

Chargé de clientèle et évolution de la relation banque-PME en Tunisie

Loan Officer and the Evolution of Bank-SMEs Relationship in Tunisia

TRBELSI Walid

Enseignant chercheur

Institut Supérieur de Gestion

Université de Tunis

Laboratory of Research in Innovative Management, Risk, Accounting and Finance
Tunisie

Walidt2003@yahoo.fr

FHIMA Fredj

Enseignant chercheur

Institut des Hautes Études Commerciales

Université de Sousse

Laboratoire de Recherche Economie, Management et Finance quantitative (LaREMFQ)
Tunisie

fredj.fhima@ihesco.u-sousse.tn

Date de soumission : 23/10/2022

Date d'acceptation : 07/01/2023

Pour citer cet article :

TRABELSI W. & FHIMA F. (2023) « Chargé de clientèle et évolution de la relation banque-PME en Tunisie », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 1» pp : 210 – 244.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objet de ce papier est de vérifier empiriquement le rôle que peut jouer le chargé de clientèle dans l'évolution de la relation banque-PME et sa motivation pour instruire le dossier de crédit, son niveau de proximité de la hiérarchie et sa participation dans la prise de décision. Fondée sur une enquête menée auprès de 160 chargés de clientèles de deux grandes banques commerciales tunisiennes : la Société Tunisienne de Banque (STB) – comme banque publique, et la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) – comme banque privée, l'analyse des données montre que l'estime de soi, le besoin de réussite, l'autonomie dans l'exercice des fonctions et la participation dans la décision sont des motivations au travail pour les chargés de clientèles des deux banques. Le nombre de visites dans les locaux de la PME et la durée moyenne des entretiens avec son responsable sont considérés comme importants pour l'acquisition d'information *soft*. Concernant le pouvoir décisionnel, alors qu'une certaine délégation a été instituée au niveau régional dans la BIAT, il est du ressort des comités centraux dans la STB. La décision d'évolution dépend davantage des supérieurs hiérarchiques dans une banque privée, c'est pourquoi les chargés de la BIAT sont plus proches de leurs supérieurs hiérarchiques que ceux de la STB.

Mots clés : banques ; Petites et Moyennes Entreprises ; information *soft* ; chargés de clientèle ; Tunisie.

Abstract

The purpose of this paper is to empirically investigate the role that the loan officer can play in the evolution of the bank-SMEs relationship and its motivation for studying credit demand, its level of alignment to the hierarchy and its participation in the decision-making. Based on a survey of 160 loan officers from two large Tunisian commercial banks: the 'Société Tunisienne de Banque' (STB) – as a public bank, and the 'Banque Internationale Arabe de Tunisie' (BIAT) – as a private bank, data analysis shows that self-esteem, need for success, autonomy in performing duties, and participation in the decision-making process are motivations at work for loan officers at both banks. The number of visits to the premises of the SME and the average length of interviews with its manager are considered important for the acquisition of *soft* information. Regarding the decision-making power, while a certain delegation has been instituted at the regional level in the BIAT, it is more the responsibility of the central committees in the STB. The decision of evolution depends more on the hierarchical superiors in a private bank that is why the BIAT officers are closer to their superiors than those of the STB.

Keywords: Banks; Small and Medium-sized Enterprises; Soft information; Loan officers; Tunisia.

Introduction

En Tunisie, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont souvent exposées à un rationnement de crédit car les banques les considèrent comme des entités opaques et risquées (Adair et Fhima, 2013 ; Mouley et Hassen, 2017). Par le rationnement de crédit aux PME, les banques auront perdu des clients stratégiques, au regard de leur poids dans le tissu des entreprises (INS, Répertoire des entreprises), alors qu'elles peuvent procéder autrement et s'engager dans une relation de clientèle – de long terme – pour la collecte d'informations spécifiques sur ces entreprises et l'aide à la prise de décision de crédit (Harhoff et Körting, 1998 ; Uzzi et Lancaster, 2003 ; Agarwal and Hauswald, 2010). La banque peut proposer à l'entreprise une multitude de services dans la durée (Beck *et al.*, 2018) qu'elle peut renégocier de nombreuses fois dans leurs différentes dimensions (Roberts, 2015), ce qui lui permet de mieux comprendre l'environnement d'affaires de l'entreprise, ses besoins et ses ressources (Ennew et Binks, 1995). Les relations de long terme devraient ainsi permettre de mieux accompagner l'entreprise cliente et, par conséquent, atténuer les contraintes de crédit, notamment pour les petites entreprises (Beck *et al.*, 2018). Selon Berger *et al.* (2001) et Berger *et al.* (2005), la capacité à entretenir une relation de long terme dépend des caractéristiques de la banque, dont sa taille et sa structure organisationnelle. La présence de plusieurs niveaux hiérarchiques rend certaines banques moins performantes dans le traitement des informations spécifiques et les amène à procéder à une délégation des droits décisionnels à leurs chargés de clientèle (Berger et Udell, 2002) ; délégation qui engendre des coûts de contrôle et/ou de motivation dont l'acuité dépend des caractéristiques de chaque banque (Jensen et Meckling, 1992 ; Stein, 2002).

Cet article se pose la question du rôle que peut jouer le chargé de clientèle dans l'évolution de la relation banque-PME en Tunisie et sa motivation pour instruire le dossier de crédit, son niveau de proximité de la hiérarchie et sa participation dans le processus de prise de décision ? Ces éléments subjectifs affectent la décision bancaire (Grunert *et al.*, 2005) mais, en dépit des nombreux travaux sur le processus de décision bancaire, peu de recherches portent sur le rôle du chargé de clientèle dans la collecte et l'analyse de l'information au cours de la relation banque-PME (Lehman et Neuberg, 2001 ; Lipshitz et Shulimovitz, 2007). Fondé sur une enquête menée auprès de 160 chargés de clientèles de deux grandes banques commerciales tunisiennes : une publique – la Société Tunisienne de Banque (STB) et une privée – la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), ce papier voudrait contribuer à combler le manque de recherches sur cette question.

Le reste de l'article est organisé comme suit : la section 2 commence par une revue de littérature de l'importance des relations de long terme dans l'acquisition d'un avantage informationnel qui varie selon les caractéristiques des établissements bancaires et montre le rôle du chargé de clientèle dans la collecte des informations spécifiques et la décision d'octroi de crédit. D'après cette revue, les hypothèses de notre recherche sont formulées. La section 3 présente le questionnaire élaboré afin de valider les hypothèses de notre modèle théorique et décrit les différents tests effectués en vue de vérifier la validité convergente, discriminante et la fiabilité des variables. La section 4 expose les résultats de la purification des échelles de mesure des construits du modèle qui ont permis de se prononcer sur leur dimensionnalité et leur cohérence. La conclusion récapitule nos principaux résultats, les discute et suggère des pistes de recherche futures.

