le consommateur soit actif, en prenant en compte l'information disponible, s'exprime par :

$$P(\tau > T | \lambda, \mu, X = x, t, T) = \frac{1}{1 + \left(\frac{\mu}{\lambda + \mu}\right) (e^{(\lambda + \mu)(T-t)} - 1)} \quad (6)$$

Mais cette équation n'offre qu'une utilité limitée dans la mesure où les paramètres λ et μ ne sont pas directement connus pour chaque individu. Il convient donc d'explicitier l'expression. Si l'on se base sur les fonctions de distribution de λ et μ , nous obtenons la formulation suivante :

$$P(\tau > T | r, \alpha, s, \beta, X = x, t, T) = \int_0^\infty \int_0^\infty P(\tau > T | \lambda, \mu, X = x, t, T) f(\lambda, \mu | r, \alpha, s, \beta, X = x, t, T) d\lambda d\mu \quad (7)$$

Les équations (1), (2) et (7) alliées à l'indépendance des paramètres permettent de spécifier le nombre d'achat effectué durant une période $[0 ; T]$:

$$E(X | r, \alpha, s, T) = \frac{r\beta}{\alpha(s-1)} \left[1 - \left(\frac{\beta}{\beta + T} \right)^{s-1} \right] \quad (8)$$

Les achats réalisés par un consommateur, tant qu'il est actif, suivent une distribution binomiale négative. L'intérêt final est de pouvoir prédire le nombre d'achat X^* réalisés dans une période de durée T^* . Compte tenu des éléments d'information disponibles sur le comportement actuel du consommateur (nombre d'achats $X...$) et des équations (7) et (8), nous obtenons le modèle suivant :

$$E(X^* | r, \alpha, s, T, T^*) = E(X^* | r+x, \alpha+T, s, T+\beta, T^*) P(\tau > T | r, \alpha, \beta, X = x, t, T) \quad (9)$$

Cette équation permet de prévoir le nombre d'achats, consommateur par consommateur. Elle permet ainsi de pouvoir, pour un objectif de vente donné, estimer le nombre de consommateurs à recruter.

Les applications sont nombreuses :

- Prévoir le niveau des achats X^* à une date donnée
- Anticiper le nombre de nouveaux consommateurs à recruter par la force de vente compte tenu d'un objectif de vente à une date donnée
- Prévoir le nombre de consommateurs actifs à une date donnée
- Sélectionner les consommateurs actifs à une date
- Prédire le niveau futur des achats...

Cette première approche probabiliste laissait cependant de nombreuses zones d'ombre. Seul était pris en compte le nombre d'achats mais pas le panier moyen et d'autre part, les caractéristiques individuelles étaient laissées de côté.

2 - Les pistes d'amélioration

Deux pistes d'amélioration ont été proposées :

- L'une concernant la prise en compte du montant moyen dépensé par achat
- L'autre concernant la prise en compte de la satisfaction dans la valeur actualisée client. Cette approche constitue le premier pas vers une intégration des caractéristiques individuelles.

2.1 - La prise en compte des montants

L'équation (9) fournit une prévision du nombre d'achats par consommateur. Intégrer la dépense moyenne implique que, désormais, un consommateur se caractérise par 3 indicateurs :

- La fréquence d'achat : λ
- La durée de vie : μ
- Le montant moyen dépensé par achat : θ

La démarche spontanée pour prendre en compte ces montants est de multiplier le nombre d'achats anticipé par un montant moyen, sorte de panier moyen. Cette approche présente cependant 2 difficultés :

- La première liée à la possible absence de données pour certains consommateurs. Certains peuvent ne pas avoir encore consommé, d'autres pour lesquels l'information est manquante. Une solution d'évidence serait de prendre comme estimateur $\hat{\theta}$ de θ l'espérance $E(\theta)$. Ce principe peut d'ailleurs être étendu à l'ensemble des consommateurs pour lesquels le calcul de $\hat{\theta}$ reste difficile ; sont concernés ainsi les consommateurs avec un historique insuffisant (1 ou 2 achats).
- Or cette solution « évidente » se heurte à une seconde difficulté : la disparité des comportements entre acheteurs. Ainsi prendre l'espérance comme prédicteur du montant moyen reviendrait à ne pas prendre en compte l'historique des comportements de chaque consommateur.

L'approche doit donc prendre en compte chaque consommateur.

Pour ce faire, notons Z_i les montants dépensés pour chaque achat ($i=1, \dots, X$). Il nous faut donc calculer $E(\theta|Z_1, \dots, Z_X)$, montant espéré⁽²⁾ des achats futurs pour un consommateur donné.

Mais déterminer cette espérance suppose d'effectuer 3 hypothèses préalables :

- 1. Les montants dépensés :** les Z_i sont i.i.d. suivant une loi normale de moyenne θ et de variance σ_w^2 . Cette variance est constante d'un consommateur à l'autre ; elle représente l'hétérogénéité des montants dépensés pour un même consommateur.
- 2. Hétérogénéité inter-individuelle :** le montant moyen θ est supposé varier entre les consommateurs suivant une loi normale de moyenne $E(\theta)$ et de variance σ_A^2 .
- 3. Indépendance avec les transactions et la rétention :** θ est supposé varier indé-

(2) Par espéré, nous entendons bien sûr espérance au sens mathématique du terme...

pendamment de la distribution du taux de transaction λ et du taux de rétention μ .

Compte tenu des hypothèses 1 et 2, le coefficient de fiabilité associé dans les historiques avec une seule observation Z_1 (1 seul achat observé) s'écrit (Schmittlein & Peterson 1994) :

$$\rho_1 = \frac{\sigma_A^2}{\sigma_A^2 + \sigma_w^2} \quad (10)$$

Ainsi s'il n'y a eu qu'un seul ordre passé, le meilleur estimateur de θ devient :

$$E(\theta | Z_1) = \rho_1 Z_1 + (1 - \rho_1) E(\theta) \quad (11)$$

De manière plus générale, quelque soit le nombre d'achats X , la dépense moyenne passée s'écrit :

$$\bar{Z} = \frac{1}{X} \sum_{i=1}^X Z_i \quad (12)$$

Son coefficient de fiabilité devient :

$$\rho_x = \frac{\sigma_A^2}{\sigma_A^2 + \frac{\sigma_w^2}{X}} \quad (13)$$

Par conséquent l'expression générale pour prévoir les futurs montants moyens s'écrit :

$$E(\theta | Z_1, \dots, Z_X) = \left(\frac{\sigma_A^2}{\sigma_A^2 + \frac{\sigma_w^2}{X}} \right) \bar{Z} + \left(\frac{\frac{\sigma_w^2}{X}}{\sigma_A^2 + \frac{\sigma_w^2}{X}} \right) E(\theta) \quad (14)$$

Ou encore

$$E(\theta | Z_1, \dots, Z_X) = \left(\frac{X \sigma_A^2}{X \sigma_A^2 + \sigma_w^2} \right) \bar{Z} + \left(\frac{\sigma_w^2}{X \sigma_A^2 + \sigma_w^2} \right) E(\theta) \quad (15)$$

L'expression (15) montre que les hypothèses 1 et 2, même si elles restent commodes, ne sont pas indispensables.

En fait, l'hypothèse 3 se révèle vraiment contraignante. Elle doit être validée empiriquement au cas par cas. Si elle ne pouvait l'être, l'expression (15) ne pourrait s'appliquer.

In fine, pour arriver à prévoir le montant dépensé par un consommateur pour lequel l'historique (X, t, T, \bar{Z}) , il convient de multiplier (15) par (9).

2.2 - Le rôle de la satisfaction

Ho, Park et Zhou (2003) ont continué à enrichir le modèle SMC en proposant d'y agréger des données relatives à la satisfaction des consommateurs. Ils considèrent que la satisfaction impacte de 4 manières le comportement d'achat tel que reproduit par le modèle SMC. Ainsi une satisfaction élevée doit entraîner :

- Une fréquence d'achat plus importante
- Une mortalité inférieure³
- Une dépense plus élevée
- Un bouche-à-oreille positif et donc une arrivée plus importante de nouveaux consommateurs.

Ho, Park et Zhou (2003) travaillent sur l'impact de la satisfaction par rapport au nombre d'achats et à la dépense moyenne. Les autres aspects sont renvoyés à des investigations complémentaires.

Deux états résultant d'un achat sont considérés :

- La satisfaction
 - Elle se produit avec une probabilité p .
 - Le prochain achat intervient alors suivant un processus de Poisson de paramètre λ_1 .
- L'insatisfaction
 - Elle se produit avec une probabilité $1-p$.
 - Le prochain achat intervient alors suivant un processus de Poisson de paramètre λ_2 .

La fréquence d'achat augmente avec la satisfaction. Par conséquent $\lambda_1 > \lambda_2$.

Ces résultats sont basés sur 2 hypothèses implicites :

- Seuls 2 niveaux de satisfaction sont pris en considération. Un plus grand nombre d'états pourrait être pris en compte mais cela compliquerait la formalisation.
- Seul le dernier achat impacte sur l'achat suivant. Certes, le taux de mortalité μ intervient et il est raisonnable de considérer que la dernière impression est celle qui reste la plus présente à l'esprit. Toutefois cette propriété est très contraignante.

Partant de là, deux aspects sont traités en supposant que nous nous situons à $t = 0$:

- Quel nombre total d'achats va être effectué sur la période $[0, T]$ pour un consommateur donné ?
- Quel nombre total d'achats va être réalisé par l'ensemble des consommateurs durant cette même période avec un taux de mortalité et une fréquence d'achat propres à chaque consommateur ?

2.2.1 - Achats par consommateur sur la période $[0, T]$

Soit le taux moyen

$$\lambda = p \lambda_1 + (1 - p) \lambda_2 \quad (16)$$

En gardant la même notation θ , Ho, Park et Zhou (2003) montrent que nous obtenons les niveaux de dépense suivants :

- Si le consommateur est insatisfait à $t=0$, alors le total des achats sur la période $[0, T]$ s'établit à :

$$\pi_1 = \theta \left[\frac{\lambda_1 \lambda_2}{\lambda \mu} (1 - e^{-\mu T}) - \frac{p \lambda_1 (\lambda_2 - \lambda_1)}{\lambda (\lambda + \mu)} (1 - e^{-(\lambda + \mu) T}) \right] \quad (17)$$

(3) Ce qui remet en cause, en passant, une des hypothèses du modèle SMC (1987)

→ A l'inverse, si le consommateur est satisfait à $t = 0$, alors le total des achats sur la période $[0, T]$ s'établit à :

$$\pi_s = \theta \left[\frac{\lambda_1 \lambda_2}{\lambda \mu} (1 - e^{-\mu T}) - \frac{(1-p) \lambda_2 (\lambda_2 - \lambda_1)}{\lambda (\lambda + \mu)} (1 - e^{-(\lambda + \mu) T}) \right] \quad (18)$$

Il est intéressant de comparer les niveaux de consommation issus des 2 situations

$$\pi_s - \pi_i = \frac{\lambda_2 - \lambda_1}{\lambda + \mu} (1 - e^{-(\lambda + \mu) T}) \theta \quad (19)$$

Ce résultat est riche d'enseignements :

- Logiquement, nous avons $\pi_s > \pi_i$. En d'autres termes, la satisfaction a un impact positif sur la consommation.
- D'autre part la différence s'accroît proportionnellement à la différence $\lambda_2 - \lambda_1$. Plus l'impact de la satisfaction est élevé, plus la consommation s'en ressent.
- La différence décroît en fonction du taux de mortalité. La satisfaction joue donc un rôle plus important sur les marchés avec un taux de fidélisation important.

