

## **Importance du profil du propriétaire-dirigeant dans l'évaluation des demandes de crédit des TPE marocaines**

## **Importance of the profile of the manager in evaluating Moroccan VSEs credit applications**

**MANSOURI Houda**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad

Nouvelles Pratiques de Gestion

Maroc

**MOUNIR Mohamed**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Marrakech

Université Cadi Ayyad

Nouvelles Pratiques de Gestion

Maroc

**Date de soumission :** 16/06/2024

**Date d'acceptation :** 21/07/2024

**Pour citer cet article :**

MANSOURI H. & MOUNIR M. (2024) «Importance du profil du propriétaire-dirigeant dans l'évaluation des demandes de crédit des TPE marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 531 - 546

## Résumé

Il serait aujourd'hui simpliste de prétendre que les TPE n'accèdent pas facilement au crédit bancaire en raison des seules caractéristiques inhérentes à leur structure. Le point de départ de notre recherche est la théorie du financement relationnel qui suggère que le faible recours des TPE au financement bancaire peut parfois être en rapport avec leur politique relationnelle vis-à-vis des banques ou les attributs socioculturels de leurs propriétaires-dirigeants. Ainsi, pour des raisons issues ou pas de la volonté des dirigeants mais totalement liées à leurs caractéristiques, les TPE font face au rationnement de crédit.

A travers cet article, nous examinons l'importance du profil du dirigeant dans l'évaluation des demandes de crédit bancaire des TPE. Les résultats obtenus à travers une étude qualitative auprès de 6 cadres bancaires marocaines, le profil du dirigeant n'est important pour la banque qu'à hauteur de ce qu'il lui apporte comme preuves tangibles de la solidité de son dossier et des éléments psychologiques attestant de sa motivation. Les éléments de son cv ne sont pas importants dans l'absolu mais seulement pour démontrer sa capacité à mener son projet convenablement.

**Mots clés :** TPE ; financement ; profil du dirigeant ; finance relationnelle ; crédit bancaire

## Abstract

It would be simplistic to claim that VSEs do not easily access to bank loans simply because of the characteristics inherent to their structure. The starting point of our research is the theory of relational financing which suggests that the low recourse of VSEs to bank financing can sometimes be linked to their relational policy towards banks or the socio-cultural attributes of their managers. Thus, for reasons arising or not from the will of managers but totally linked to their characteristics, VSEs face credit rationing. Through this article, we examine the importance of the manager's profile in the evaluation of bank credit requests from VSEs.

The results obtained through a qualitative study carried out among 6 Moroccan banking executives, the profile of the manager is only important for the bank to the extent of what it provides as tangible proof of the solidity of his project and the psychological elements attesting to his motivation. The elements of the manager's CV are not important in absolute terms but only to demonstrate the ability to carry out the VSE's projects properly.

**Keywords :** VSE ; financing ; profile of the manager ; relational finance ; bank credit

## Introduction

Les TPE aussi bien en Afrique qu'ailleurs sont assujetties à de multiples obstacles quant à l'accès au financement bancaire, notamment du fait de leur profil de risque, de leur taille réduite et de l'opacité de l'information à leur sujet. En occident, l'accès des TPE au financement bancaire a depuis longtemps intéressé les chercheurs. En Afrique, les recherches commencent tout récemment à fuser autour de ce sujet encore faiblement exploré. Dans le contexte marocain, plus précisément, les recherches se focalisent sur la PME et rarement sur la TPE malgré son importance indéniable dans l'économie marocaine (les TPE représentant 64% de l'ensemble des entreprises du pays selon une étude menée par le Haut-Commissariat au Plan en 2019).

Il serait simpliste de prétendre que les TPE n'accèdent pas facilement au crédit bancaire en raison des seules caractéristiques inhérentes à leur structure. Les raisons sont en effet nombreuses à cet égard. Le faible recours des TPE au financement bancaire peut parfois être en rapport avec leur politique relationnelle vis-à-vis des banques ou les attributs socioculturels de leurs propriétaires-dirigeants. En effet, le financement relationnel, courant théorique majeur et éprouvé par plusieurs recherches étayées plus loin dans ce préambule, explique que les banques sont moins hostiles à accorder un financement aux TPE qu'elles connaissent, dont elles connaissent les dirigeants et avec qui elles entretiennent des relations plus étroites qu'une simple contractualisation froide. Par exemple, pour les PME marocaines, le capital confiance et la transmission d'informations privées et confidentielles sont à même de réduire le risque et l'incertitude qui entourent l'activité de l'entreprise du point de vue de la banque (Ameziane et al., 2017). Selon une étude quantitative menée auprès de 155 PME au Burundi, le profil du dirigeant influencerait la diminution de la probabilité du rationnement de crédit de la PME. Les autres variables impactant les réponses aux demandes de crédit sont la taille, l'âge de l'entreprise, son système de gestion, la relation entretenue sur le long terme avec le banquier, la garantie et la fréquence de contrôle (Singirankabo et Wade, 2023).