1. Littérature et hypothèses

1.1. Littérature

L'asymétrie d'information qui caractérise la finance est à l'origine de la prudence des banques dans leurs opérations de financement ; prudence qui se traduit souvent par des difficultés de financement pour les PME, considérées comme étant plus risquées que les grandes entreprises (Berger *et al.*, 2001 ; Baas et Schrooten, 2006). Dans leurs décisions de financement, les banques sont souvent amenées à rationner le crédit aux PME (Levenson et Willard, 2000 ; Agostino *et al.*, 2008 ; Farinha et Félix, 2015). Par une telle mesure, les banques, bien qu'elles aient réussi à exclure des entreprises jugées risquées, elles auront perdu des clients stratégiques, au regard du poids des PME dans le tissu des entreprises. Les banques peuvent, toutefois, chercher à se procurer le maximum d'information afin de procéder à une meilleure évaluation du risque spécifique (idiosyncrasique) à chaque catégorie d'emprunteurs. Dans son activité, une banque peut avoir deux types d'information : l'information quantitative (*hard*) par le biais de l'information publique (rating, score,...), et l'information qualitative (*soft*) par le biais de la relation de clientèle (Berger et Udell, 2002 ; de la Torre *et al.*, 2010 ; Foliard, 2011). L'expertise de la banque réside dans l'exploitation des informations générées par les relations longues qu'elle noue avec ses clients et qui lui permettent de créer un savoir spécifique sur sa clientèle. Les banques investies dans ces relations développent des procédures spécifiques (Berger et Udell, 2006 ; Cerqueiro *et al.*, 2011 ; Trönnberg et Hemlin, 2014) qui se traduisent par des avantages informationnels (Berger et Udell, 2006 ; Cerqueiro *et al.*, 2011 ; Trönnberg et Hemlin, 2014). Ces avantages varient selon les caractéristiques des établissements bancaires

dont principalement : la taille, les facteurs organisationnels, la distance organisationnelle et géographique, et la structure de propriété.

Concernant la taille des établissements, Petersen (2004), Cole *et al.* (2004), et Berger et Udell, (2003) expliquent que les petites banques produisent plus d'informations *soft*, alors que les grandes banques s'intéressent plus aux informations *hard*. Selon Berger *et al.* (2005), les petites banques possèdent un avantage en termes de traitement des informations *soft* et une facilité dans la mise en œuvre d'une relation longue avec les PME. Elles réalisent des meilleurs choix dans la sélection des crédits octroyés aux PME (Carter *et al.*, 2004). Au sein des petites banques le management appartient généralement à la même communauté socio-économique que le prêteur, il est donc en mesure de mieux évaluer une situation spécifique (Mester *et al.*, 2005) et d'exercer son rôle de contrôleur (Nakamura, 1999).

Pour ce qui est des facteurs organisationnels, par rapport aux grandes banques, les petites banques sont souvent dotées d'une structure d'organisation moins complexe et des processus de prise de décision plus courts (peu de niveaux hiérarchiques) (Berger et Udell, 2002 ; Stein, 2002).

La distance géographique génère des coûts additionnels et des problèmes de contrôle des responsables des succursales implantées loin du siège de la banque, ce qui rend difficile le contrôle à distance de la qualité des décisions fondées sur une information *soft* (Berger *et al.*, 2001; Palazuelos *et al.*, 2018). En présence d'une large distance géographique, il est plus probable que les plus petites banques de proximité sont mieux aptes à couvrir la totalité du secteur local.

Dans un pays donné, les banques peuvent être publiques ou privées et locales ou étrangères. Selon Berger et Udell (2006), les banques publiques ont un avantage dans l'utilisation des techniques standardisées et un désavantage dans l'utilisation des relations de long terme. Ces dernières répondent généralement aux recommandations de l'Etat pour favoriser le financement de certains emprunteurs. Bien que cette politique soit prévue pour améliorer le financement des PME, elle peut être inefficace dans la mesure où les banques publiques ne subissent pas la discipline du marché.

Au regard des caractéristiques des établissements bancaires, les grandes banques ne peuvent que difficilement établir une relation de long terme avec les entreprises. Selon Milgrom et Roberts (1992), l'augmentation de la taille des organisations se traduit souvent par le problème d'affaiblissement de la coordination, élément clé du processus de prise de décision. La grande taille est souvent accompagnée par l'augmentation du nombre de divisions ce qui augmente, en

conséquence, la quantité d'informations transférées aux niveaux hiérarchiques supérieurs (Berger et Udell, 2002 ; Stein, 2002 ; Liberti et Mian, 2009). Ces derniers, face aux flux informationnels, se trouvent incapables de prendre les décisions convenables.

Pour faire face à ce problème, les banques optent souvent pour une décentralisation qui consiste en une délégation du pouvoir aux niveaux hiérarchiques inférieurs, en particulier aux chargés de clientèle (Bruns *et al.*, 2008 ; Bruns et Fletcher 2008). Une telle mesure peut être à l'origine des problèmes d'agence. Ces responsables accordent des crédits à de nouveaux emprunteurs pour accroître le nombre des clients au lieu de vérifier les relations préétablies. Leur réputation est généralement fondée sur les crédits octroyés et sur la rentabilité accomplie à court terme (Udell, 1989). Ils ont notamment tendance à sous-évaluer le risque si la relation est longue et si le secteur a une « valeur d'excitation » (*excitement value*) (McNamara et Bromiley, 1997, p. 1079). Les problèmes d'agences peuvent aussi résulter des conflits dans la relation entre le chef d'agence et le chargé de clientèle (Berger et Udell, 2002). Par sa relation personnalisée avec le client, le chargé de clientèle peut avoir un avantage informationnel par rapport aux autres responsables impliqués dans le processus de prise de décision. La relation étroite accrue entre le chargé de clientèle et son client peut le pousser à choisir une attitude répondant aux intérêts du client plutôt qu'à ceux de la banque (Udell, 1989 ; Hertzberg *et al.*, 2010). La difficulté de communiquer les informations sur lesquelles se fonde le chargé de clientèle rend difficile toute vérification et contrôle par ses supérieurs hiérarchiques. De plus, ceux-ci sont plus exposés au manque d'information lorsque le pouvoir du chargé de clientèle s'étend avec l'augmentation du nombre de clients.