Au final, le montant des achats, pour un consommateur donné, s'établit à :

$$\pi = p \pi_s + (1 - p) \pi_i = \theta \left[\frac{\lambda_1 \lambda_2}{\lambda \mu} (1 - e^{-\mu T}) - \frac{p (1-p) (\lambda_2 - \lambda_1)^2}{\lambda (\lambda + \mu)} (1 - e^{-(\lambda + \mu) T}) \right] \quad (20)$$

Cette fonction est croissante et convexe en p (rappelons que $0 \leq p \leq 1$). Ce résultat illustre théoriquement l'intérêt des entreprises à investir sur la satisfaction client. Notons que ce constat ne reste vrai que dans la mesure où la relation entre coûts engagés et amélioration de la satisfaction restent concaves ou linéaires⁴.

2.2.2 - Impact de l'hétérogénéité inter-individuelle sur le total des achats

Une hypothèse est nécessaire à ce stade : on suppose que les taux λ_1 et λ_2 sont parfaitement corrélés c'est-à-dire $\lambda_1 = k \lambda_2$ avec $0 \leq k \leq 1$.

La relation (16) devient : $\lambda = [1 - (1 - k) p] \lambda_2$. Si nous posons $p_k = 1 - (1 - k) p$ alors :

$$\lambda = p_k \lambda_2 \quad (21)$$

Compte tenu de cette relation (21) et de (3), nous avons la fonction de densité suivante pour λ_2 :

$$f(\lambda_2) = \frac{\alpha^r}{\Gamma(r)} \lambda_2^{r-1} e^{-\alpha \lambda_2} \quad (22)$$

Si l'on pose

$$r_G = \left(\frac{k}{1 - p + kp} \right) r = \left(\frac{k}{p_k} \right) r \quad (23)$$

(4) On se reportera avec intérêt à la dernière partie de Ho, Park et Zhou (2003) pour cette discussion, non traitée ici. Elle permet de préciser suivant le sens de la fonction, le niveau optimal de satisfaction p^* .

Nous pouvons distinguer 2 cas en considérant (22) et (4) :

1) Cas général : $p_k \neq \frac{\alpha}{\beta}$ alors

$$\pi = \theta \left\{ \frac{r_G \beta}{\alpha(s-1)} \left[1 - \left(\frac{\beta}{\beta + T} \right)^{s-1} \right] + \frac{p(1-p)(1-k)^2}{p_k^{r+2}} \frac{\alpha' \beta^s r}{r+s} \left[\frac{F(a;b;c;Z_1)}{\beta^{r+s}} - \frac{F(a;b;c;Z_2)}{(\beta + T)^{r+s}} \right] \right\} \quad (24)$$

Avec $F(a;b;c;z)$ fonction hypergéométrique de Gauss (Abramowitz et Stegun 1972, p. 558⁵),

$$z_1 = \frac{p_k \beta - \alpha}{p_k \beta} \text{ et } z_2 = \frac{p_k \beta - \alpha}{p_k(\beta + T)}$$

2) Cas particulier : $p_k = \frac{\alpha}{\beta}$ alors

$$\pi = \theta \left\{ \frac{r_G \beta}{\alpha(s-1)} \left[1 - \left(\frac{\beta}{\beta + T} \right)^{s-1} \right] + \frac{p(1-p)(1-k)^2}{p_k^{r+2}} \frac{\alpha' \beta^s r}{r+s} \left[\frac{1}{\beta^{r+s}} - \frac{1}{(\beta + T)^{r+s}} \right] \right\} \quad (25)$$

La première partie de (24) et de (25) : $\frac{r_G \beta}{\alpha(s-1)} \left[1 - \left(\frac{\beta}{\beta + T} \right)^{s-1} \right]$ est très similaire à la formulation SMC

originale (8). La prise en compte de la satisfaction a spécifié le coefficient r en r_G ; le second terme de (24) et de (25) représente la différence en nombre d'achats des 2 approches compte tenu de l'introduction de la satisfaction et de l'hétérogénéité.

Toutefois la nature et le sens des modèles demeurent inchangés.

3 - Extensions et pistes de recherche

L'objet de ce chapitre est double :

- Brosser les principaux axes d'amélioration
- Sur cette base, tracer une esquisse de l'intégration des caractéristiques individuelles.

Toutefois cette partie, en l'absence de validation empirique, est moins développée que prévu. Elle reste conceptuellement très en deça des possibles, là encore du fait de l'absence de travail empirique.

3.1 - Axes d'amélioration

On ne peut être que frappé des progrès restant à effectuer. Trois majeurs s'offrent à nous :

- Par rapport au modèle.
- Par rapport à l'explicitation de λ
- Par rapport à la prise en compte des caractéristiques individuelles au travers de la fonction d'utilité.

3.1.1 - Sophistication du modèle

L'approche développée s'appuie sur des modèles de Poisson. Or ces modèles sont fortement restrictifs.

La principale et plus célèbre propriété de ce modèle est la relation entre l'espérance et la variance :

$$E(X) = V(X) = \lambda.$$

(5) Cité par Schimttlein, Morrison, Colombo 1987 : Counting your customers : who are they and what will they do next ?

Le caractère très contraignant de cette formulation apparaît clairement. Ce type de relation n'est que rarement vérifié dans la réalité.

L'autre implication de ce type de formulation est l'indépendance entre passé et présent. C'est-à-dire que l'occurrence antérieure d'un événement ne modifie en rien la probabilité d'occurrence d'un événement futur ; nous sommes en présence de modèles a-historiques. Or même si ce point apparaît « raisonnable » pour SMC (1987) dans certains cas d'achats industriels, il limite considérablement la généralisation d'une telle approche.

Dans ce cas, une approche de type négative binomiale apparaît beaucoup moins contraignante. Elle permet de lever les contraintes signalées plus haut même si chaque formulation présente des restrictions d'usage.

3.1.2 - Explicitation de λ

La fréquence d'achat λ est centrale dans l'analyse du comportement du consommateur. Rappelons que λ matérialise la propension d'achat à long terme. Or l'explicitation de ce paramètre est simplement liée à une distribution aléatoire. Aussi intéressante soit celle-ci, c'est faire l'hypothèse implicite de l'absence d'effets individuels sur la consommation.

Le travail de Ho, Park et Zhou (2003) vu plus haut, esquisse une timide avancée pour dépasser cette hypothèse implicite. Leur approche ne constitue cependant en rien une remise en cause de la formulation SMC. Elle permet de nuancer, comme nous l'avons remarqué, le modèle non de l'amender.

Le seul amendement envisageable ne peut venir que d'une explicitation du paramètre par la prise en compte des caractéristiques individuelles.

3.1.3 - Prise en compte des caractéristiques individuelles

En l'état et malgré les progrès effectués par la prise en compte de la satisfaction, nous ne sommes que sur des modèles descriptifs et non explicatifs. Or ne pas prendre en compte les spécificités du consommateur revient à considérer que celles-ci ont un impact nul sur le comportement d'achat...

L'approche probabiliste souffre d'une faiblesse ontologique, la non prise en compte d'un véritable modèle de comportement du consommateur. Il convient donc d'examiner les pistes d'une prise en compte la fonction d'utilité des consommateurs.

3.2 - Prise en compte de la fonction d'utilité

Pour ce faire nous introduisons le concept de fonction d'utilité avant que de traiter de sa possible application.

3.2.1 - Concept de la fonction d'utilité

3.2.1.1 La théorie

Au niveau économique, les comportements des consommateurs sont dépendants des préférences représentées par ce qui est couramment appelé leur fonction d'utilité. Les choix de consommation sont considérés comme déterminés par la maximisation de cette fonction par chaque individu.

Considérons M un ensemble fini d'actions dans lequel l'agent doit choisir une action m . La théorie économique néo-classique dispose que, si nous notons \succsim la relation « préfère ou est indifférent à » définie sur M , alors tout individu vérifie les propriétés suivantes :

(i) **réflexivité** $\forall m \in M, m \succsim m$.

(ii) **transitivité** $\forall m, m', m'' \in M, m \succsim m' \text{ et } m' \succsim m'' \Rightarrow m \succsim m''$.

(iii) **comparabilité** $\forall m, m' \in M, m \succsim m' \text{ ou } m' \succsim m$.

Ainsi ces relations supposent que l'agent dispose d'un pouvoir de choix sûr et cohérent. La propriété de transitivité implique, en particulier, que le consommateur doit donc être considéré comme parfaitement rationnel. En outre M étant fini, il doit exister une action optimale m^* pour chaque agent.

La relation $m \succsim m'$ est dite représentée par la fonction d'utilité U si et seulement si nous avons : $m \succsim m' \Leftrightarrow U(m) \geq U(m')$. Alors l'action m^* maximise l'utilité de l'agent dans M .

Cette approche déterministe de l'utilité et son corollaire, la rationalité totale de l'agent individuel, ont été sévèrement critiqués par les tenants de l'école psychométrique dans un premier temps. L'approche revendiquée était désormais de nature probabiliste. Le choix entre deux actions m et m' devient alors probabilité de choisir m plutôt que m' , $P(m, m')$. En outre, cette probabilité est, dans la grande majorité des cas, différente de 0 et de 1.

Il n'y a cependant pas incompatibilité totale entre les deux approches comme le soulignent de Palma & Thisse. En effet la théorie néo-classique apparaît comme un cas particulier du modèle probabiliste dans lequel $P(m, m')$ ne pourrait prendre que trois valeurs : 0, 1 et 1/2.

Néanmoins subsiste l'interrogation quant à la justification de cette approche probabiliste. Une controverse est née quant à l'origine de cette incertitude. Elle a été schématisée par Block & Marschak en 1960 dans une division devenue désormais classique.

Pour Luce et Tversky entre autres, les processus décisionnels sont éminemment probabilistes mais les utilités conservent, elles, une nature déterministe. L'agent commet une erreur de perception par rapport à certaines caractéristiques de l'action, soit qu'il la mésestime, soit qu'il "l'oublie".

A l'inverse Thurstone, rejoint plus tard par Mc Fadden, considère que les utilités sont stochastiques alors que les processus de choix sont de nature déterministe.