La TPME comporte un surplus de risque, et présente des carences managériales et des asymétries informationnelles qu'il convient de compenser grâce à un rapport de type *Intuiti Personae* avec la banque. Ainsi, le principe de la responsabilité limitée se trouve altéré puisque les décisions de la banque sont affectées par les attributs du dirigeant et son patrimoine personnel (Messaoudi et Binkkour, 2016). La contractualisation froide avec les TPE est impossible du fait de la non-disponibilité de l'information sur ces entreprises. C'est pour ces raisons qu'il n'est pas inintéressant d'adopter les apports des approches relationnelles mettant

l'accent sur les liens personnalisés entre les banques et les TPE (Paranque, 2006). Ainsi, l'hypothèse stipulant que l'approche du financement relationnel est la plus appropriée pour expliquer les relations entre la banque et la TPE, constitue le point de départ de ce présent papier de recherche. En effet, l'importance de la dynamique relationnelle entre la banque et la TPE a déjà été prouvée au moyen de recherches théoriques et empiriques.

L'objectif de notre étude est d'examiner et d'investiguer en quoi les caractéristiques du profil du propriétaire-dirigeant de la TPE peuvent être déterminantes dans la favorisation de cette dynamique relationnelle et donc de l'accès au crédit bancaire de la TPE. Ceci nous amène à notre question de recherche :

***"Comment le profil du dirigeant de la TPE favorise-t-il le financement relationnel et de l'accès au crédit bancaire des TPE ?"***

Pour répondre à cette question, nous nous sommes basés sur le paradigme interprétativiste pour mieux cerner le fait social étudié. Nous avons choisi de mener une étude qualitative auprès de 6 cadres bancaires à travers un guide d'entretien semi-directif. La stabilisation de la taille de l'échantillon est effectuée suite à la saturation des réponses.

En ce qui concerne le plan de notre recherche, il nous paraît d'emblée vital de définir le concept de profil du propriétaire-dirigeant et ce, dans son sens large. Ainsi, l'objectif de la première partie de notre papier de recherche est de poser le cadre conceptuel du profil du propriétaire-dirigeant. Ensuite, nous faisons un survol de la littérature théorique et empirique du sujet en déterminant les apports des théories organisationnelles dans la compréhension des liens entre les attributs du dirigeant et la décision d'octroi de crédit bancaire. Dans une ultime partie de ce papier de recherche, nous synthétisons et analysons les résultats de notre recherche empirique sur le sujet.

## **1. Cadrage conceptuel et théorique**

### **1.1. Cadre conceptuel**

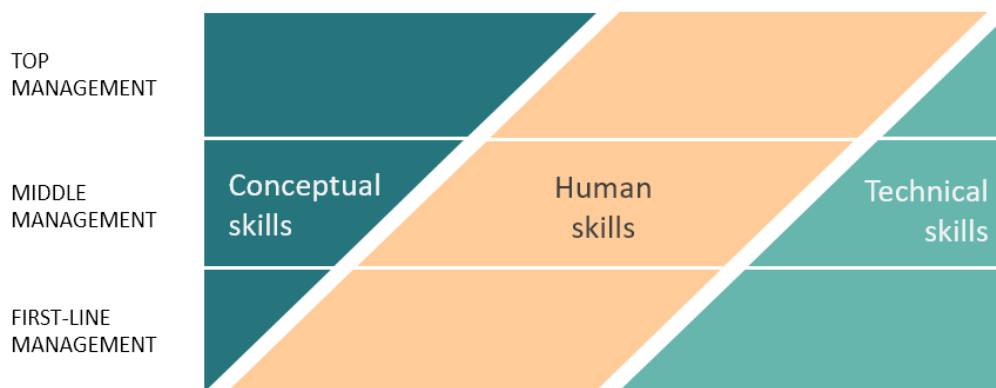
D'une manière purement conceptuelle, la littérature a exploré le profil du dirigeant et en a classé les attributs en 3 dimensions de la compétence du dirigeant (Katz, 1974) ; ou encore ce qui est appelé la trilogie des savoirs (Persais ; 2002, 2004).