La solution à ce problème est d'accroître le contrôle en séparant la fonction de collecte d'information et celle d'allocation de crédit. Ceci affecte souvent les motivations du chargé de clientèle qui ne sera plus motivé par la collecte d'informations spécifiques, puisqu'il n'a plus la possibilité de les justifier auprès de ses supérieurs hiérarchiques (Stein, 2002). Selon Jensen et Meckling (1992), le coût de transfert de la connaissance augmente avec la taille et la complexité organisationnelle de l'entreprise (bancaire). Une autre solution qui s'offre à la banque consiste à déléguer la décision d'octroi de crédit aux chargés de clientèle et aux responsables d'agences et à mettre en place des systèmes adéquats de contrôle et de motivation. Le modèle de Jensen et Meckling (1992) se concentre sur la façon dont les coûts du transfert des connaissances dans une entreprise influencent le choix de l'allocation des droits décisionnels et des systèmes de mesure du rendement et de récompense.

1.2. Hypothèses

Notre première hypothèse est liée aux formes de motivations au travail. Cette question est principalement étudiée par deux courants : les théories de processus, qui décrivent le processus motivationnel par « Comment est-on motivé ? » (Adams, 1963 ; Vroom, 1964 ; Locke, 1968), et les théories de contenu, qui essaient de l'expliquer « Par quoi est-on motivé ? » (Maslow, 1954 ; McClelland, 1961; Herzberg, 1968 ; Alderfer, 1969). Les contenus peuvent changer d'un emploi à l'autre et d'un travailleur à un autre, mais le processus est applicable à tous les contenus. Il s'agit donc de répertorier les besoins de la satisfaction afin d'améliorer le rendement de l'employé. Selon Maslow (1954), le degré de motivation d'un responsable accordant une importance à la satisfaction des besoins d'estime de soi et à la réalisation de soi est mesuré par les propositions suivantes : une amélioration de salaire et/ou de prime (estime de soi), la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques (estime de soi), le développement des compétences professionnelles (réalisation de soi), et la recherche d'une grande considération par les collègues (réalisation de soi). Le fait d'être appliqué par tout ce qui touche à l'emploi et à la réussite de l'organisation donne une impression d'être impliqué dans l'emploi, de s'investir dans le travail et d'actualiser ses capacités. Le but est d'aboutir aux objectifs de l'entreprise, que le travailleur identifie – plus ou moins – à ses objectifs personnels. Le besoin de réussite est activé dans les conditions de travail, où les tâches sont prévues comme indicatrices des capacités du sujet. Francès (1995) partage le besoin de réussite en trois facteurs : le besoin de bien faire, la compétitivité et le désir de devancer les autres, et le besoin de maîtriser des tâches nouvelles. Selon Herzberg (1968), les besoins les plus importants en matière de travail s'expliquent par le degré d'importance que les individus accordent à certains attributs des tâches, tels que la variété, l'autonomie, l'exploitation des connaissances acquises, l'indépendance de pensée et la participation dans la prise de décisions. Ces facteurs peuvent être des facteurs de motivation pour les travailleurs s'ils sont proposés comme des améliorations possibles et non imposées.

Notre première hypothèse, subdivisée en trois, est la suivante :

H1-a : Les formes de motivation au travail telles que l'estime de soi, l'implication dans l'emploi et le besoin de réussite incitent le chargé de clientèle à accroître son engagement au travail.

H1-b : Les facteurs de motivation au travail tel que la diversité de tâches, l'autonomie dans l'exercice de ses fonctions, la participation dans la décision d'octroi du crédit incitent le chargé de clientèle à accroître son engagement au travail.

H1-c : Le traitement des dossiers de crédit dépend de l'information collectée par le chargé de clientèle.

Selon Liberti (2004), l'effort et la motivation des chargés de clientèle dans la collecte et le transfert des informations spécifiques sont affectés par le niveau de délégation des droits décisionnels. Les banques choisissant d'octroyer des crédits aux PME doivent alors adopter une organisation décentralisée qui se traduit par l'attribution d'un niveau important de participation à ceux qui détiennent l'information spécifique (Stein, 2002). À ce niveau, la décentralisation n'est pas seulement une question de détermination de l'auteur des décisions. Si le personnel au bas niveau hiérarchique est capable de prendre des décisions alors que celles-ci sont programmées d'avance par la politique organisationnelle de l'entreprise, un degré élevé de centralisation persiste. De plus, la décentralisation et la centralisation ne doivent pas être considérées comme des absolus, mais plutôt comme des extrémités d'un continuum. Deux dimensions sont retenues dans la littérature : la décentralisation horizontale et la décentralisation verticale. La décentralisation horizontale montre la dispersion du pouvoir formel vers le bas à l'intérieur de la ligne hiérarchique. Mintzberg (1978) précise que le sommet stratégique est relié au centre opérationnel par la ligne hiérarchique qui va des cadres rangés au-dessous du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de premier niveau qui a un pouvoir sur les opérateurs. Cette délégation du pouvoir de décision peut se faire au plus bas niveau. Quant à la décentralisation verticale, elle porte plus sur la collaboration des responsables de l'entreprise aux nombreuses décisions (Kalika, 1995). C'est le caractère collégial de la prise de décision, c'est-à-dire le nombre de responsables participant à la prise de décision qui est ici appréhendé.

Notre deuxième et troisième hypothèses sont les suivantes :

H2 : Le niveau de participation du chargé de clientèle dans la prise de décision a une influence sur son effort de collecte d'information.

H3 : Plus le chargé de clientèle est proche de sa hiérarchie, plus il est impliqué dans le processus de prise de décision.

2. Données et tests

Afin de tester la plausibilité de nos hypothèses, nous menons une étude quantitative par l'administration d'un questionnaire à un échantillon de chargés de clientèle de deux banques

tunisiennes : la STB et la BIAT.¹ Ce choix est motivé par trois principales raisons : la première est la taille de ces banques ; en termes de total des actifs, ce sont deux des plus grandes banques commerciales tunisiennes, ceci nous permet de prendre en compte l'effet de la taille et de la complexité organisationnelle. La deuxième est que la STB est une banque publique et la BIAT est une banque privée, ce qui nous permet de voir l'importance de la structure de propriété sur l'activité d'octroi de crédits aux PME. La troisième est l'activité d'octroi de crédits de ces deux banques ; avec la Banque Nationale Agricole, la STB et la BIAT enregistrent plus de 40% de l'ensemble des crédits accordés par les banques cotées (AFC, 2012, p. 8).