Signalons tout de même l'approche foncièrement différente de Manski (1977). Celui-ci considère que le principe de l'incertitude est à rechercher dans l'incapacité à réaliser une modélisation exhaustive des comportements du fait d'un manque d'information du modélisateur.

3.2.1.2 L'utilité stochastique

La notion même d'utilité stochastique a été employée pour la première fois par Thurstone en 1927. Elle fut étendue au champ d'étude économique principalement par Marschack puis Quandt en 1968.

A cet égard la théorie, en particulier microéconométrique, retient l'approche suivante. Chaque consommateur dispose d'une fonction d'utilité donnée u . Toutefois l'économètre est bien souvent dans l'incapacité avérée d'observer toutes les caractéristiques d'une action et la méconnaît une partie plus ou moins importante de cette fonction d'utilité. En conséquence celle-ci est décomposée en deux parties. D'un côté la part connue représentée par la fonction v et de l'autre côté la part résiduelle ignorée représentée par ε_i , variable aléatoire de moyenne nulle, continûment définie sur $]-\infty, +\infty[$ et de fonction de distribution F .

Par conséquent on a pour $i=1, \dots, n$:

$$u_i = v_i + \varepsilon_i \text{ avec } E(\varepsilon_i) = 0 \text{ et } V(\varepsilon_i) = \sigma^2.$$

Dans ces conditions, v_i représente les préférences communes de la population alors que ε_i synthétise les divergences de goût au sein de cette dite population, tout cela relativement à l'action i .

Si nous supposons que $\forall i \neq j, P(\varepsilon_i = \varepsilon_j) = 0$ alors $P_M(i)$, probabilité de choix par un agent quelconque de l'action i par rapport à l'ensemble des possibles M , vérifie la relation suivante :

$$P_M(i) = P(u_i = \max u_j), \quad i=1, 2, \dots, n.$$

D'autre part, par définition, on peut dire du consommateur qu'il maximise son utilité aléatoire si et seulement « préférer i à j » implique :

$$u_i \geq u_j.$$

Les 2 relations précédentes impliquent que la probabilité de choix de i , après maximisation de l'utilité stochastique, s'écrit :

$$P_M(i) = \int_{-\infty}^{+\infty} \frac{\partial F}{\partial \varepsilon_i} (\varepsilon_i + v_i - v_1, \dots, \varepsilon_i + v_i + v_n) d\varepsilon_i \quad i = 1, \dots, n.$$

3.2.2 - Pistes d'applications

3.2.2.1 La réécriture du paramètre λ

La partie déterministe de la fonction d'utilité peut être classiquement écrite de la façon suivante :

$$V_j = Y_j \beta$$

Le vecteur Y représente, ici, les aspects connus des différents choix et β le vecteur des paramètres qui lui est associé. Les aspects connus du choix sont essentiellement de 2 ordres :

- Les composantes de l'ensemble de choix : structures concurrentes, produits et conditions proposés.
- Les caractéristiques de chaque consommateur.

La formulation linéaire de V_j ne doit pas faire illusion. Un simple changement de variable permet de prendre en compte tous les types de relation y compris intrinsèquement non linéaires. Cette formulation fait donc preuve d'une grande souplesse.

Avec $\lambda = e^{Y\beta}$, la formulation exponentielle permet de vérifier le principe de non négativité de λ .

Cette formulation aboutit à une formulation de Poisson hétérogène :

$$P(X = x) = \frac{(e^{Y\beta t})^x}{x!} e^{-e^{Y\beta t}} \quad (26)$$

Elle évite la mise en place d'hypothèses probabilistes non justifiées par des variations inter-individuelles.

3.2.2.2 La prise en compte de l'environnement concurrentiel

Jusqu'alors le consommateur ne semblait agir que dans le cadre d'un seul référentiel, celui de la structure considérée. Lorsque sa consommation auprès de cette structure s'interrompait, il « mourait ». Il n'était « vivant » que dans la mesure où il continuait à consommer dans le cadre de la structure de référence.

Cette optique offre une bien plus grande facilité de conceptualisation mais est également suffisamment restrictive pour que l'on s'interroge sur la possibilité de sa généralisation à un marché dans son ensemble.

On peut tout à fait considérer un consommateur avec un nombre d'achats X répartis entre plusieurs fournisseurs. Dans l'absolu cette approche peut être conduite par l'élaboration d'autant de modèles de Poisson de fournisseurs. Le nombre d'achats répartis entre n fournisseurs s'écrirait alors (X_1, \dots, X_n) avec pour chaque magasin i :

$$P(X_i = x) = \frac{(e^{Y_i \beta t})^x}{x!} e^{-e^{Y_i \beta t}}$$

Cette formulation, pour correcte qu'elle soit, ne permet pas, à nos yeux, de rendre suffisamment explicite le processus de choix entre plusieurs fournisseurs.

Or suivant Palma et Thisse (1989), si les variables ε_i sont i.i.d. suivant la distribution double exponentielle, alors la probabilité de choix s'écrit :

$$P_M(i) = \frac{\exp\left(\frac{v_i}{\mu}\right)}{\sum_{j=1}^n \exp\left(\frac{v_j}{\mu}\right)}, \quad i = 1, \dots, n$$

La distribution double exponentielle des résidus implique donc que les probabilités de choix sont données par le modèle logit multinomial.

Si l'ensemble M désigne l'ensemble des fournisseurs possibles pour le consommateur, $P_M(i)$, probabilité de choisir le fournisseur i par rapport à l'ensemble de choix possibles M , peut se réécrire en pratique :

$$P_M(i) = \frac{e^{V_i}}{\sum_{j \in M} e^{V_j}} \quad (27)$$

Avec V_i utilité attachée au fournisseur i et V_j utilité attachée au fournisseur j .

Nous nous trouvons en face d'une formulation multinomiale. Celle-ci n'est pas exempte de toute limite notamment l'indépendance des alternatives non pertinentes (I.I.A.). Ce type de restrictions peut cependant assez aisément être testé.

Par conséquent le nombre d'achats réalisé chez un fournisseur i s'obtient par le produit du nombre d'achats (26) et la probabilité de choix du fournisseur i (27).

Cette approche distingue bien 2 éléments :

- La propension à acheter
- La répartition opérée entre les différents fournisseurs.

Les éléments pris en compte dans les développements SMC (mortalité, montants financiers) s'intègrent naturellement dans cette approche. Ils gagnent cependant en généralité. Ainsi la « mort » d'un consommateur est bien la cessation de toute activité d'achat sur l'ensemble du marché considéré et non relativement à une structure.

Bien que nous ne l'ayons pas évoqué dans ce cadre, la « résurrection » éventuelle du consommateur pose sinon des problèmes conceptuels larges : se souvient-il de son passé par rapport à l'entreprise, son comportement s'est-il modifié durant sa « mort » ?

En définitive l'approche suggérée, même en l'absence de validation empirique, permet une généralisation de l'approche initiée par SMC. Elle permet le développement d'un modèle comportemental basé sur les préférences individuelles des consommateurs et des caractéristiques des produits. Pour autant, elle ne remet pas en cause la richesse conceptuelle de SMC mais plutôt certaines de ses limites originelles.

Sa validité reste cependant à tester par une comparaison empirique des résultats obtenus avec chacune des approches.

Cependant, cette démarche se heurte essentiellement à l'identification complète du marché concurrentiel et des conditions faites. Les conditions du choix par les consommateurs doivent être parfaitement et également identifiées.

En ce sens, si elle semble opérationnelle pour les marchés de grande consommation, son application semble plus difficile sur d'autres marchés (en B to B essentiellement).

Bibliographie

Benavent C. (1995), « Gérer le portefeuille clients : Une application au Benelux », *Décisions Marketing*, 4, Janv-Avril.35-45

Blattberg R.C. , Deighton J. (1996) "Manage Marketing by the customer equity test" *Harvard Business Review* July-August 136-144

Bruhn Manfred (2002) *Relationship Marketing. "Management of Customer Relationships"*. Prentice Hall.

Bitran Gabriel R. et Mondschein Susana V. (1996), « Mailing Decisions in the Catalog Industry » *Management Science*, vol.42, n°9, 1364-1381

Berger, Paul D. et Nada I. Nasr (1998), "Customer Life Time Value: Marketing Models and Applications," *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-30.

Calciu M. et Salerno F. (1997) "Modélisation participative sur le Web : un modèle de rétention des clients", *Décisions Marketing*,

Calciu M. et Salerno F. (2002) "Customer value modelling: Synthesis and extension proposals", *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*

Castéran H. (1993) "Econométrie des variables qualitatives", mémoire du DEA d'économie mathématique et d'économétrie Toulouse I

Duwors R. and Haines G., (1990), " Event history analysis measures of brand loyalty ", *Journal of Marketing Research*, 27, 485-93

Dwyer F.R. (1989), « Customer Lifetime Valuation to support Marketing Decision Making » *Journal of Direct Marketing*, vol.3 n°4

Ganesh Jaishankar (2000), "Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*; Jul 2000; Vol. 64, Iss. 3; pg. 65, 23 pgs

Ho, Park, Zhou (2003) "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Life-Time Value", Working Paper

Morrisson D.G. (1969) " Conditional Trend Analysis : A Model that Allows for Non-Users " *Journal of Marketing Research*, 6, 342-45

Morrison D.G. (1981) " Modeling Consumer Purchase Events : a Reply to Lawrence " *Journal of Marketing Research* XVIII, 465-69

Roberts M. and Berger P. (1989), *Direct Marketing Management*, Prentice Hall, Englewoods Cliff, NJ.