#### **1.1.1. Les 3 dimensions de la compétence relationnelle du dirigeant (Katz, 1974)**

Les 3 dimensions sont la dimension technique, humaine et conceptuelle de la compétence. Les compétences conceptuelles sont plus demandées à des niveaux plus élevés de la hiérarchie

comme dans notre cas, celui du dirigeant de la TPE. Ceci est illustrée dans la figure N°1 ci-dessous :

**Figure N° 1 :** Les compétences du dirigeant demandées à chaque niveau de management



**Source :** figure inspirée par Robert Katz (1974), Skills of an Effective Administrator

<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Selon Katz, les compétences techniques comprennent la connaissance spécialisée, la capacité analytique ainsi que la facilité de l'utilisation des outils et techniques de la spécialité du dirigeant. Dans son rapport au financement bancaire de sa TPE, le dirigeant est amené à maîtriser le processus d'octroi du prêt, le langage financier et les pratiques de sa banque.

Concernant la compétence humaine, Katz la définit comme étant la capacité du dirigeant à travailler efficacement en tant que membre du groupe et à créer des effets de coopération au sein de l'équipe qu'il dirige mais aussi l'aptitude relationnelle avec les autres parties prenantes de l'entreprise. Un dirigeant humainement compétent travaille pour créer une atmosphère d'approbation et de sécurité dans laquelle les parties prenantes font évoluer la relation. Il est également suffisamment sensible à leurs besoins et leurs motivations pour pouvoir juger des réactions possibles et des résultats des diverses actions qu'il peut entreprendre. Ayant cette sensibilité, il est capable et disposé à agir d'une manière qui tient compte des perceptions des autres (Katz, 1974).

Dans le cadre de sa relation avec sa banque, le dirigeant est amené à construire des liens de confiance durable et solide pour faciliter la connaissance par l'institution financière de sa structure et construire des canaux d'information entre la TPE et la banque pour se prémunir contre l'opacité organisationnelle de la TPE. Ensuite, la compétence conceptuelle du dirigeant se définit par sa capacité à appréhender l'organisation dans son ensemble. Cela comprend la maîtrise de la manière dont les diverses fonctions de l'entreprise dépendent les unes des autres

et de la manière dont le changement de l'une des parties affecte les autres. Cela s'étend à la visualisation des liens de l'entreprise avec son marché, la communauté, les forces politiques, sociales et économiques. En appréhendant ces relations et en percevant les facteurs sous-tendant chaque situation, le dirigeant se trouve en mesure d'agir d'une manière favorisant le bien-être général de l'organisation. La compréhension de l'entreprise dans son ensemble par le dirigeant lui permet une maîtrise de sa structure financière et donc une aptitude à défendre son dossier de financement auprès de sa banque.

### **1.1.2. La trilogie des savoirs relationnels du dirigeant (Persais, 2002, 2004)**

Les compétences relationnelles du dirigeant comprennent le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Dans le cadre de sa relation avec le financement bancaire, le savoir est défini en tant que connaissance du langage technico-financier par le dirigeant. Le savoir-être se fonde sur la communication et l'intégrité. Le savoir-faire concerne la connaissance des pratiques et du fonctionnement bancaires.

Le développement d'un savoir-faire relationnel au sein de l'organisation implique l'intensification des liens avec les parties prenantes et les acteurs considérés comme clés. Le processus menant à la construction de ce savoir-faire relationnel est le résultat des interactions entre l'organisation et ses parties prenantes. Dans sa relation avec la banque, le dirigeant de la TPE détecte les espaces de négociation et cela implique notamment que chacun ait pu exprimer ce qu'il est en mesure d'offrir ou d'accepter, compte tenu de ses propres conditions. Ce processus conduit à des concessions ou à une solution profitable pour les deux parties. Durant ce processus, la banque et le dirigeant de la TPE améliorent progressivement leurs propres automatismes menant à terme à une parfaite entente. Cependant, la construction de ce savoir-faire relationnel ne se limite pas à une problématique de relations interpersonnelles entre le dirigeant de la TPE et la banque par exemple. Petit à petit, l'organisation acquiert elle-même ce savoir-faire qui lui permet de renforcer ses liens avec les parties prenantes. Persais souligne les effets positifs sur l'image véhiculée aux autres parties prenantes puisque le capital de réputation de l'entreprise se trouve renforcé par son savoir-faire relationnel (Persais, 2002, 2004).

Le savoir-être relationnel ou l'attitude du dirigeant est une condition nécessaire au développement des compétences relationnelles de son organisation. Au niveau organisationnel, deux éléments semblent déterminants selon Persais : le développement de la loyauté à l'égard du partenaire et une attitude volontaire de la part de l'entreprise. Le fait de favoriser la loyauté et la confiance suppose d'éviter toute forme d'opportunisme et de privilégier les relations de

long terme avec le partenaire. Une attitude volontaire conduit l'entreprise à reconnaître l'importance et la légitimité des intérêts des parties prenantes et à adopter une démarche constructive vis-à-vis de ces parties prenantes. Le savoir-être est la composante la plus tacite d'une compétence relationnelle. Il est difficile pour le dirigeant d'agir directement sur cette dimension. Il peut user de moyens d'actions pour favoriser, au niveau individuel, l'émergence d'une attitude favorable à la construction de liens durables avec les parties prenantes. Le dirigeant peut également favoriser une identité organisationnelle concentrée sur l'ouverture. Cela permet de sensibiliser progressivement les individus sur l'importance des liens avec les partenaires financiers par exemple.