2.1. Élaboration du questionnaire

Les questions ou les construits de notre questionnaire peuvent être réunis en trois groupes (annexe 1). Le 1^{er} regroupe les variables relatives aux efforts déployés par le chargé de clientèle en vue de collecter les informations qualitatives auprès de la PME. La motivation des chargés de clientèles à chercher ces informations est mesurée par une première catégorie d'efforts qui se reflète dans l'entretien de contacts privilégiés avec le responsable de la PME. A ce niveau, il s'agit de la dimension « Contact avec le client », traitée par les questions trois, quatre et cinq. Le 2^{ème} groupe détermine le degré de motivation du chargé de clientèle. Les items proposés dans la question six approximent le construit « Motivation par la satisfaction des besoins » ou « Motivation au travail ». La question sept concerne les attributs de l'emploi qui ne sont pas visés par le responsable en question, mais proposés par la direction en vue de l'inciter à accroître son rendement. Les items proposés approximent le construit « Attributs des tâches » ou « Facteurs de motivation au travail ». Le 3^{ème} groupe s'intéresse à la décentralisation du pouvoir décisionnel sous ses deux niveaux : vertical et horizontal. La question huit considère le niveau vertical de la décentralisation en vérifiant le niveau hiérarchique du chargé de clientèle. C'est le construit « Niveau hiérarchique ». La question neuf considère le niveau horizontal de la décentralisation en vérifiant le caractère collectif de la prise de décision. Elle permet d'approximer le construit « Participation à la prise de décision ». La question dix teste la décentralisation au niveau de l'agence en termes de suivie et de contrôle du travail. C'est le construit « Suivie et contrôle ».

¹ Fin 2020, la Tunisie compte 42 établissements bancaires et financiers agréés, répartis entre 23 banques résidentes, 8 établissements de leasing, 2 sociétés de factoring, 2 banques d'affaires, et 7 banques non-résidentes (BCT, 2020, p. 149).

2.2. Collecte de données et tests

L'objectif de notre étude n'est pas de confronter notre modèle théorique à plusieurs banques, mais à plusieurs individus ayant une même fonction et appartenant à un même niveau hiérarchique, à savoir les chargés de clientèle, au sein des deux banques choisies. L'analyse d'une seule fonction ou d'une seule activité au sein d'une entreprise est suffisante pour appréhender la cohérence et la complémentarité des composantes de l'architecture organisationnelle (Mia et Chenhall, 1994 ; Chenhall, 2003).

Les données à la base de notre étude proviennent d'une enquête réalisée auprès de 160 chargés de clientèle : 80 de la STB et 80 de la BIAT. Afin de montrer le niveau d'accord que les répondants cherchent, les construits de notre questionnaire sont mesurés selon une échelle de Likert à cinq points (Cf. Annexe 1). Enfin, pour l'enquête finale, nous avons eu recours à la méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance qui consiste à choisir, par le biais d'un processus non-aléatoire, des individus ayant vécu des expériences significatives en lien avec le sujet d'étude et étant facilement accessibles et disponibles (Fortin, 2010).

L'espace géographique de notre étude couvre : le grand Tunis, Mahdia, Monastir, Sousse, Nabeul, Manouba, Bizerte et Sfax. L'administration de notre questionnaire auprès de plusieurs chargés de clientèle implantés dans des régions distinctes et affectés dans différentes agences – qui devraient répondre différemment aux variables environnementales (Hayes, 1977) – nous permet d'expliquer et de comparer l'évolution de l'attribution des droits décisionnels dans les deux banques étudiées. La période de notre enquête est de neuf mois (de juillet 2012 à mars 2013).

3. Purification des échelles de mesure des construits

Les construits que nous essayons de purifier sont : Formes de motivation au travail, Facteurs de motivation au travail, Effort de collecte des données, Niveau de participation du chargé de clientèle au sein de l'agence et la direction, et Implication du chargé dans la prise de décision.

3.1. Formes de motivation au travail (hypothèse H1-a)

L'analyse de ce construit – englobant les items de la question 6 – révèle que les chargés des deux banques sont d'accord (31,2%), ou même tout à fait d'accord (23,8%), qu'une amélioration de la rémunération (salaire et/ou prime) est importante en matière d'estime de soi, et ce sont les chargés de la STB qui y sont plus sensibles (30%) que leurs homologues de la BIAT (25%) (tableau 1), et ce, malgré des salaires généralement plus élevés offerts dans les banques publiques tunisiennes (Banque Mondiale, 2014, p. 217). Une importante reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique n'est pas significativement différente entre

les deux établissements (khi-deux = 0,075 ; annexe 2 – A). Conformément aux prédictions théoriques de Maslow (1954), les chargés de clientèle des deux banques jugent que c'est important en matière d'estime de soi. Ça leur motive indirectement en leur permettant d'attendre une récompense et une future évolution (tableau 2).

Tableau N°1 : Tableau croisé de l'estime de soi-1

			STB	BIAT	Total
Estime de soi-1 (Une amélioration de salaire et/ou de prime)	Pas du tout d'accord	Effectif	14	8	22
		% du total ^a	8,8%	5,0%	13,8%
	Pas d'accord	Effectif	10	9	19
		% du total ^a	6,2%	5,6%	11,9%
	Ni d'accord ni en désaccord	Effectif	8	23	31
		% du total ^a	5,0%	14,4%	19,4%
	D'accord	Effectif	23	27	50
		% du total ^a	14,4%	16,9%	31,2%
	Tout à fait d'accord	Effectif	25	13	38
		% du total ^a	15,6%	8,1%	23,8%
	Total	Effectif	80	80	160
		% du total ^a	50,0%	50,0%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, en divisant l'effectif en question par le total des chargés des deux banques, par exemple : 8,8% = 14/160.

Tableau 2 : Tableau croisé de l'estime de soi-2

			STB	BIAT	Total
Estime de soi-2 (Une importante reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique)	Pas du tout d'accord	Effectif	14	9	23
		% du total ^a	8,8%	5,6%	14,4%
	Pas d'accord	Effectif	10	9	19
		% du total ^a	6,2%	5,7%	11,9%
	Ni d'accord ni en désaccord	Effectif	8	21	29
		% du total ^a	5,0%	13,1%	18,1%
	D'accord	Effectif	23	24	47
		% du total ^a	14,4%	15%	29,4%
	Tout à fait d'accord	Effectif	25	17	42
		% du total ^a	15,6%	10,6%	26,2%
	Total	Effectif	80	80	160
		% du total ^a	50,0%	50,0%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 8,8% = 14/160.

Les chargés de la BIAT cherchent la considération de leurs collègues qui peut influencer les chefs hiérarchiques et leur évolution dans une banque privée. Le test de khi-deux est significatif (khi-deux = 0,034 ; annexe 2 – B) ce qui veut dire que les chargés de la STB ne sont pas trop soucieux de cette considération dans la mesure où l'évolution dans les banques étatiques suit les lois du code de travail ; la considération des collègues n'a qu'un effet de « prestige » (tableau 3). Ceci se traduit par une plus faible pression en termes de performance dans le travail. Dans ce sens, la réalisation de soi relative à l'item « Développement des compétences professionnelles » se distingue nettement au sujet de l'importance attribuée ; elle est plus élevée côté BIAT, le test est significatif (khi-deux = 0,045 ; annexe 2 – C). Ces résultats corroborent les travaux précédents (Berger et Udell, 2006) et confirment la différence entre travailler dans une banque privée et travailler dans une banque étatique (tableau 4) et pourrait expliquer la plus faible performance des banques publiques tunisiennes que celles des autres banques (Banque Mondiale, 2014, p. 222).