Rossi Peter E., McCulloch Robert E. and Allenby Greg M. (1996) "The Value of Purchase History Data in Target Marketing" *Marketing Science*, vol. 15, n°4, 321-40

Schmittlein David C., Morrison Donald G. and Colombo Richard (1987) "Counting your Customers : Who are They and What will They do Next ? " *Management Science*, 33, 1, 1-24

Schmittlein David C. and Peterson Robert A. (1994) "Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application" *Marketing Science*, vol.13, n°1, 41-67 

Woodside G. et Soni K. (1991), "Customer Portfolio Analysis for Strategy Development in Direct Marketing", *Journal of Direct Marketing*, vol.5 n°2

La responsabilité du banquier fondée sur l'octroi de crédit excessif

Par André LHOSPICE &
Esc-Pau

Mireille MEISSONNIER
Institut de Droit des Affaires
Université de Droit, d'Économie
et de Sciences d'Aix-Marseille

Liste des abréviations utilisées

§	paragraphe
Act. jurisp.	Actualités jurisprudentielles
Art.	Article
ass.plén.	assemblée plénière
BRDA	Bulletin rapide de droit des affaires, Francis Lefebvre
Bull. civ	Bulletin des arrêts de la Cour de cassation (chambres civiles)
Bull. crim.	Bulletin des arrêts de la Cour de cassation (chambre criminelle)
c/	contre
CA	Cour d'appel
cass. 1ère civ.	1ère chambre civile de la Cour de cassation
Cass.crim.	Chambre criminelle de la Cour de cassation
cf. supra	Confer supra
ch.	Chamber
Coll.	Collection
Com.	Commercial(e)
D.	Dalloz (recueil)
éd.	Editions
inf. Rap.	Informations rapides
IR	Informations rapides
JCP	Juris-Classeur périodique
L	Loi
Mél.	Mélanges
obs.	Observations
Op.	
p.	Page
s.	Suivant(e)
RDB	Revue de Droit Bancaire
RJDA	Revue de jurisprudence de droit des affaires
RTD com.	Revue trimestrielle de droit commercial et de droit économique
T. com.	Tribunal de commerce

Introduction

De Charybde en Scylla ... Le proverbe consacré pourrait-il illustrer la situation du banquier dans l'octroi de crédits, jugés après coup excessifs ? La mise en jeu de la responsabilité du dispensateur de crédit et l'ampleur du phénomène contentieux à ce sujet mérite un état des lieux. Cette réflexion pourrait être évoquée sous un angle économique et sociologique. Les différentes analyses positionnent le dispensateur de crédit comme un véritable « poumon » ou « sang »¹ de nos économies. L'augmentation des concours bancaires est en effet un stimulateur essentiel de la croissance macro-économique. Il est aussi de l'essence du métier de banquier de prendre des risques économiques. Un premier rapport d'étonnement conduit à penser qu'il est délicat d'imaginer que la responsabilité du prêteur puisse être engagée. Par son action, il a rempli la mission pour laquelle il a été sollicité : Apporter un concours bancaire à l'agent économique, particulier ou entreprise.

Une seconde conclusion pourrait nous amener à limiter la réflexion à des typologies d'actions risquées du banquier. Les théories classiques et néo-classiques du risque² et de la maîtrise du risque se sont d'ailleurs développées en s'appuyant sur une philosophie d'abord de la protection puis de la précaution : l'attitude du banquier est appréhendée comme une tentative soit de « se prémunir contre un risque qui ne dépend pas de lui soit de minimiser le risque qu'il prend »³. La gestion par le consommateur ou l'entreprise de son risque personnel est le facteur essentiel de la prise de risque par la banque et constitue, en même temps, une source « d'irréductible incertitude »⁴.

Si la naissance en France des établissements de crédit ne remonte qu'à la moitié du XIX^{ème} siècle, il convient de relever que le professionnel du financement a vu sa responsabilité engagée bien avant l'apparition de ces derniers. En effet, dès le II^{ème} siècle après J-C., est constatée la première forme de mise en jeu de la responsabilité du banquier qui présentait à ses clients des arrêtés de compte volontairement inexacts : le banquier qui réclamait plus qu'il ne lui était dû, perdrait sa créance, capital et intérêts. Il ne faisait aucun doute que, malgré l'essor de sa profession durant la période où les Lombards régnaient sur le commerce en Méditerranée, le banquier allait devenir l'objet d'une surveillance de plus en plus grande.

Faire du banquier un responsable idéal des difficultés de l'entreprise parce qu'il est solvable, risque de compromettre la situation du distributeur de crédits. Pour autant, on ne peut passer sous silence la situation des victimes de « mauvais crédits ». En soutenant l'activité de son client, le banquier a directement ou indirectement trompé les tiers sur la santé financière de l'entreprise. La Cour de cassation⁵ énonce « qu'il est constant qu'en raison de son rôle économique et public de distributeur de crédit, et de la foi qui s'attache à ses affirmations, la banque est tenue envers les tiers à certains devoirs de renseignement et de prudence ».

Sur le terrain de la mise en jeu de la responsabilité du crédit, on pourrait imaginer identifier les cas de mise en jeu de responsabilité contractuelle lorsque le client dénonce l'acte juridique ou l'attitude fautive de son prêteur. On pourrait les opposer aux hypothèses de responsabilité délictuelle du banquier dans lesquelles le tiers dénoncerait l'attitude du prêteur ayant créé une collusion par le soutien d'activité.

Cette analyse est réductrice. Par exemple, le législateur a mis en avant, dans la loi du 25 janvier 1985 relative aux procédures collectives, la responsabilité du banquier résultant de son immixtion dans la gestion de l'entreprise en difficulté ou sa gestion de fait.

A ce jour, la responsabilité du banquier dispensateur de crédit ne peut être remise en cause. La naissance d'un droit à réparation non plus. Cependant, le problème reste entier : Aux limites du soutien artificiel de l'activité économique, l'octroi de crédit excessif répond-t-il actuellement à une existence et à un régime juridique spécifiques ?

(1) J. STOUFFLET « L'ouverture de crédit peut-elle être source de responsabilité envers les tiers ? » JCP 1965, I, 1882

(2) Chaumet F., Ewald F. 1992 « Autour de la précaution », Risques, n°11 p.99

(3) Lascoumes P. 1996 « La précaution comme anticipation des risques résiduels et hybridation de la responsabilité », L'Année Sociologique, vol. 46, n°2, p.359

(4) Stiglitz J.E., 1981 « Credit Rationing in Markets With Imperfect Information » American Economic Review, vol. 71 n°3 p.393

(5) Cass. Comm. 9 juin 1980, JCP 1980 IV p.319

Afin d'appréhender le sujet dans son ensemble, il sera opportun d'étudier la notion même d'octroi de crédit excessif (I) avant de s'intéresser à la mise en jeu de la responsabilité du décideur de crédit (II).

1^{ère} PARTIE

L'OCTROI DE CREDIT EXCESSIF : IDENTITE D'UNE NOTION D'ORIGINE JURISPRUDENTIELLE

Pour cerner la notion d'octroi de crédit excessif, il conviendra de définir négativement l'approche de la notion (SECTION I). L'analyse mènera ensuite la réflexion autour de la notion pratique et jurisprudentielle (SECTION II).

I - Analyse des critères exclusifs de la qualification de crédits excessifs

La liberté de faire crédit du banquier a conduit doctrine et jurisprudence à délimiter les situations fautive d'octroi de crédit. Une analyse sommaire permettrait de penser que l'on pourrait opposer la situation d'octroi de crédit excessif mais licite au crédit illicite. L'engagement du banquier peut être fautif bien avant. La construction jurisprudentielle a en effet permis de développer la notion de soutien abusif, particulièrement qualifié dans le cas de financement d'entreprise en situation désespérée.

1.1 - Le soutien abusif caractérisé dans l'octroi de crédits irréguliers

1. L'expression consacrée pour qualifier ce type de crédit est celle de « crédits noirs⁶ ». Cette critique hétérogène englobe plusieurs typologies de crédits, les crédits illicites d'abord. Elle recouvre les situations de financement d'achats illicites en soi ou de financement d'activité exercée pour une personne ne remplissant pas les conditions requises.

L'analyse du professeur GAVALDA⁷ vient à mettre en évidence deux axes de réflexion autour de ces crédits irréguliers :

A) Les crédits obtenus par mobilisation d'effets de complaisance ou de créances fictives commerciales ordinaires d'abord.

2. Le principe est classique. Le tirage d'effets de complaisance repose sur l'action intentionnelle du commerçant indélicat qui, pour se procurer du crédit, présente à l'escompte ce que la jurisprudence qualifie « de mauvais effets de complaisance⁸ », qualifié encore de « poison de la circulation cambiaire ». Il s'agit tout simplement de fausse monnaie commerciale.

La même analyse peut s'opérer pour la mobilisation d'autres créances fictives ordinaires sur leurs partenaires.

En matière de factoring, la faute pénale repose dans la tromperie du facteur que l'on persuade de l'existence d'un débiteur agréé ayant reçu des marchandises et qui cède en fonction des titres de créances⁹.

La qualification de crédit illicite repose aussi dans l'incrimination de la remise à escompte d'un simple bordereau Dailly pour obtenir un financement¹⁰. La qualification envisageable serait celle de délit d'usage de faux, ou celle d'escroquerie.

(6) Ch. GAVALDA : Crédits irréguliers dits parfois crédits noirs – Mélanges Cabrillac, p. 469 – DALLOZ Litec

(7) Op. cité supra

(8) GAVALDA et STOUFFLET : Traité de Droit du Crédit – Litec tome II, 1997, n°35, p.49 et s.

(9) Voir Cass. Crim. 2, 15 mars 1978, bull. civ. II n°56 – et Cass. Crim. 8 février 1988

(10) Bull. crim. N°83 RTD Com. 1994, 131, Bouzat, RDB 1993, 139 – Com. 1993, 685 C. et T.

B) L'octroi de financements irréguliers repose sur le recours à des moyens de financement dits ruineux et/ou crédits « usuraires ».

3. L'étude se contentera de préciser ici qu'il s'agit des hypothèses où le crédit est obtenu et distribué en période financière sans issue, qualifiée de période suspecte et antérieure à la mise en redressement ou liquidation judiciaire¹¹. L'incrimination du bénéficiaire du crédit est celle de banque-roule, et une poursuite du banquier pour complicité¹².

L'analyse de toutes ces situations présente des récurrences. Elles constituent des hypothèses où le crédit devient l'instrument d'une poursuite de l'activité de l'entreprise. Elles s'inscrivent dans le cadre de techniques bancaires irrégulières ou illicites.

Pourtant, une véritable construction législative et réglementaire a permis de qualifier le soutien abusif du banquier auprès d'entreprises en situation irrémédiablement compromise.

1.2 - La qualification de « soutien abusif » reconnue pour financement d'entreprise en « situation irrémédiablement compromise »

La notion largement circonscrite a fait l'objet de critères d'appréciation énoncés par la jurisprudence.

A) La reconnaissance de situation irrémédiablement compromise : l'imprudence du banquier tenant à l'état de l'entreprise

4. La notion de soutien abusif n'est pas directement visée par le législateur. C'est dans l'analyse et l'interprétation de l'article L. 313-12 du Code Monétaire et Financier qu'il faut examiner le concept de « situation irrémédiablement compromise ».

Le législateur envisage en effet la possibilité de rupture anticipée de crédit : « *Le non respect de ces dispositions peut entraîner la responsabilité pécuniaire de l'établissement de crédit* ».

5. Une construction jurisprudentielle allait alors mettre à jour la notion de soutien abusif. Suffisait-il qu'un crédit apparaisse imprudent quand il y a trop de risques d'aggravation du passif ou création d'une apparente solvabilité ?

La jurisprudence a semblé plus restrictive. Elle pose comme condition de la responsabilité du banquier que l'entreprise ait été en « situation désespérée » ou « irrémédiablement compromise »¹³. Ce faisant, elle faisait d'une notion de fait une réelle condition. Un arrêt de la Cour de cassation¹⁴ réaffirme clairement que « *la notion reste appréciée souverainement par les juges du fond* ».