L'acquisition par le dirigeant de connaissances sur l'environnement est une condition nécessaire à la détection des partenaires-clés. Elle est également importante pour pérenniser la relation qui lie l'organisation à ceux qu'elle considère comme ses principaux partenaires. Pour agir sur les savoirs, le dirigeant de l'entreprise doit développer ses compétences d'observation en donnant plus d'importance à la pertinence des données collectées au sujet de ses partenaires par rapport à la quantité de l'information réunie.

## **1.2. Cadre théorique**

### **1.2.1. Théories explicatives de l'importance des attributs du profil du dirigeant dans le financement de sa TPE :**

La théorie de l'agence organise les relations d'agence entre les mandants et les mandataires (Jensen et Meckling, 1976). Elle nous éclaire aussi sur la question du financement bancaire des TPE dans la mesure où les intérêts des dirigeants et des prêteurs ne coïncident pas toujours. Ce décalage est généré par l'asymétrie de l'information, l'incertitude dans l'attribution des résultats et la disparité des rôles. Le banquier a une marge de manœuvre très réduite des agissements du dirigeant de la petite firme et *vice versa*, par manque de moyens d'information. Cette situation entraîne la croissance des coûts d'agence (*Agency Costs*).

La relation d'agence entre la banque et la TPE est originale du fait que la TPE et la banque jouent le rôle aussi bien du principal que de l'agent. La banque est le principal et la TPE est l'agent dans le sens où la banque donne à la TPE un mandat de gestion de son capital post-financement et lui fait confiance quant à l'information recueillie. La banque est également un agent et la TPE est le principal dans le sens où la TPE lui fait confiance dans le cadre de son accompagnement financier.

Cette théorie peut être adaptée pour comprendre l'importance du profil du dirigeant dans le financement des TPE dans le sens où les TPE et les banques ont intérêt à réduire les asymétries d'information dans leur relation de financement, sauf que les conflits d'intérêts entre les banques et les TPE poussent de l'autre côté ces acteurs à limiter la transmission de données pertinentes pour des raisons d'opportunisme. En effet, les dirigeants de la TPE disposent d'une information privilégiée sur le fonctionnement de leurs firmes et qu'ils ne divulguent pas en totalité à la banque.

La théorie du capital social est aussi importante pour expliquer notre sujet. Le capital social qui réside dans les relations sociales qu'une entité pourrait développer, comprend les ressources collectées à travers les relations et les réseaux, telles que la confiance, la coordination et la coopération aux avantages mutuels. Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées.

En effet, dans une étude qui explore le sujet, de toutes les variables du capital social, la variable "liens de la PME avec la banque" s'avère être la plus significative (Wamba, 2013). Elle affecte positivement l'accès au crédit bancaire quelle que soit l'échéance du contrat. Le dirigeant doit consolider des compétences et des savoirs pour être à même de solidifier la structure de sa TPE mais aussi pour maintenir une relation de confiance et de long terme avec sa banque. Il existe aussi des aspects du profil du dirigeant qui le poussent directement à choisir de ne pas accéder au financement bancaire. L'existence d'autres sources de financement (le capital familial par exemple) ou les convictions religieuses du dirigeant sont autant de raisons purement volontaires qui pourraient l'inciter à ne pas penser au financement bancaire de sa TPE.

Il est possible de distinguer les banquiers traditionnels insensibles à la personnalité du dirigeant de ceux qui la prennent en considération. Des auteurs distinguent dans la seconde catégorie ceux qui reposent dans leur analyse sur le projet et les « psychologues » qui s'arrêtent davantage sur l'individu (Chebil et Levy Tadjine, 2009). Les « psychologues » incarnent « la banque à l'engagement » par opposition à la « banque à l'acte » puisqu'ils donnent plus d'importance dans leur processus de décision, aux qualités humaines et aux motivations de leur client. Une étude sur le cas gabonais a montré que les variables non financières expliquent avec une probabilité plus forte la décision de crédit des banques que les variables financières (Essingone, 2014). Une autre recherche a trouvé que les banques sénégalaises accordent une importance significative à l'éducation du dirigeant de la TPME (Diop, 2019).