Tableau 3 : Tableau croisé de la réalisation-1 ^a

			STB	BIAT	Total
Réalisation-1	Ni d'accord ni en	Effectif	0	4	4
(La recherche	désaccord	% du total ^b	0,0%	2,5%	2,5%
d'une	D'accord	Effectif	32	21	53
considération des		% du total ^b	20,0%	13,1%	33,1%
collègues)	Tout à fait d'accord	Effectif	48	55	103
		% du total ^b	30,0%	34,4%	64,4%
Total		Effectif	80	80	160
		% du total ^b	50,0%	50,0%	100,0%

^a. À la différence du tableau relatif à la question 6, ici l'échelle contient trois choix au lieu de cinq car les répondants ont choisi seulement ces trois réponses.

^b. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 20% = 32/160.

Tableau 4 : Tableau croisé de la réalisation-2

			STB	BIAT	Total
Réalisation-2	(Le D'accord	Effectif	33	21	54
développement	des	% du total ^a	20,6%	13,1%	33,7%
compétences	Tout à fait d'accord	Effectif	47	59	106
professionnelles)		% du total ^a	29,4%	36,9%	66,3%
Total		Effectif	80	80	160
		% du total ^a	50,0%	50,0%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 8,8% = 14/160.

Les deux items relatifs à la participation ou l'implication dans l'emploi (5^{ème} et 6^{ème} items de la question 6) ne dépendent pas du statut de la banque. En appliquant leurs propres méthodes et plans de travail, les chargés des deux banques se sentent bien impliqués dans leur travail et donc plus motivés (tableau 5 et tableau 6).

Tableau 5 : Tableau croisé de la participation-1

			STB	BIAT	Total
Participation-1 (L'application de vos méthodes, vos pratiques personnelles de travail)	Pas d'accord	Effectif	1	2	3
		% du total ^a	0,6%	1,2%	1,9%
	Ni d'accord ni en désaccord	Effectif	10	13	23
		% du total ^a	6,2%	8,1%	14,4%
	D'accord	Effectif	31	36	67
		% du total ^a	19,4%	22,5%	41,9%
	Tout à fait d'accord	Effectif	38	29	67
		% du total ^a	23,8%	18,1%	41,9%
	Total		Effectif	80	80
			% du total ^a	50,0%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 0,6% = 1/160.

Tableau 6 : Tableau croisé de la participation-2

			STB	BIAT	Total
Participation-2 (L'élaboration d'un plan d'action et/ou d'une stratégie définie par l'agence (ou la banque) au traitement des dossiers de crédit)	Pas d'accord	Effectif	1	1	2
		% du total ^a	0,6%	0,6%	1,2%
	Ni d'accord ni en désaccord	Effectif	9	12	21
		% du total ^a	5,6%	7,5%	13,1%
	D'accord	Effectif	31	36	67
		% du total ^a	19,4%	22,5%	41,9%
	Tout à fait d'accord	Effectif	39	31	70
		% du total ^a	24,4%	19,4%	43,8%
	Total		Effectif	80	80
			% du total ^a	50,0%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 0,6% = 1/160.

Concernant l'engagement dans l'entreprise, le test est non significatif (khi-deux = 0.713 ; annexe 2 – D). Ceci veut dire que les chargés des deux banques s'avèrent bien engagés à accomplir les objectifs de leurs agences.

Le besoin de réussite – tel que présenté par les 3 derniers items de la question 6 (Apprentissage de nouvelles compétences, Devancer les autres chargés de clientèle et Adaptation du travail aux différentes situations) – est un objectif principal pour les chargés des deux banques. Ces derniers cherchent toujours, à travers les formations, à apprendre les méthodes modernes de travail en vue de devancer les autres (tableau 7).

Tableau 7 : Répartition du besoin de réussite en pourcentage

	Besoin de réussite-1		Besoin de réussite-2		Besoin de réussite-3	
	STB	BIAT	STB	BIAT	STB	BIAT
Pas du tout d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pas d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ni d'accord ni en désaccord	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,6%
D'accord	21,9%	15,6%	21,9%	17,5%	21,9%	17,5%
Tout à fait d'accord	28,1%	34,4%	28,1%	31,9%	28,1%	31,9%

Les réponses aux items de ce construit (tableau 8), montrent que les deux chargés de clientèle souhaitent satisfaire leur besoin de réussite, la participation et l'implication dans leur travail et la réalisation de soi.

Tableau 8 : La purification du construit « Motivation au travail » (question 6)

L'étiquette de l'item i	Corrélation	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Extraction	Pourcentage de variance expliquée		
				80,457		
				Axe 1	Axe 2	Axe 3
				42,925	21,643	15,889
Estime de soi-1	0,448					
Estime de soi-2	0,446					
Réalisation de soi-1	0,632	0,744	0,855			0,659
Réalisation de soi-2	0,676	0,732	0,864			0,621
Participation-1	0,578	0,738	0,911		0,693	
Participation-2	0,573	0,739	0,917		0,729	
Engagement	0,725	0,797	0,129			0,253
Besoin de réussite-1	0,629	0,713	0,961	0,879		
Besoin de réussite-2	0,648	0,721	0,901	0,835		
Besoin de réussite-3	0,805	0,721	0,899	0,839		
KMO = 0,681		α de Cronbach globale = 0,764		Besoin de réussite	Participation	Réalisation de soi

Conformément aux avancées théoriques (Francès, 1995 ; Herzberg, 1968), les résultats présentés dans le tableau 8 montrent une tridimensionnalité du construit « Motivation au travail ». L'indice KMO est significatif (0,681). À part les items 1 et 2 qui sont éliminés de l'analyse,² les coefficients de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5. La part de variance expliquée est de 81%, le premier facteur explique presque 43% de la variance totale, le deuxième explique 22% et le troisième explique le reste. L'alpha de Cronbach est de 0,764 ce qui veut dire que l'échelle est fiable. Le facteur F1 regroupe les trois items approximant le

² Nous n'avons pas intégré la matrice anti-image dans ce papier pour ne pas alourdir la lecture. Ces matrices, ainsi que tous les tests statistiques complémentaires sont disponibles par courriel pour les lecteurs souhaitant les observer.

besoin de réussite, à savoir : apprentissage de nouvelles compétences, devancer les autres chargés, et adaptation du travail aux différentes situations. L'axe F1 est appelé « Besoin de réussite ». Le facteur F2 englobe les deux items approximant la participation ou l'implication dans le travail, à savoir : Application des méthodes et pratiques personnelles de travail, et Élaboration d'un plan d'action ou d'une stratégie définie par l'agence. L'axe F2 est appelé « Participation ». Le facteur F3 regroupe les deux items approximant la réalisation de soi, à savoir : Amélioration de salaire et/ou de prime et Importante reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique. L'axe F3 est appelé « Réalisation de soi ». Ces résultats, regroupés en un construit appelé « Facteurs comportementaux », montrent que la première hypothèse relative aux formes de motivation au travail est principalement vérifiée en Tunisie dans les banques privées.