6. Pour la doctrine, la situation irrémédiablement compromise n'est pas une condition sine qua non de la responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Elle ne l'est que si la faute reprochée au banquier réside dans le soutien abusif, faute qu'il commet lorsqu'il accorde - ou maintient, on le verra ultérieurement- un crédit à une entreprise dont la situation est « désespérée »¹⁵.

B) Etat de la notion de situation irrémédiablement compromise

7. Plusieurs interrogations permettent de cerner la notion.

(11) Art. 197 L.1985

(12) Cf. supra II B « Champs d'application de la responsabilité du banquier »

(13) Cass. Com. 22 juillet 1980, bull. civ. V n°317 - D. 1981 inf. Rap. p. 190 obs. VASSEUR
Cass. Com. 19 janvier 1983, bull. civ. V n°22 - D. 1984 inf.rap. p. 90

(14) Cass. com. 1er janvier 1994, bull. civ. IV n°39

(15) Note sous l'arrêt Cass. com. 24 septembre 2003 arrêt n°1341. F.P. consorts Joly c/ Caisse Régionale du Crédit Agricole Mutuel de Touraine et du Poitou - et à Banque et Droit n°93 p. 56 - Janvier - Février 2004

1. Quant au moment de l'appréciation de la situation : notion appréciée souverainement par les juges du fond, l'analyse s'effectue au moment où l'établissement de crédit a consenti le crédit « et non en fonction de la situation qui se révèlera lors de l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire »¹⁶.

2. Quant à la gravité de la situation de l'entreprise : la situation irrémédiablement compromise ne se confond pas avec une difficulté passagère. La jurisprudence¹⁷ estime qu'une insuffisance grave de trésorerie n'est pas suffisante dans la qualification. La situation ne doit pas être confondue non plus avec l'état de cessation de paiement¹⁸ puisque l'économie du droit des procédures collectives est orientée autour du redressement de l'état de la société.

3. Quant à la connaissance de la situation et l'intention du banquier : l'arrêt rendu le 24 septembre 2003 par la Cour de cassation¹⁹ distingue le soutien abusif à une entreprise - dont le banquier « savait ou aurait du savoir, en faisant preuve de diligence normale, que la situation était compromise » - et l'octroi en « connaissance de cause » d'un crédit insupportable pour l'équilibre de la trésorerie et jugé ruineux.

8. On aborde déjà ici les principes d'information et de discernement qui constituent des obligations faites au banquier -cf. supra. Il est vraisemblable que le banquier, dans de nombreuses circonstances, passe outre ces obligations. Son action ou son intention contribue à maintenir une apparente et superficielle situation de survie.

D'ailleurs, dans l'appréciation des juges, peu importe que le banquier ait été inspiré par la volonté de masquer la situation pour se dégager à temps²⁰ ou qu'il se soit trompé. Les juges sont plus nuancés lorsque le banquier a soutenu l'entreprise en situation désespérée pour éviter des pertes plus importantes. Reconnaissance d'une faute bien sûr lorsque le banquier s'est laissé tenter par la fuite en avant²¹. Pas de faute par contre lorsque le banquier a agi pour permettre l'achèvement d'un programme immobilier en cours²².

2 - Analyse des critères attributifs de la qualification de crédits excessifs

L'examen du concept de crédit excessif et de la nature de la faute du banquier (1), conduit la réflexion sur les critères permettant au banquier d'octroyer le crédit. Un état des lieux de la jurisprudence relative à la reconnaissance de la responsabilité du banquier dans l'octroi de crédit excessif (2) permettra d'éclairer la réflexion.

2.1 - Nature du crédit excessif et de la faute du banquier

La catégorie de crédits simplifiés laisse une place importante aux crédits qui, sans être abusifs, restent excessifs (A) justifiés par une faute du banquier (B).

A) La nature du crédit excessif

9. Les termes employés par les juges pour qualifier le crédit excessif sont très proches. Il s'agit d'un crédit « *dépassant manifestement* » la capacité de remboursement de l'emprunteur, ou révélant une « *disproportion manifeste* », « *hors de proportion* », incompatible, sans rapport avec celles-ci²³.

(16) Cass. com. 26 mars 1996, bull. civ. IV n°95

(17) Cass. com. 19 janvier 1983, bull. civ. IV n°22 – RTD Com. 1983 p. 592 n°4 Obs. M. CABRILLAC et TEYSSIE 3

(18) Cass. com. 22 juillet 1986, bull. civ. IV n°100 – v. notamment Cass. com. 23 octobre 2001 n°97-14-439 Actualité des procédures collectives 2001 n°20

(19) V. supra note 10

(20) Cass. com. 5 décembre 1978, n° 76-10-054, bull. civ. IV n°294 – p. 241 JCP éd. G. 1979 II n° 19133 – Obs. STOUFFLET

(21) Cass.com. 9 juillet 2002, n°01-01-565, BRDA n°18 p.8

(22) Cass.com. 9 avril 1996, n°94-15-419, RJDA 1996 n°10, n°1222

(23) Revue de Droit Bancaire et Financier, n°1 Janvier/Février 2001 p.55 note A.G.

La Cour de cassation, dans un arrêt important concernant la définition de prêts excessifs aux entreprises, les définit comme les « *crédits dont le montant est sans rapport avec les capacités de financement de l'entreprise* »²⁴.

10. Une analyse identique est à réaliser pour les crédits qui ne sont pas proportionnels aux perspectives économiques de l'entreprise. C'est l'hypothèse dans laquelle il est fait grief à la banque d'avoir financé l'acquisition d'un fonds de commerce par une personne notoirement dépourvue des aptitudes et de l'expérience nécessaires au succès de l'exploitation ou ne disposant pas de capitaux nécessaires²⁵.

En ce sens, la responsabilité du banquier n'est engagée que dans l'hypothèse où il a été suffisamment informé de la situation, que « *les chances de réussite étaient inexistantes* »²⁶ et si « *l'inexpérience du client était avérée* »²⁷ ; à la condition, bien sûr, que le banquier dispose d'informations que n'avait pas son client²⁸.

11. La distinction entre les notions de crédits excessifs et abusifs est toujours délicate à réaliser. S'il s'agit de crédits injustifiés dans les deux cas, il est certain que dans le cas d'un crédit abusif la situation de l'entreprise se révélait sans issue au moment de l'octroi. Le banquier aura commis une erreur grossière.

12. Dans la perspective d'octroi de crédit excessif, la situation n'est pas obligatoirement irrémédiablement compromise. Encore ici c'est la situation de l'entreprise qui est au cœur du caractère excessif. La jurisprudence²⁹ estime que c'est plutôt un défaut de vigilance au regard des indicateurs économiques et financiers d'une entreprise, peut être encore viable, qu'il faut apprécier la notion.

La distinction des qualifications reste très souvent délicate à réaliser, largement fonction des faits et de l'appréciation souveraine des juges du fond. Cette dernière remarque nous conduit naturellement vers la faute du banquier.

B) La faute du banquier : un manquement aux obligations de discernement et d'information

13. La nature de la faute du banquier peut être multiple. Elle met en cause d'abord un manquement aux devoirs de discernement. Ce devoir concerne une obligation d'analyse de la situation du client à partir de données brutes et recoupées par des vérifications.

14. Pour la doctrine³⁰, « *le devoir de vigilance doit être proportionnel à la compétence financière de l'emprunteur* ». La notion de discernement constitue donc la base de l'appréciation du banquier. Le corollaire au devoir de discernement est le devoir de diligence : il s'agit d'obtenir des informations complémentaires sur son client pour assurer le risque commercial.

15. Enfin, la faute du banquier, en matière d'octroi de crédits excessifs, repose sur le manquement au devoir d'information. La connaissance qu'a ou devrait avoir l'établissement de crédit sur la situation de l'entreprise peut d'ailleurs être qualifiée « *d'élément subjectif de la faute* »³¹.

Il est impossible de détailler de manière exhaustive et limitative les informations que le banquier doit retenir. Toutefois, on peut clairement affirmer que l'obligation ne peut porter que sur des informations que le banquier est à même de recueillir. La Cour reste très rigoureuse quant à l'appréciation d'éléments

(24) Cass.com. 2 mai 1983, D. 1984 IR 11, obs. DERRIDA

(25) Observations M. JEANTIN La situation du banquier dispensateur de crédit Revue Procédures Collectives 1991 p.141

(26) CA Rouen, 2ème Ch. 15 janvier 1998, JCP 1999, IV, 3021

(27) CA Rouen, 1ère Ch. 11 octobre 2001, D. 2002, Act. Jurisp. P.87

(28) Cass.com. 27 mars 2001, arrêt n°622 F.D. Jurisdata n°008595

(29) Voir notamment Cass.com. 29 mars 1994 Banque 1995 p.14 CREDOT - La cour exige que soit rapporté le caractère ruineux du crédit accordé : Cass.com. 7 octobre 1997, RJDA 1998 p.55

(30) COUDERT J.L. et MIGAOT Ph. : « Appréciation par l'expert du comportement du banquier dans la distribution de crédits » Conférence du 12-2-1983 présidée par le Doyen ROUGER sur la responsabilité du banquier

(31) Voir L'octroi abusif de crédit par Isabelle URBAIN-PARLEANI, revue de Droit Bancaire et Financier n°6 novembre/décembre 2002 p.365

objectifs : une banque s'est vue condamnée pour s'être satisfait de documents comptables non visés par le commissaire aux comptes ou n'en ayant pas pris connaissance³².

Le Professeur J. STOUFFLET³³ estime que le « *devoir d'information n'est pas une obligation d'investigation* ». Sa limite se trouverait donc dans le principe de non ingérence.

L'appréciation du banquier étant souveraine, la diversité des critères d'octroi est à géométrie variable.

2.2 - Critères d'appréciation du banquier dans l'octroi de crédit

Pour appréhender la majorité des situations courantes rencontrées par le banquier, il faut distinguer les hypothèses d'octroi de crédits aux particuliers (A) et aux entreprises (B).

A) L'octroi de crédit aux particuliers

16. L'appréciation portera ici sur les crédits amortissables et non sur les crédits in fine dont le capital est remboursable à la fin du prêt par le dénouement d'une opération immobilière ou un contrat financier comme un contrat d'assurance vie.

Pour la Cour de cassation³⁴, « *il convient d'examiner la responsabilité du banquier au regard de l'usage reconnu et pratiqué par tout le système bancaire, pour lequel l'endettement ne doit pas dépasser le tiers des ressources de l'emprunteur* ». Une étude³⁵ démontre que ce critère est peu pertinent. Il ne tient pas compte du revenu restant après déduction des charges.

La doctrine³⁶ estime qu'il faut prendre en compte le revenu résiduel après déduction de la charge d'emprunt.