### **1.2.2. Attributs du profil du dirigeant de la TPE explicatifs de ses décisions de financement**

Dans la revue de la littérature, cinq attributs du dirigeant expliqueraient leurs décisions de financement : la proximité entre le dirigeant et le banquier, le conservatisme du dirigeant, l'âge managérial, le niveau de formation du dirigeant et son type de formation (Ngongang et Ahmadou, 2018). Le dirigeant peut bénéficier de l'effet de synergie apportée par les membres de son groupe ethnique. Cela s'explique par la confiance que fait un agent économique à un membre de son groupe. La proximité entre le dirigeant et le banquier facilite la transaction entre les deux agents, car c'est une source de solidarité. Cette proximité peut être considérée comme une forme de garanties contre le risque pour les banquiers.

L'aversion au risque est un facteur explicatif du niveau d'endettement bancaire. Selon Ngongang et Ahmadou., les propriétaires dirigeants sont plus encouragés à prendre des décisions risquées, car ils profitent, seuls, des gains tandis que le risque de faillite est co-supporté par les créanciers. Les entreprises contrôlées par le propriétaire entreprendraient donc un comportement maximisant le profit.

Également, la longévité de la relation entre le dirigeant de l'entreprise et le banquier est positivement corrélée à la décision d'octroi de crédit (Cole, 1998).

Le faible niveau de formation des dirigeants influencerait négativement la situation financière de l'entreprise dans la mesure où ils éprouvent une faible connaissance des procédures et du milieu bancaire, de longues procédures administratives qu'ils maîtrisent peu et bien d'autres éléments qui les découragent à franchir le pas de l'endettement de leur organisation.

La littérature montre que le dirigeant ayant une formation en management serait plus capable d'analyser et d'interpréter les états financiers, ce qui, selon les banquiers, agit contre le risque financier (McMahon et al., 1993). Cette connaissance en gestion peut ainsi séduire le banquier.

### **1.2.3. Résultats des études empiriques antérieurs**

Intuitivement, on serait mené à penser que le profil du dirigeant, véritable pierre angulaire de la TPE, serait déterminant dans sa relation avec la banque. En effet, il paraît évident que la relation personnalisée avec le propriétaire-dirigeant de l'entreprise permet au banquier d'accéder à son domaine de confidentialité financière et vise à collecter des informations « soft » sur ses caractéristiques personnelles. Le but du banquier étant de limiter l'asymétrie informationnelle et d'améliorer la transparence financière, on serait amené à prendre pour

acquis que des relations étroites avec le dirigeant de la TPE ne peuvent être que bénéfiques pour l'atteinte de ces objectifs.

En revanche, toute impression non-vérifiée, malgré son semblant d'évidence, nécessite recherche et investigation. Nous visons à comprendre dans quelle mesure le profil du dirigeant peut être déterminant dans l'évaluation des demandes de crédit par la banque et également le rôle de l'information collectées à cet effet dans le cadre des relations avec le dirigeant. Il est important, comme nous l'avons spécifié précédemment, de ne pas appréhender le profil du dirigeant comme un bloc uniforme dont on jugera le rôle dans son ensemble. Le profil du dirigeant est protéiforme et comporte des aspects multiples. Certains aspects peuvent être déterminants comme certains d'autres peuvent ne pas l'être dans l'évaluation des dossiers de crédit. Plusieurs études se sont attelées à explorer cette problématique.

Une étude auprès de 3 banques camerounaises montre que la formation du dirigeant est déterminante de l'évaluation des dossiers de financement bancaire de sa TPE. En effet, les banques interviewées ont affirmé accorder une importance capitale au cursus du dirigeant de la TPE mais aussi à son *background* professionnel. Le nombre d'années d'expérience, la compétence et les capacités du dirigeant sont déterminantes d'après l'étude, quant à l'évaluation des dossiers de crédit par la banque (Atangana et Um-Ngouem, 2019).

Une étude menée auprès de 59 dirigeants de PME camerounaises montre que la proximité ethnique ou familiale du dirigeant avec le banquier a un impact positif sur le niveau d'endettement bancaire des PME, tandis que l'âge managérial du dirigeant et son niveau de formation n'ont aucune influence significative à cet égard (Ngongang et Ahmadou, 2018).

D'un autre côté, les opportunités de croissance limitent le recours à l'endettement des TPE (Messaoudi et Binkkour, 2016).

Une autre étude montre le lien positif et significatif entre la compétence relationnelle du dirigeant de l'entreprise et son accès au financement. Elle souligne ainsi l'intérêt d'établir un mode de gestion de la relation bancaire reposant sur une approche relationnelle. Son analyse par les trois dimensions de la compétence relationnelle de Persais encourage le dirigeant à disposer de savoirs financiers qui convaincront le banquier de la solidité du projet. Toutefois, si la maîtrise du langage financier est nécessaire, ce savoir technique est insuffisant pour maintenir et booster la relation de financement (Gardes et Maque, 2013). Le dirigeant doit tout autant communiquer avec le banquier de façon proactive, intègre et coopérative afin de pouvoir établir des normes relationnelles comme sources de gains mutuels.