3.2. Facteurs de motivation au travail (hypothèse H1-b)

L'analyse de ce construit – englobant les cinq items de la question 7 – montre que les chargés de clientèle des deux banques sont d'accord de considérer que c'est important. Au sein des banques tunisiennes, des tâches diversifiées, une autonomie dans l'activité, une initiative dans la prise de décision, une exploitation des connaissances, et une participation dans la décision constituent des facteurs de motivation au travail ; le test de khi-deux est non significatif (annexe 2 – E). L'examen des pourcentages des réponses à ces derniers items (tableau 9), prouve que les chargés de clientèle cherchent une organisation participative. Ces résultats confirment l'unidimensionnalité du construit « Motivation organisationnelle au travail ».

**Tableau 9 : Purification du construit « Facteurs de motivation au travail »
(question 7)**

L'étiquette de l'item i	Corrélation	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Extraction	Pourcentage de variance expliquée 69.694 Axe1 69.694
Diversité des tâches	0,905	0,875	0,632	0,795
Autonomie dans l'exercice	0,868	0,856	0,723	0,850
L'initiative de prise de décision	0,819	0,842	0,785	0,886
L'exploitation des connaissances	0,853	0,855	0,717	0,847
La participation dans la décision	0,900	0,875	0,628	0,792
KMO = 0,865		α de Cronbach globale = 0,886		Organisationnel

Dans le tableau ci-dessus, l'indice KMO est significatif (0,865) et les coefficients de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5. La part de variance expliquée est d'environ 70% pour un seul facteur. L'alpha de Cronbach est de 0,886, ce qui veut dire que l'échelle est fiable. Le facteur F1 regroupe les cinq derniers items approximant le facteur de motivation organisationnelle. L'axe F1 est appelé « Organisationnel ». L'hypothèse H1-b relative aux facteurs de motivation au travail est vérifiée.

3.3. Effort de collecte des données (hypothèse H1-c)

Concernant l'item « Nombre des entretiens effectués avec le responsable de la **PME** » (question 5), il y a une différence entre les deux banques (khi-deux = 0,000 ; annexe 2 – F). Le nombre d'entretiens effectués par les chargés de la BIAT est inférieur à celui effectués par les chargés de la STB (1 à 2) (tableau 10).

Tableau 10 : Nombre d'entretiens effectués

		1	2	3	4	Total
BIAT	Effectif	37	33	9	1	80
	% du total ^a	23,1%	20,6%	5,6%	0,6%	50,0%
STB	Effectif	15	48	13	4	80
	% du total ^a	9,4%	30,0%	8,1%	2,5%	50,0%
Total	Effectif	52	81	22	5	160
	% du total ^a	32,5%	50,6%	13,8%	3,1%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 23,1% = 37/160.

Le temps d'entretien est significatif (khi-deux = 0,001 ; annexe 2 – G). Par rapport aux chargés de clientèle de la BIAT, ceux de la STB mettent plus de temps à s'entretenir avec le responsable de la PME (tableau 11).

Tableau 11 : Durée moyenne des entretiens (en minutes)

	Durée moyenne des entretiens							Total
	10	15	20	25	30	45	60	
BIAT	0	13	13	2	34	9	9	80
STB	1	8	19	0	16	8	28	80
Total	1	21	32	2	50	17	37	160

Les chargés de deux banques ont des fréquences de visites de leurs clients différentes (khi-deux = 0,000 ; annexe 2 – H) ; les chargés de la STB effectuent plus de visites (tableau 12). Ces derniers résultats, bien qu'ils suggèrent que les chargés de la STB soient plus motivés dans la

collecte des informations spécifiques, posent la question de la pertinence de l'information collectée par les chargés de la STB, par rapport au temps mis avec leur clientèle (nombre et durée des entretiens). Nous avons trouvé plus haut (tableaux 3 et 4) que les chargés de la STB subissent moins de pression en termes de performance dans le travail, et que les banques publiques tunisiennes sont moins performantes que les autres banques (Banque Mondiale, 2014, p. 222). Ce constat appelle à des travaux complémentaires sur la pertinence de l'information collectée par les chargés de clientèle, en termes de pourcentages de prêts non performants dans les actifs des banques tunisiennes.

Tableau 12 : Fréquence des visites (Nombre)

		1	2	3	Total
BIAT	Effectif	70	10	0	80
	% du total ^a	43,8%	6,3%	0,0%	50,0%
STB	Effectif	27	36	17	80
	% du total ^a	16,9%	22,5%	10,6%	50,0%
Total	Effectif	97	46	17	160
	% du total ^a	60,6%	28,8%	10,6%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : $43,8\% = 70/160$.

Les résultats du tableau 13 montrent une unidimensionnalité du construit « Activité de collecte des données ».

Tableau 13 : Purification du construit « Activité de collecte des données »

L'étiquette de l'item	Corrélation	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Extraction	Pourcentage de variance expliquée 63,406 Axe 1 : 63,406
Entretiens effectués	0,755	0,092	0,685	0,827
Durée moyenne des entretiens	0,705	0,340	0,787	0,887
Fréquence des visites	0,823	0,097	0,429	0,655
Durée de réalisation d'une demande	0,817	0,058	0,636	0,797
KMO = 0,761		Alpha de Cronbach globale = 0,623		Collecte des données

L'indice KMO est significatif (0,761), les coefficients de la matrice anti-image sont supérieurs à 0,5. La part de variance expliquée est d'environ 63% pour un seul facteur. L'alpha de Cronbach est de 0,623, c'est-à-dire que l'échelle est fiable. Le facteur F1 englobe les quatre items de la question cinq. L'axe correspondant est appelé « Collecte des données ». L'effort fourni par le chargé de clientèle dépend de sa motivation au travail, des facteurs organisationnels et de son effort de collecte des données. C'est ainsi que nous faisons une analyse en composantes principales pour les items : Besoin de réussite, Participation et réalisation de soi, Facteurs de motivation comportementaux, Facteurs de motivation organisationnelle, et Activités de collecte des données. L'indice KMO est significatif (0,761), le coefficient de la matrice anti-image est supérieur à 0,5 pour la plupart des items, à l'exception de Besoin de réussite et Réalisation de soi qui sont éliminés de l'analyse. Une variance totale de l'ordre de 41% (tableau 14) a permis d'extraire un facteur commun appelé « Effort subjectif du chargé de clientèle ». Concernant l'hypothèse *H1-c* relative à l'effort de collecte d'information pour le traitement des dossiers de crédit, elle est confirmée notamment dans les banques étatiques, et ce indépendamment de la pertinence de l'information collectée.