17. A ces éléments financiers, il faut bien sûr ajouter des critères liés à la situation de l'emprunteur : famille, âge, état de santé, catégorie socio professionnelle, situation au regard de l'accès à la propriété ... Une autre catégorie d'éléments doit être également prise en compte : la capacité d'épargne de l'emprunteur, l'existence d'apport personnel, l'historique des remboursements et des incidents.

Quant aux conditions d'appréciation de crédit excessif, les juges retiennent un caractère fautif lorsque des événements prévisibles lors de l'octroi du crédit, de nature à priver l'emprunteur de ses capacités de remboursement, n'ont pas été prises en compte par le banquier.

B) Critères d'appréciation et faute du banquier dans l'octroi de crédit aux entreprises

18. L'analyse des critères d'appréciation du banquier peut ici être dirigée autour de deux axes :

a) Le premier concerne l'analyse patrimoniale et le rapport « *risque/rentabilité* » de l'entreprise. Le banquier fera diligence notamment sur les critères suivants :

I. recherche et exploitation de renseignements commerciaux objectifs, disponibles auprès d'organismes institutionnels - Banque de France, greffes des tribunaux de commerce, sources internes à la banque, etc...

II. analyse de la surface financière de l'entreprise et du patrimoine de ses dirigeants ;

III. obtention des comptes annuels de l'entreprise et, le cas échéant, des rapports établis par les commissaires aux comptes ;

IV. analyse discriminante (crédit scoring) de ces comptes, en vue d'identifier les clients à risque ;

V. prise de connaissance de l'activité de l'entreprise, obtention de renseignements précis sur les comptes prévisionnels en cas de projets spécifiques ;

(32) Cass .Ass .Plén. 9 juillet 1993, RJDA I / 1994 n°65

(33) J. STOUFFLET Retour sur la responsabilité du banquier donneur de crédit – Mél. CABRILLAC 1999 p.517

(34) Cass. 1ère civ. 4 juillet 1995, Rev. Droit Bancaire et Bourse 1996 p.52 – obs. F.J. CREDOT et Y. GERARD

(35) A. GOURIO : Qu'est-ce qu'un crédit excessif ? Revue Droit Bancaire et Financier n°1 Janvier/Février 2001 p.50 et s.

(36) Voir note précitée n°29

VI. examen détaillé des conditions de financement de l'entreprise, des moyens de crédit n'apparaissant pas en lecture directe au bilan, tels que l'escompte, les crédits-bails, l'affacturage, les opérations de defeasance... ;

VII. évaluation, dans le cas de groupes de sociétés, de la situation financière consolidée, ainsi que des comptes et des flux intra groupe ;

VIII. obtention et analyse des documents financiers prévus par la loi de 1984 : l'état de l'actif réalisable et disponible, ainsi que du passif exigible, le tableau de financement, les comptes de résultat et le plan de financement prévisionnels.

Une deuxième analyse repose également sur les ratios d'endettement, véritables indicateurs de la santé financière de l'entreprise³⁷.

19.

b) Dans le cadre du soutien au plan de redressement s'inscrivant antérieurement à la mise en œuvre de procédure collective, le banquier se doit de vérifier si le plan était sérieux et étayé par des analyses externes, s'il existait des enjeux économiques et sociaux.

Tous ces critères relèvent de l'appréciation du banquier puis de l'expert qui analysera après coup l'attitude du prêteur lors de l'octroi de crédit. On rappellera que les fautes reconnues reposent sur l'absence de diligence et manquement à l'obligation de s'informer.

20. Il conviendra de retenir, à fin d'illustration, trois jurisprudences qui pourront éclairer sur le contrôle réalisé par le juge dans les manquements du banquier à son obligation d'information.

Une première décision est issue de la Cour d'appel de Versailles³⁸. Elle engage la responsabilité du banquier qui accorde une augmentation importante de concours sans se faire communiquer une situation récente à défaut du dernier bilan non encore établi.

Une seconde décision³⁹ dans laquelle le banquier, alerté par l'augmentation importante du débit du compte de son client, a consolidé le découvert sans vérifier si des mesures de redressement étaient mises en œuvre et sans se faire remettre des comptes certifiés issus d'un rapport d'audit antérieur.

Enfin, une autre décision permet d'illustrer les contours de la responsabilité du banquier dans l'arrêt de la Cour de cassation du 24 septembre 2002⁴⁰.

L'analyse de l'octroi de crédits jugés excessifs a permis de mettre en exergue plusieurs constats : la distinction entre la notion de soutien abusif et d'octroi de crédit abusif d'abord, la dignité du crédit ensuite. Le banquier doit justifier économiquement le prêt, doit faire diligence dans les informations analysées et faire acte de discernement.

Octroyer un crédit est donc bien un acte délicat et sensible. Pour autant, la reconnaissance de la faute du banquier connaît des garde-fous : l'économie de la mise en jeu de la responsabilité du banquier vient les démontrer.

(37) J.L. DUMONT Apprécier la responsabilité du banquier BANQUE n°548 Mai 1994 p.54

(38) CA Versailles, 2 octobre 1991 – RJDA mars 1992 n°263 p.200

(39) Cass. com. 26 mars 1996, n°94-13-907, bull. civ. IV, n°95

(40) Cass. com. 24 septembre 2002, bull. civ. IV, n°128 p.136 – Banque et Droit n°87 janvier/février 2003 Obs. BONNEAU

ECONOMIE DE LA MISE EN JEU DE LA RESPONSABILITE DU BANQUIER

Il convient dans un premier temps de déterminer quelles sont les limites, les contours de la responsabilité du banquier (I) avant d'étudier plus en avant l'action en responsabilité contre le banquier (II).

I - Contours et limites de la responsabilité du banquier

21. Parmi les « garde-fous » de la responsabilité du banquier existent plusieurs obligations mises à sa charge : l'obligation de s'informer ainsi que l'obligation d'informer (1), le devoir de conseil ainsi que sa limite : le principe de non-immixtion (2) et parfois même, l'intervention des pouvoirs publics (3).

1.1 - De l'obligation de s'informer à l'obligation d'informer

22. La jurisprudence fait peser sur le banquier un devoir de s'informer sur « la situation du client, ses capacités financières ou l'évolution de ses affaires »⁴¹. Ainsi, le crédit sollicité par une entreprise ou encore par un particulier doit être causé économiquement. Le banquier ayant accompli toutes les diligences qu'il convient ne verra pas sa responsabilité mise en jeu.

Ainsi, il est très clairement affirmé que s'il n'existe aucun motif de douter de la bonne situation du client, à savoir par exemple lorsque celui-ci présente des bilans ne faisant apparaître aucun élément qui soit de nature à provoquer la suspicion du banquier, ce dernier n'a pas à solliciter des informations et renseignements complémentaires, il ne pourra de ce fait, pas voir sa responsabilité mise en jeu pour manquement à l'obligation de s'informer⁴². Le banquier qui analyse les documents comptables qui lui sont soumis est en droit de se fier au commissaire aux comptes, garant de la régularité et de la sincérité du bilan⁴³.

Ainsi, le banquier doit prendre en compte deux éléments généraux pour estimer l'opportunité du prêt demandé ; d'une part la situation financière du crédit et d'autre part la personnalité du crédit lui-même.

Il est évident qu'une lourde obligation de s'informer pèse sur les épaules du banquier, ce n'est pas la seule puisqu'en matière d'information le banquier doit également aviser le crédit lui-même -voir infra- ainsi que la caution en certaines circonstances.

Selon les propos de M. STOUFFLET « les devoirs du banquier se limitent à une utilisation sage des moyens d'information qui sont à sa disposition. Dès lors qu'il n'existe ni anomalie, ni élément négatif manifeste, il ne saurait être fait de reproche au banquier donneur de crédit »⁴⁴.

23. Il convient cependant de ne pas confondre l'obligation de s'informer du banquier avec le devoir de discernement qui pèse sur les épaules de celui-ci. Car la satisfaction à l'obligation de s'informer va permettre au banquier, dans une hypothèse positive, de prendre une décision éclairée et de faire preuve de discernement dans le maintien ou l'octroi du crédit.

(41) Lamy droit du financement 2005, § 2932, p.1423

(42) Cass. com, 24 septembre 2003, Revue banque et droit, n° 93 janvier/février 2004

(43) Droit bancaire, Précis dalloz, 6^{ème} édition, Jean-Louis RIVES-LANGES et Monique CONTAMINE-RAYNAUD

(44) Revue de droit bancaire et financier, n° 6 novembre/décembre 2002, p. 367, « L'octroi abusif de crédit »

Un arrêt la Cour d'appel de Paris du 9 septembre 1999 rappelle que « la banque a failli à son obligation de prudence et de discernement lorsqu'elle consent un crédit non pas au vu de la situation financière de la société emprunteuse mais au vu des garanties qu'elle peut obtenir⁴⁵ ». Cet arrêt plaide de toute évidence en faveur d'une protection accrue des cautions qu'elles soient profanes ou dirigeantes.

Il convient de préciser que « les juges du fond peuvent écarter la responsabilité de la banque à laquelle les crédités reprochaient de leur avoir consenti sans discernement un crédit excédant la valeur du bien mis en vente et sans considération de leurs capacités de remboursement déjà obérées par d'autres prêts dans la mesure où les crédités ont été les demandeurs du prêt litigieux et qu'ils n'ont jamais prétendu que la banque aurait eu sur la fragilité de leur situation financière des informations qu'eux mêmes auraient ignorées⁴⁶ ».

Il convient également de préciser que dans le cadre d'une procédure collective et sous l'égide du conciliateur, un octroi de crédit ne pourra mettre en jeu la responsabilité du banquier⁴⁷.

24. Il y a encore quelques années, la jurisprudence ne reconnaissait qu'implicitement une obligation d'informer la caution sur la situation du débiteur principal, on considérait en effet que la caution devait elle-même veiller à son information.

A présent, le Code de la consommation impose dans son article L 313-9 à l'établissement prêteur d'informer la caution du premier incident de paiement caractérisé susceptible d'inscription au fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers. Bien qu'elle soit dispersée dans ses modalités d'accomplissement, dans son formalisme stricto sensu et qu'il n'y ait qu'une faible sanction en cas de non respect de cette obligation -pas de déchéance du cautionnement, mais dispense du paiement des intérêts dont elle aurait pu faire l'économie si elle avait été informée plus tôt de la défaillance du débiteur ; cette obligation est expressément mise à la charge du banquier.

La seconde limite permettant d'engager ou non la responsabilité du banquier se trouve être le devoir de conseil qui est systématiquement assorti d'un principe de non-immixtion.

1.2 - Le devoir de conseil et sa limite : le principe de non-immixtion

25. Une seconde obligation est mise à la charge du banquier : le devoir de conseil qui est nécessairement assorti : le principe de non-immixtion dans les affaires du crédit.