D'autres études utilisant une méthode quantitative montrent que l'impact de la formation professionnelle du propriétaire-dirigeant n'est pas significatif sur sa capacité d'accès au financement. En revanche, l'âge du propriétaire-dirigeant associé à son âge managérial a une influence moyennement forte sur cet accès tandis que le réseau personnel a une forte influence (Avalla et Agossou, 2022).

## 2. Étude empirique :

### 2.1. Objectif de l'étude empirique

Notre étude empirique vise à investiguer l'importance que les banques accordent aux profils des dirigeants des TPE dans le processus de la décision d'octroi de crédit bancaire.

Notre question principale est donc la suivante : « Comment les attributs du profil du dirigeant de la TPE favorisent-ils le financement relationnel et l'accès au crédit bancaire des TPE ? »

### 2.2. Méthodologie de la recherche

Notre protocole épistémologique se base sur le paradigme interprétativiste pour mieux cerner le fait social étudié, étant donné que notre problématique n'est pas régie par des lois universelles immuables. Notre posture de chercheur nous exige à un effort d'interprétation voire de co-construction de la perception du fait social. Nous avons choisi de mener une étude qualitative auprès de 6 cadres bancaires à travers un guide d'entretien semi-directif. La stabilisation de la taille de l'échantillon est effectuée suite à la saturation des réponses collectées.

Nous avons administré un guide d'entretien semi-directif auprès de 6 cadres bancaires au sein de 5 banques marocaines différentes. Les détails de l'échantillon et les modalités des entretiens menés sont restitués dans le tableau n°1 ci-dessous :

**Tableau N° 1 : Modalités des entretiens semi-directifs menés**

| Banques interviewées | Poste occupé de la personne interviewé | Durée de l'entretien |
|----------------------|----------------------------------------|----------------------|
| Banque A             | - Responsable du bureau régional       | 45 mins              |
|                      | - Directrice d'agence                  | 45 mins              |
| Banque B             | Chargé d'affaires - Professionnels     | 45 mins              |
| Banque C             | Conseiller de clientèle professionnels | 45 min               |
| Banque D             | Chargé d'affaires - Professionnels     | 45 mins              |
| Banque E             | Chargé d'affaires - Professionnels     | 45 mins              |

## **2.3. Discussion et analyse des résultats**

### **2.3.1. Stratégie à destination des TPE**

L'intégralité des banques interrogées déclarent disposer de produits et de stratégies destinés aux TPE. Des lignes de crédit d'investissement et d'exploitation adéquates à la structure des TPE, le leasing, les produits étatiques (Intelaka et Damane relance) sont tout autant de produits destinés aux très petites entreprises. Au-delà de ces produits, les banques interrogées accompagnent les TPE sur des sujets de formation, de conseil et de recherche de financements même quand il s'agit de financements bancaires demandées auprès d'autres banques.

Cela témoigne de l'importance grandissante que les banques accordent aux TPE au Maroc. En effet, les institutions financières les considèrent comme un marché prometteur et intéressant du financement bancaire. Ce qui était un marché trop risqué pour y investir devient pour les banques, une cible à laquelle il faut s'adapter et adapter leurs outils. Cela explique les efforts de conseil et d'accompagnement fournis dans ce sens par les banques.

### **2.3.2. Importance des attributs socio-culturels et démographiques du dirigeant dans l'octroi du crédit bancaire :**

Concernant l'importance des attributs socio-culturels et démographiques dans le processus d'octroi du crédit aux TPE, les avis sont mitigés et intéressants dans leur diversité. Chaque banque, selon sa propre stratégie, prend en compte certains ou d'autres aspects socio-démographiques et culturels du dirigeant. Cela témoigne de la variété des points de vue des banques marocaines.

Néanmoins, le constat partagé est clair : la motivation et la consistance du projet sont très importantes dans le processus de décision d'octroi du crédit bancaire aux TPE. En effet, l'intégralité des banques interrogées affirment qu'il est essentiel que le dirigeant soit convaincu par l'idée de son projet et qu'il y croit fermement. Cette motivation et cette conviction sont facilement constatables par la banque à travers la maîtrise du projet par le dirigeant et des différents documents l'organisant comme le *Business Plan* par exemple.

Concernant la proximité familiale avec le banquier, certaines banques affirment que cela est important et pris en considération. Le reste des banquiers déclarent que ladite proximité est un critère négatif à ne pas prendre en compte dans le processus de décision de l'octroi du crédit aux TPE. En effet, cela connote de leur point de vue, avec du clientélisme et crée des conflits d'intérêts qu'il conviendrait mieux d'éviter. Ce résultat s'oppose à celui de l'étude menée auprès de 59 dirigeants de PME camerounaises par Ngongang et Ahmadou (2018) montrant

que la proximité ethnique ou familiale du dirigeant avec le banquier a un impact positif sur le niveau d'endettement bancaire des entreprises.