Tableau 14 : Purification du construit « Effort subjectif »

	L'étiquette de l'item	Corrélation	Extraction	Pourcentage de variance expliquée 40,954 Axe 1 : 40,954
Formes de motivation	Besoin de réussite	0,464		
	Participation	0,547	0,382	0,616
	Réalisation de soi	0,442		
Facteurs de motivation	Organisationnelle	0,520	0,518	0,601
Activités de collecte des données	Collecte des données	0,505	0,589	0,699
KMO = 0,761				Effort subjectif

3.4. Niveau de participation (hypothèse H2)

Concernant l'item « Vous n'émettez pas d'avis mais le chef d'agence vous consulte avant d'émettre son avis » (question neuf), la plupart des chargés des deux banques, soit plus que

93% (khi-deux = 0,12 ; annexe 2 – I), sont concernés par cette situation. Ceci veut dire que les chefs d'agences des deux banques comptent sur l'avis de leurs chargés de clientèle qui sont en contact direct avec les dirigeants des PME. De même, 93,7% des chargés des deux banques donnent leur avis sur la base de ceux de leurs chefs d'agences (khi-deux = 0,618 ; annexe 2 – J). Toutefois, une différence est remarquée pour l'item « Donner son avis après avoir discuté avec le chef d'agence » (khi-deux = 0,038 ; annexe 2 – K), notamment pour les chargés de clientèle de la BIAT qui accordent une plus grande importance à leurs supérieurs hiérarchiques, qui ont leur mot à dire dans la décision de leur évolution. Néanmoins, donner son avis indépendamment de celui de son supérieur hiérarchique est très important pour les chargés de clientèle des deux banques (khi-deux = 0,126 ; annexe 2 – L).

Du côté de la direction régionale et pour le cas des deux banques (khi-deux = 0,064 ; annexe 2 – M), les éclaircissements et les suggestions ne sont demandés qu'auprès du chargé de clientèle, celui qui connaît le mieux le dossier et qui peut le mieux répondre aux différentes suggestions. Selon ce responsable, la participation du chef d'agence au comité de crédit garantit le transfert de ses suggestions à la direction, soit plus de 73% (71+ 46/160 dans le tableau 15) – sans différence entre les deux banques (khi-deux = 0,581 ; annexe 2 – N).

Tableau 15 : Chef d'agence participe à la réunion du comité

		Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
BIAT	Effectif	19	32	29	80
	% du total ^a	11,9%	20,0%	18,1%	50,0%
STB	Effectif	24	39	17	80
	% du total ^a	15,0%	24,4%	10,6%	50,0%
Total	Effectif	43	71	46	160
	% du total ^a	26,9%	44,4%	28,8%	100,0%

^a. Le raisonnement est par colonne, par exemple : 11,9% = 19/160.

L'analyse du construit « Niveau de participation à la prise de décision » (tableau 16) identifie deux principaux facteurs : le 1^{er} récupère 52,586% de l'information globale et le second en récupère 15,178% ; ensemble ils dépassent les 67%. L'échelle de mesure est fiable, l'alfa de Cronbach est près de 0,882 et l'indice KMO est significatif (0,828). Cette analyse fait apparaître une partie appelée « Avis direction » qui regroupe : Éclaircissement, Consultation de direction, Assistance du chef aux travaux et Assistance avec direction aux travaux du comité, et une partie appelée « Avis agence » qui regroupe les autres items. L'hypothèse H2 relative à l'importance

de la participation du chargé de clientèle à la prise de décision pour la collecte d'information est vérifiée.

Tableau 16 : Purification du construit « Agence direction »

L'étiquette de la variable i	Corrélation	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Extraction	Pourcentage de variance expliquée : 67,764	
				Axe 1 : 52,586	Axe 2 : 15,178
Pas d'avis mais consultation par le chef d'agence	0,857	0,874	0,722		0,834
Avis sur la base de celui du chef d'agence	0,827	0,875	0,798		0,888
Avis après la consultation du chef d'agence	0,871	0,865	0,779		0,826
Avis indépendamment de celui du chef d'agence	0,920	0,874	0,462		0,567
Éclaircissements qu'auprès du chef d'agence	0,914	0,859	0,646	0,587	
Direction vous consulte sur les détails	0,907	0,865	0,682	0,786	
Chef d'agence assiste à la réunion du comité	0,822	0,867	0,785	0,879	
Avis relevant des compétences de la direction régionale	0,883	0,873	0,632	0,782	
Assister aux travaux du comité de crédit	0,922	0,865	0,594	0,667	
α de Cronbach tous items compris		0,882			
KMO = 0,828				Avis direction	Avis agence

3.5. Implication dans le processus de prise de décision (hypothèse H3)

L'analyse de la question 8 – « Estimez-vous proche du niveau hiérarchique habilité à prendre des décisions d'octroi de crédit » (tableau 17) – révèle que les chargés de clientèle sont proches de leurs supérieurs hiérarchiques à 85% (65+71/160 dans le tableau 17). Ces conclusions sont valables pour les deux banques ($khi\text{-deux} = 0,140$; annexe 2 – O), bien que les chargés de la BIAT devancent leurs homologues de la STB ; ils sont respectivement à 90% et à 80% (respectivement : 35+37/80 et 28+36/80 dans le tableau 17).

Tableau 17 : Niveau d'approche de la hiérarchie habilité à prendre des décisions

	Habilité			Total
	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	
STB	16	28	36	80
BIAT	8	37	35	80
Total	24	65	71	160

D'après les résultats de la question 10 (tableau 18), plus que 85% des chargés des deux banques acceptent que leurs chefs d'agences fournissent des instructions à suivre, et ce à chaque étape. Ils voient une formulation à l'avance des règles et des procédures et ils en sont d'accord. Ils affirment, en outre, que les résultats à atteindre sont définis par la direction sans spécifier les procédés de travail. Ils estiment aussi qu'une coordination effective existe entre eux et leurs chefs est effective d'agences.