26. Dans un premier temps, il convient de relever qu'existe un devoir de conseil envers le crédité, il est un cas étrange où peut être mise en jeu la responsabilité du banquier.

La 1^{ère} chambre civile de la Cour de Cassation affirme, par un arrêt du 8 juin 2004, que « viole l'article 1147 du Code civil la Cour d'appel qui, pour débouter les clients d'une banque de leur action en responsabilité pour crédit abusif et manquement au devoir de conseil, retient qu'avant de solliciter ainsi leur banquier habituel, ces derniers avaient vainement pressenti un autre établissement de crédit, qui leur avait opposé la prévisibilité d'un endettement excessif, de sorte qu'ils avaient obtenu l'emprunt litigieux en pleine connaissance de cause et que leur préjudice était exclusivement imputable à eux-mêmes et non à l'éventuelle absence de mise en garde de la part de l'établissement contractant ».

Par le biais de cet arrêt fort intéressant, la chambre commerciale ne tenterait-elle pas de mettre à la charge du banquier, alors même que le crédité sait qu'il se dirige vers un surendettement, une obligation, dans le propre intérêt du banquier, qui irait jusqu'à l'obligation de refuser le crédit ?

(45) Cour d'appel Paris, 9 septembre 1999, 2^{ème} ch. B, Giess c/ CRCAM de l'Aube et de la Haute Marne : RJDA 12/99, n°1375

(46) Cass. com, 26 mars 2002, Epoux Thierry c/ BRED, Revue banque et droit n° 84- juillet/août 2002, p. 46

(47) Coll. Lamy financement, 2005 n°2937 et s

27. Dans un second temps, **le devoir de conseil du banquier envers la caution** se définit par rapport à l'opération de crédit elle-même ainsi que par rapport à la personnalité de la caution.

En cette matière, un arrêt est à citer, il s'agit de l'arrêt MACRON⁴⁸, aux termes duquel commet une faute grave l'établissement de crédit qui reçoit un engagement de caution d'une personne physique dont les facultés de remboursement le conduisent à créer un lien de dépendance le mettant, en cas de défaillance du débiteur, à vie à sa merci.

Ce courant fut brisé par un arrêt NAHOUM⁴⁹, la Cour de cassation retient la même motivation que dans son arrêt du 26 mars 2002. En l'espèce, pour se décharger de leur responsabilité, les cautions auraient dû établir ou démontrer « que la banque aurait eu, sur leurs revenus, leurs patrimoines et leurs facultés de remboursement raisonnablement prévisibles en l'état du succès escompté de l'opération immobilière entreprise par la société, des informations qu'eux mêmes auraient ignorées »⁵⁰.

28. Bien qu'exceptionnelle, l'immixtion du banquier dans les affaires du crédit reste néanmoins envisageable. Le banquier s'immisce dans les affaires de l'entreprise dès lors que ses « conseils » pèsent sur la gestion même de l'entreprise.

Se présentent ici plusieurs hypothèses :

Tout d'abord, le banquier peut voir sa responsabilité engagée en qualité de dirigeant de droit, cette situation se rencontre lorsque le banquier est président d'un conseil d'administration, administrateur, membre du directoire, gérant...

Ensuite, le banquier peut trouver sa responsabilité engagée en qualité de dirigeant de fait. Bien qu'il n'y ait pas de définition législative de la notion de dirigeant de fait, un consensus s'est établi autour de ce que cela suppose « une activité positive de direction en toute indépendance et liberté⁵¹».

Enfin, un cas particulier est à retenir concernant le principe de non-immixtion. Lorsqu'un établissement de crédit consent un cautionnement au financement d'une entreprise concurrente à celle dont il a également cautionné le financement consenti par un autre établissement de crédit, il ne commet pas de faute susceptible d'engager sa responsabilité du seul fait de l'octroi d'un concours à une entreprise concurrente sur le fondement du principe de non-immixtion⁵².

Le dernier élément permettant de mettre en jeu la responsabilité du banquier est un élément objectif : l'intervention des pouvoirs publics.

1.3 - L'intervention des pouvoirs publics en situation de crise peut-elle légitimer la participation du banquier dans son octroi de crédit ?

29. Il se peut qu'une entreprise en difficulté se voit accorder le bénéfice d'une aide des pouvoirs publics afin de tenter de surmonter une crise qui peut très bien n'être que passagère mais aussi s'avérer fatale pour l'entreprise. La question qui se pose alors est de savoir si le banquier est susceptible d'engager sa responsabilité pour un octroi de crédit qui sera jugé *a posteriori* excessif, alors que l'Etat lui-même a accordé une aide à cette entreprise qui était en difficulté.

(48) Cass. com., 17 juin 1997, MACRON / Bull. civ IV n° 188

(49) Cass. com. 8 octobre 2002, Consorts NAHOUM La Semaine Juridique Entreprise et affaires N°48 28 nov 2002 II 1730

(50) Cass. com., 8 octobre 2002, Cts NAHOUM C/ Banque CGER et a.

(51) CA Paris, 30 janvier 1985, CA Paris, 17 mars 1978 ; CA Rouen 17 janvier 1985

(52) Cass. com., 19 novembre 2002 /Bull Civ IV N° 167 P 191

Il semble possible d'avancer que la banque n'est pas responsable puisqu'elle a accordé un crédit aux côtés même des pouvoirs publics, la situation ne pouvait donc être désespérée pour l'entreprise, de nombreux arrêts sont allés en ce sens⁵³. De prime abord, l'intervention des pouvoirs publics constitue une présomption du caractère sérieux du plan de redressement⁵⁴, mais il ne s'agit que d'une présomption simple dont la preuve contraire peut être rapportée par tout moyen.

Au contraire, il ressort de certains arrêts une volonté de ne pas dispenser le banquier de son obligation de s'informer et de son obligation de discernement ce, même lorsque l'entreprise a reçu le concours des pouvoirs publics.

Lorsque les limites de la responsabilité du banquier sont fixées, il convient d'étudier la mise en jeu de cette responsabilité.

2 - L'exercice de l'action en responsabilité contre le banquier

30. Il semble opportun dans un premier temps d'étudier qui sont les titulaires de l'action en responsabilité contre le banquier (I), avant d'en étudier le champ d'application (II).

2.1 - Les titulaires de l'action

A) Le crédité

31. Comment peut-on envisager une action du crédité lui même sachant que c'est lui qui a demandé le crédit, qui a en quelque sorte causé sa propre ruine ?

32. Il convient d'évoquer ici deux possibilités. La première étant d'envisager le cas où le crédité est un professionnel. Dans ce cas, le crédité qui est un dirigeant d'entreprise sera considéré comme étant averti des risques qu'il prend en sollicitant un crédit auprès d'une banque dès lors que la situation est connue de lui et résulte de sa propre faute. Dans ce cas, le dirigeant d'une entreprise ne peut agir en responsabilité contre sa banque⁵⁵. Les juges ne semblent retenir une responsabilité du banquier qu'en cas de circonstances exceptionnelles⁵⁶, celles-ci pouvant consister dans le fait que le client a ignoré, à la différence de la banque, qu'il était dans une situation irrémédiablement compromise ou que si la banque savait sur sa situation des informations que lui même ignorait⁵⁷.

33. La seconde possibilité consiste à envisager le cas où les crédités sont des profanes. A leur égard, la jurisprudence est bien entendu, beaucoup plus clémente car elle considère que le banquier est en position de force face à de simples emprunteurs consommateurs.

B) Les créanciers

34. Les créanciers du crédité sont, bien entendu, fondés à exercer une action en responsabilité contre le banquier qui aura dispensé un crédit excessif à l'entreprise débitrice. Crédit sans lequel

(53) T. com. Aix-en Provence, 1er décembre 1980 ; T. com. Paris, 10 octobre 1996 ; Cour d'appel Rennes, 15 mai 1991, Cour d'appel Grenoble, Ch. Com., 12 septembre 1996 ; Cour d'appel Rouen, 22 avril 1999 ;

(54) Cass. com., 19 mai 1999, banque et droit novembre/décembre 1999 p. 63 obs. Guillot

(55) Cass. com., 11 mai 1999 LA SEMAINE JURIDIQUE Entreprise et Affaires N°43, 28 oct 1999, IIp1430

(56) Cass. com., 11 mai 1999 LA SEMAINE JURIDIQUE Entreprise et Affaires N°43, 28 oct 1999, IIp1430

(57) Cass. com., 26 mars 2002 LA SEMAINE JURIDIQUE Entreprise et Affaires N°22, 30 mai 2002 II 852

cette entreprise n'aurait pas eu l'apparence de solvabilité qu'elle avait alors, ce qui aurait certainement évité au créancier de contracter avec elle.

De cette façon, lorsque la responsabilité du banquier est mise en jeu, c'est souvent dans le cadre d'une procédure collective, alors, l'initiative de l'action en responsabilité contre le banquier relèvera du représentant des créanciers.

Mais un créancier pourrait-il exercer seul, une action en responsabilité contre le banquier dispensateur de crédit excessif ? L'article L 621-39 du Code de commerce précise que le représentant des créanciers a seul qualité pour agir au nom et dans l'intérêt des créanciers, donc le représentant des créanciers a un monopole qui empêche l'action ut singuli. Encore faut-il que ce dernier agisse avant le plan de cession ou de continuation. Il convient de préciser que le représentant des créanciers défend ici l'intérêt collectif qui n'est pas une addition des intérêts individuels, l'intérêt collectif est une notion qui les transcende. C'est cette notion qui permet au représentant des créanciers de poursuivre le banquier qui est lui-même parmi les créanciers représentés, pour qu'il soit condamné à réparer le préjudice qu'il a causé à l'ensemble.

35. Néanmoins, rien n'interdirait à un créancier qui subit un préjudice personnel d'exercer à l'encontre du banquier, une action ut singuli. Il faudrait rapporter alors la preuve d'un préjudice personnel.

C) La caution

36. En dépit du caractère unilatéral de l'engagement que prend la caution lorsqu'elle garantit un paiement, le principe d'une responsabilité bancaire envers la caution n'est pas discutable.

Tout d'abord, la caution peut engager une action en responsabilité lorsqu'elle aura été trompée car en fait le crédit était en état de cessation des paiements, chose qu'elle ignorait, dans ce cas il y a une faute du banquier car il a commis un manquement à son devoir d'information à l'égard de la caution. Cette hypothèse ne déresponsabilise pas entièrement la caution, car cela suppose que la caution n'ait pas négligé elle-même les moyens dont elle disposait pour connaître la véritable situation financière du débiteur.

Ensuite la caution peut mettre en jeu la responsabilité du banquier car le crédit a eu pour effet d'accroître le passif du crédit, de créer une apparence de solvabilité qui en fin de compte a aggravé le sort de la caution. On peut ici envisager le cas où un cautionnement a été consenti par un établissement de crédit alors que la caution n'avait pas la surface financière nécessaire pour garantir le cautionnement en cas de défaillance du crédit, le banquier sera, bien entendu fautif car il aura été négligent.