L'âge managérial du dirigeant n'est pas significativement important puisque presque l'intégralité des banques interrogées l'affirment ; une seule banque ayant déclaré le contraire. Ceci est opposé au résultat de l'étude d'Avalla et Agossou (2022) démontrant que l'âge du propriétaire-dirigeant associé à son âge managérial a une influence moyennement forte sur l'accès au financement.

Le niveau et le type de formation sont très importants au regard de la moitié des réponses collectées. Ce résultat rejoint celui de l'étude d'Atangana et Um-Ngouem (2019) auprès de 3 banques camerounaises qui a montré que les banques accordent une importance capitale au cursus du dirigeant de la TPE.

En revanche, l'autre moitié des banques dans notre étude affirment que surtout en ce qui concerne les TPE, moult dirigeants illettrés ont été formés par la pratique et par ce que les cadres interrogés ont appelé « l'école de la vie ». Il ne s'agit donc pas à leur avis d'avoir une formation avancée mais plutôt d'être dotés du sens du *business* pour réussir à convaincre le banquier. Ceci rejoint le résultat de l'étude d'Avalla et Agossou, (2022) démontrant que l'impact de la formation professionnelle du propriétaire-dirigeant n'est pas significatif sur sa capacité d'accès au financement.

Concernant le réseau professionnel du banquier, il est important de souligner la divergence des avis des banques interrogées. Entre ceux qui pensent que ce n'est pas important et la moitié des banques qui pensent que cet élément revêt un caractère essentiel, il y a ceux qui affirment que c'est une question sensible à poser et donc qu'il est difficile d'en collecter la réponse auprès du dirigeant.

### **2.3.3. Compétences relationnelles du dirigeant et octroi du crédit bancaire :**

Environ la moitié des réponses font ressortir l'importance des compétences relationnelles du dirigeant de la TPE dans le sens où ces compétences facilitent le processus de la décision. Ainsi, demander des informations approfondies et discuter avec le dirigeant de la TPE est plus simple et plus aisé quand ce dernier dispose des connaissances du langage technico-financier, des pratiques bancaires et des compétences en communication.

De l'autre côté, d'autres banques interrogées affirment que la maîtrise du langage comptable et financier et des pratiques bancaires n'a aucune importance et ce pour des raisons différentes.

Certaines affirment que ces compétences sont recherchées chez le comptable et qu'ainsi, le dirigeant n'est pas censé obligatoirement en disposer. En effet, quand la banque a besoin d'échanger plus en profondeur avec la TPE sur des sujets financiers, elle appelle le comptable de l'entreprise. D'autres affirment qu'elles ne prennent pas ces compétences en compte parce que connaître les termes techniques n'a aucun lien avec la réussite du projet. Certaines banques nous ont déclaré penser que c'est le rôle du conseiller et du chargé d'affaires de vulgariser les termes techniques et ainsi d'orienter au mieux les dirigeants des TPE.

#### **2.3.4. Importance de la proximité relationnelle avec le dirigeant de la TPE dans l'accès aux données confidentielles :**

Il ressort de nos entretiens une certaine méfiance dans le rapport de la banque à la TPE. Les banques reconnaissent la place importante de la proximité relationnelle dans l'accès aux données pertinentes dans le cadre de l'évaluation des dossiers de crédit. Cependant, elles ne reposent pas dans leur intégralité sur cette proximité pour améliorer ledit accès aux données des clients. En effet, les banques administrent des questionnaires auprès des dirigeants des TPE pour collecter l'information essentielle à l'évaluation des dossiers de crédit.

La méfiance est ainsi présente en raison de l'opacité informationnelle résultant de l'excès de confiance dans les propos des dirigeants des TPE. Les banques préfèrent de ce fait, accéder aux données pertinentes grâce à des questionnaires, des enquêtes sur le terrain auprès du voisinage, des demandes de pièces justificatives, ...

Il ressort ainsi de notre étude que les banques préfèrent se baser sur les éléments factuels et objectifs du projet et de la société pour pouvoir émettre un avis sur l'octroi du crédit bancaire. Dans ce sens, les banques estiment que la proximité relationnelle n'aide pas dans l'accès au financement.