37. Un arrêt de la Cour de Cassation⁵⁸, avance très clairement que, même en cas de responsabilité retenue à l'encontre du banquier, la sanction de la faute qu'a commis ce dernier ne peut se résoudre qu'en dommages intérêts ou par la décharge des intérêts dus par la caution, mais en aucun cas, la faute ne peut faire tomber le cautionnement. Par ailleurs, l'action personnelle de la caution est recevable, puisqu'elle se prévaut d'un préjudice qui lui est propre.

Il convient à présent d'étudier le champ d'application de la responsabilité du banquier.

(58) Cass. civ. 1ère, 6 avril 2004 Banque et Droit N° 96 juillet août 2004

2.2 - Le champ d'application de la responsabilité

L'analyse portera dans un premier temps sur le terrain de la responsabilité civile (A) puis, sur le terrain de la responsabilité pénale (B).

A) Responsabilité civile

38. Les fondements de la responsabilité civile du banquier sont d'une part une responsabilité contractuelle pour ceux à qui le crédit a été octroyé et d'autre part une responsabilité délictuelle pour les tiers victimes des crédits imprudemment octroyés.

La responsabilité civile du banquier se fonde sur l'article 1382 du Code civil « tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer ».

Une fois la faute et le préjudice établi, le lien de causalité consiste en ce que cette faute qui consiste à prolonger artificiellement l'activité de l'entreprise est, certainement, à l'origine du préjudice subi par l'ensemble des créanciers.

Un arrêt de la Cour d'appel de Dijon du 18 juillet 2000⁵⁹ donne un exemple limpide de ce que peuvent être le préjudice et le lien de causalité. Celle-ci affirme qu'en « soutenant que le préjudice devait être limité à l'aggravation de l'insuffisance d'actif née en raison de leur soutien fautif, les banques méconnaissent le principe selon lequel le préjudice collectif des créanciers est l'impossibilité de voir rembourser leurs créances, ce qui est la conséquence directe de l'insuffisance d'actif ».

B) Responsabilité pénale

39. Il semble que la responsabilité pénale du banquier soit bien moins souvent mise en jeu que sa responsabilité civile. Néanmoins il est possible d'envisager une responsabilité pénale du banquier dans le cas où celui-ci serait auteur ou complice d'infractions, tel que l'escompte d'effets de complaisance ou encore une complicité de fraude fiscale reste envisageable.

Cependant, l'hypothèse la plus fréquemment rencontrée est celle de la complicité de banqueroute. Dans ce cas là, le banquier octroie un crédit à une entreprise alors qu'il sait pertinemment que celle-ci est vouée à la faillite, le crédit n'a pour but que de maintenir une activité artificielle au bénéfice de l'entreprise. En principe, l'octroi de crédit ici constitue un moyen ruineux.

(59) Revue de Droit Bancaire et Financier, n°5 septembre/octobre 2000 p. 292

Conclusion

12. Après avoir envisagé dans leur ensemble les critères d'appréciation et les cas de mise en jeu de la responsabilité du banquier, il semble opportun de relever que, sous couvert de la prévention des difficultés des entreprises et de la protection du consommateur, un poids colossal pèse sur les épaules du banquier.

Il faut présumer que le banquier devra se montrer plus diligent. Il en est de même pour tout organisme susceptible de prêter des fonds ou accorder des délais de paiement : la Cour de cassation⁶⁰ vient d'admettre ainsi qu'une caisse de Mutualité Sociale Agricole peut engager sa responsabilité à l'égard des créanciers de la société à laquelle elle a conféré une apparence trompeuse de solvabilité en accordant des délais de paiement.

D'un point de vue économique, cet état de fait peut justifier la frilosité des banquiers et des difficultés des jeunes entreprises ayant recours au financement bancaire. Ainsi la population des petites entreprises, à la différence de celle des grandes entreprises, se heurte à un traitement financier plus défavorable de la part des banques. Pour M.PILASKI⁶¹, celui-ci se traduit par « un coût de la dette plus élevé mais aussi par un risque de rationnement plus fort de la nouvelle entreprise ». Par ailleurs, les difficultés pour la banque d'identifier le risque ou la qualité de l'emprunteur sont plus importantes pour les jeunes entreprises puisqu'elle dispose de peu d'informations sur les capacités managériales ou sur les opportunités d'investissement de la nouvelle entreprise.

Enfin, cette orientation jurisprudentielle tendant à « sur- responsabiliser » le banquier peut trouver sa justification dans une volonté de prévenir les difficultés des entreprises. Peut-on y voir un outil de traitement de la dette ? L'interrogation est provocatrice : Il est possible que cette tendance soit affichée dans le projet de réforme relatif aux procédures collectives et à la prévention des difficultés d'entreprises.

Bibliographie

1 - Traités, dictionnaires et ouvrages généraux

Françoise PEROCHON et Régine BONHOMME - Entreprises en difficulté, instruments de crédits et de paiement, 6ème édition, LGDJ, 2003

CODE MONETAIRE ET FINANCIER - article L 313-12

2 - Ouvrages spéciaux et thèses

Christian GAVALDA et Jean STOUFFLET - Droit bancaire, 5ème édition, Litec, 2002

Jean-Louis RIVES-LANGE et Monique CONTAMINE-RAYNAUD - Précis de droit bancaire, 6ème édition, Dalloz, 1995

Jack VEZIAN - La responsabilité du banquier, 3ème édition, 1983

André BUTHURIEUX - La responsabilité du banquier, 2ème édition, Litec

3 - Répertoires et ouvrages pratiques

Lamy droit du financement, 2005

Lamy droit pénal des affaires, 2004

4 - Articles et chroniques

L'obligation de conseil de l'établissement de crédit à l'égard de l'emprunteur et de sa caution, par Dominique LEGEAI, in Mélanges AEDBF-France II, Jean-Pierre MATTOUT et Hubert de VAUPLANE, Banque éditeur

L'engagement de caution disproportionné par Marc SAINT CENE et J.GRILLOT /Revue de droit bancaire et financier n° 3, mai/juin 2000, p. 190

(60) Cass. com. .10 dec.2003 Juris- Data n° 2003-021541

(61) PSILLAKI M., »Rationnement du crédit et PME : une tentative de mise en relation «- Revue internationale P.M.E vol.8 n°3-4 pp.67-68

L'octroi abusif de crédit par I.URBAIN PARLEANI Revue de Droit Bancaire et Financier n°6, novembre/décembre 2002, p. 365

Information de la caution de la défaillance du débiteur principal par F.X.LUTUN Revue de droit bancaire et financier n°4, juillet/août 2003

Responsabilité bancaire : le banquier, administrateur de fait par personne interposée, par F.X.LUTUN /Revue de Droit bancaire et Financier n°4, juillet/août 2004, p. 271

Qu'est-ce qu'un crédit excessif ? par A.GOURIO/ Revue de droit bancaire et financier, n° 1 janvier/février 2001, p.55

Apprécier la responsabilité du banquier, par Jean-Luc DUMONT, Revue Banque, n° 58, mai 1994, p. 54

5 - Notes, conclusions et commentaires de jurisprudence

REVUE DE DROIT BANCAIRE ET FINANCIER

Responsabilité pour octroi de crédit abusif à des particuliers. Revue de droit bancaire et financier, n° 4, juillet/août 2004, p. 245, ss Cass. civ. 1ère, 8 juin 2004

Responsabilité de la banque à l'égard de la caution. Revue de droit bancaire et financier n°6, novembre/décembre 2003, p. 264, ss Cass. Com, 1er juillet 2003

Responsabilité bancaire, soutien abusif par personne interposée. Revue de droit bancaire et financier n° 5, septembre/octobre 2003, p. 281, ss Cass. Com, 25 mars 2003

Une situation irrémédiablement compromise et des crédits ruineux sont les critères d'une faute. Revue de droit bancaire et financier, n° 1, janvier/février 2001, p. 12, ss Cass. com. 10 octobre 2000

Préjudice et lien de causalité en matière de responsabilité bancaire pour octroi de crédit abusif à un groupe de sociétés. Revue de droit bancaire et financier, n° 5 septembre/octobre 2000, p. 292, ss CA Dijon 1ère Ch, sect. 1, 18 juillet 2000

Adéquation du type de crédit. Obligation de loyauté. Revue de droit bancaire et financier n° 3, mai/juin 2000, p. 160, ss CA Versailles, ch.12, 10 décembre 1998

Responsabilité de la banque à l'égard de la caution. Revue de droit bancaire et financier n° 1, janvier/février 2000, ss CA Paris, 9 septembre 1999

REVUE BANQUE ET DROIT

Responsabilité bancaire. Caution. Revue banque et droit n° 96, juillet/août 2004, p. 58, ss Cass. Civ 1, 6 avril 2004

Responsabilité bancaire. Rupture de crédit. Situation irrémédiablement compromise ; Revue banque et droit n° 96, juillet/août 2004, p. 59, ss Cass. Com; 31 mars 2004

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Soutien abusif. Crédit ruineux. Revue banque et droit n°93, janvier/février 2004, p. 56, ss Cass. Com; 24 septembre 2003

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Partage de responsabilité. Information sur la fragilité de la situation financière du débiteur. Prescription quinquennale de l'article 2277 du Code civil. Revue banque et droit n° 93, janvier/février 2004, p. 57, ss Cass. Com, 24 septembre 2003

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Soutien abusif. Personne interposée. Revue banque et droit n° 92, novembre/décembre 2003, p. 55, ss Cass. Com, 25 mars 2003

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Principe de non-immixtion. Concours à une entreprise concurrente. Revue banque et droit n° 88, mars/avril 2003, p. 61, ss Cass. Com, 19 novembre 2002

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Soutien abusif. Obligation de s'informer. Revue banque et droit n° 87, janvier/février 2003, p. 60, ss Cass. Com, 24 septembre 2002

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Crédit ruineux. Soutien abusif. Revue banque et droit n° 85, septembre/octobre 2002, p. 47, ss Cass. Com, 26 mars 2002

Responsabilité du banquier dispensateur de crédit. Revue banque et droit n° 84 juillet/août 2002 p. 46, ss Cass. Com, 26 mars 2002

6 - Sites Internet

<http://www.lexisnexis.com/> collection juris classeur



GROUPE ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE PAU

Campus Universitaire 3, rue Saint-John Perse - B.P. 7512 - 64075 PAU Cedex - France
Tél. 33 (0)5 59 92 64 64 - Fax : 33 (0)5 59 92 64 55 - info@esc-pau.fr - www.esc-pau.fr

Membre de la Conférence des Grandes Écoles et du Chapitre des Grandes Écoles de Management - Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) - Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) - Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) - Membre du Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) - Membre du Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) - Membre du Centre de Management Euro Amérique Latine (CMEAL) - Membre de la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec (CREPUQ).