#### **Conclusion :**

Les observations obtenues à partir d'entretiens semi-directifs révèlent la logique relationnelle adoptée par les banquiers dans le financement des entreprises de petite taille et confirment l'importance accordée aux informations relatives au propriétaire-dirigeant. Toutefois, il s'avère que le profil du propriétaire-dirigeant ne constitue pas un facteur déterminant et systématique au niveau des systèmes d'évaluation des demandes de crédit émanant des TPE dans les cas étudiés. Notre article suscite des implications d'ordre managérial essentielles pour les dirigeants des TPE étant donné qu'ils doivent mettre l'accent sur la faisabilité et la rentabilité du projet

revêtant une importance capitale pour le banquier. La motivation, également, est clé dans le processus de l'évaluation des dossiers de crédit aux TPE. Le profil du dirigeant, peu important dans l'absolu, est vital dans le sens où il donne des signaux sur sa capacité à mener le projet de la TPE convenablement.

Cela dit, la proximité relationnelle n'est pas importante, la confiance n'excluant pas le contrôle. En effet, les banques préfèrent creuser les projets des TPE à l'aide de questionnaires et d'entretiens approfondis.

Nous soulignons aussi que les éléments objectifs liés à la structure financière du projet sont plus importants que tous les attributs des dirigeants et ses compétences relationnelles. Le dirigeant n'est important pour la banque qu'à hauteur de ce qu'il lui apporte comme preuves tangibles de la solidité de son dossier et d'éléments psychologiques attestant de sa motivation pour le projet. Les éléments de son cv ne sont pas importants en tant que tels mais seulement pour démontrer la solidité de son projet et la pertinence de sa demande de crédit.

Nos résultats contredisent l'hypothèse de l'approche relationnelle dans l'explication de la relation entre les banques et les TPE. Au Maroc, il y a encore un chemin à faire dans le développement des relations banque- dirigeants des TPE pour qu'elles deviennent un gage de confiance et de relation durable.

Les résultats de notre travail sont à considérer avec minutie étant donné que notre recherche pâtit de quelques limites. Ceci requiert que les lecteurs nuancent quelque peu les implications et les conceptions toutes faites de la réalité du fait étudié.

D'abord, nous n'avons pas étudié les autres facteurs pouvant impacter l'évaluation des demandes de crédit des TPE pour donner un ordre de comparaison à la lumière de l'importance du profil du dirigeant. Aussi, les cadres bancaires sont issus du niveau opérationnel, principalement employés en tant que des chargés d'affaires du marché professionnel. Quoiqu'il soit important de comprendre la réalité perçue par les opérationnels sur le terrain, la vision stratégique peu compléter les facettes de notre problématique. Aussi, l'ensemble des agences bancaire adressées se trouvent dans la même ville au Maroc, il serait intéressant d'explorer un échantillon plus hétérogène géographiquement pour une meilleure représentativité. Nous soulignons aussi l'échantillon réduit de 6 cadres bancaires ainsi que la nécessité de mener une étude comparative de la question avec les plus grandes entreprises.



## BIBLIOGRAPHIE

Agossou et Avalla (2022), Profil du propriétaire-dirigeant et capacité d'accès au financement auprès des institutions de microfinance des très petites entreprises des collectivités locales ordinaires au Bénin, *Revue internationale des sciences de l'organisation*

Ameziane et al. (2017), « Le Financement Relationnel Bancaire des PME », GREFAM, ENCG Tanger -Maroc

Atangana et Um-Ngouem (2019), « Profil du propriétaire-dirigeant et facteurs déterminants de l'accès au crédit bancaire des tpe/pe camerounaises », *Revue internationale des sciences de gestion*

Chebil et Levy-Tadjine (2009), Décision d'octroi de crédit bancaire aux PME et diversité des critères d'évaluation par le banquier

Cole (1998), The importance of relationships to the availability of credit, *Journal of Banking & Finance*

Diop (2019), Taux d'intérêt et risque de crédit : analyse du comportement des banques en relation avec les petites et moyennes entreprises sénégalaises

Essingone (2014), Le poids des informations non financières dans la décision de crédit aux PME : une étude du cas gabonais, *Techniques Financières et Développement*

Jensen & Meckling (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," *Journal of Financial Economics*

Katz (1974), Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*

McMahon et al (1993), *Small Enterprise Financial Management : Theory and Practice*, Sydney, Harcourt Brace

Messaoudi et Binkkour (2016), « Comportement d'endettement des PME au Maroc : Etat des lieux et facteurs explicatifs »

Ngongang & Ahmadou (2018), Impact du profil du dirigeant sur le niveau d'endettement bancaire des PME Camerounaises, *Journal of Academic Finance*

Paranque (2006), « vers une économie de la petite entreprise », *Euro-Mediterranean Economic and Finance Review*

Persais (2002), « Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques ? », *Gérer et comprendre*

Persais (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*

Singirankabo et Wade (2023) « Contraintes de financement des Moyennes Entreprises par les institutions bancaires au Burundi », *Revue Internationale du chercheur*

Wamba (2013), Capital social et accès des PME africaines au crédit bancaire : le cas du Cameroun, *la Revue des Sciences de Gestion*