Une analyse en composantes principales de ces différents items (tableau 18) montre que les chargés des deux banques ressentent un suivi et un contrôle direct.

Tableau 18 : Purification du construit « Suivre et contrôler »

L'étiquette de la variable i	Corrélation	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Extraction	Pourcentage de variance expliquée : 71,001 Axe1 : 71,001
Instructions du chef d'agence	0,877	0,865	0,742	0,862
Règles formulées par la direction	0,838	0,866	0,737	0,859
Résultats attendus	0,832	0,852	0,807	0,899
Compétences et environnement personnel au sein de l'agence	0,914	0,891	0,590	0,768
Coordination chargé-chef	0,880	0,877	0,673	0,820
KMO = 0,864	α de Cronbach tous items compris = 0,893			Suivre et Contrôler

De ce fait, il apparaît qu'en matière de décision de crédit, les chargés des deux banques, bien qu'ils soient impliqués dans leurs agences, ne sont pas bien impliqués au sein de la direction. Ceci prouve que la décision est davantage centralisée dans les deux banques. L'hypothèse *H3* relative à la relation du chargé avec l'hierarchie est donc partiellement validée, en matière d'implication dans le processus de prise de décision.

Conclusion

L'objet de ce papier est de vérifier empiriquement le rôle du chargé de clientèle dans l'évolution de la relation banque-PME et sa motivation pour instruire le dossier de crédit, son niveau de proximité de la hiérarchie et sa participation dans la décision d'octroi de crédit. L'analyse des données d'une enquête menée auprès de 160 chargés de clientèle de deux grandes banques tunisiennes (STB et BIAT) montre que les chargés des deux banques accordent de l'importance aux facteurs liés à l'estime de soi, tels que l'amélioration de salaire, la prime et la reconnaissance de la part de son supérieur hiérarchique, et au besoin de réussite, tels que le désir de devancer les autres, l'apprentissage de nouvelles compétences et l'adaptation du travail aux différentes situations. Ils mettent l'accent sur l'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions et la participation dans processus de prise de décision comme facteurs de motivation au travail. Les contacts directs, en termes de nombre de visites effectuées dans les locaux de la PME et la durée moyenne des entretiens effectués avec son responsable, sont considérés comme

importants pour l'acquisition d'informations spécifiques (informations *soft*) utiles pour décider sur une demande de crédit. Ces informations sont accompagnées, lors de leur transfert au siège, par des interprétations différentes des chargés de clientèle, qui varient en fonction de leurs motivations (Nagar, 2002). Selon Stein (2002), dans les banques à la structure centralisée, les chargés de clientèles seront d'autant moins incités à collecter cette information qu'ils sont peu assurés d'être récompensés de leurs efforts. C'est pourquoi certaines banques procèdent à une délégation des droits décisionnels à ces responsables et instaurent, en conséquence, des systèmes de contrôle et de motivation, coûteux pour l'organisation (Jensen et Meckling, 1992). Au fait, la qualité de la décision repose sur la délégation faite aux chargés de clientèle pour la collecte et l'évaluation de l'information spécifique (Bruns et Fletcher 2008 ; Bruns *et al.*, 2008). Ceci implique, selon Uchida *et al.*, (2012, p. 98) que « *le pertinent de la relation en matière de prêts aux PME est la relation chargé de clientèle-entrepreneur, et non la relation banque-entrepreneur* ». Aux seins des banques tunisiennes (de notre étude), la décentralisation du pouvoir décisionnel ressort des comités centraux dans la STB. Dans une large mesure, ces décisions sont basées sur les études réalisées par des services créés au sein de la direction générale. Dans la BIAT, une certaine délégation de pouvoir de décision a été instituée au niveau régional. Des comités régionaux tiennent des réunions périodiques pour statuer sur les demandes de crédit dépassant le pouvoir des agences, des directeurs de groupe et du directeur de zone. En outre, les chargés de la BIAT sont plus proches de leurs supérieurs hiérarchiques que ceux de la STB. Par rapport aux banques publiques, la décision d'évolution dans une banque privée dépend davantage des supérieurs hiérarchiques, ce qui incite les chargés de clientèle des banques privées à être plus proches de leurs supérieurs hiérarchiques.

L'originalité de notre méthodologie empirique, qualifiée d'hypothético-inductive, réside dans l'adoption d'une approche multi-méthodes dans la collecte de données. A cet effet, les techniques mises en œuvre sont l'observation et les entretiens semi-directifs avec les chargés de clientèle de notre échantillon.

Nos résultats peuvent servir de point de départ à des recherches futures intéressantes étant donné les mutations en cours du système bancaire tunisien allant vers une stratégie de concentration, en général par fusion-acquisition (Hakimi *et al.*, 2015). Il serait intéressant d'analyser l'évolution des systèmes de motivation et d'évaluation des chargés de clientèle dans un contexte de consolidation bancaire, ce qui permettra d'offrir des explications potentielles aux effets des opérations de concentrations bancaires sur le volume des crédits accordés aux PME, et plus largement sur la relation banque-PME. N'y-a-t-il pas un danger que les PME soient évincées

davantage du crédit bancaire ? Il serait intéressant aussi d'étudier la pertinence de l'information collectée par les chargées de clientèle dans l'évaluation et le contrôle des emprunteurs, en examinant la méthodologie de traitement du risque de crédit bancaire qui implique la collecte et l'exploitation des informations pertinentes sur les emprunteurs afin d'atténuer l'asymétrie de l'information (Grunert *et al.*, 2005 ; Karapetyan et Stacescu, 2013).

ANNEXES

Annexe 1/ Questionnaire

1. Quel est le nom de votre banque ? Le lieu de votre agence ?

2. Les caractéristiques du chargé de clientèle (genre, âge, formation, ...etc.)

3. Quel mode de contact privilégiez-vous avec le responsable d'une PME dont vous êtes chargés ?

Veuillez classer ces modes de contact de 1 : « le plus important » à 5 : « le moins important » :

Entretien	Téléphone	Mail	Fax	Courrier

4. Veuillez cocher le niveau d'importance que vous accordez à chaque activité de collecte de données relatives à une PME, décrite ci-après ?

	Pas du tout important	Pas important	Moyennement Important	Important	Très important
Les entretiens (en nombre) effectués avec le responsable d'une PME demandant un crédit					
La durée moyenne (en heures) des entretiens effectués avec le responsable d'une PME demandant un crédit					
La fréquence des visites (en nombre) effectuées aux locaux d'une PME demandant un crédit					
La durée moyenne (en heures, jour ou mois) de réalisation d'une étude de demande de crédit					

5. Veuillez indiquer le nombre ou la durée relative à la nature des activités de collecte de données ?

	Nombre ou durée (en heures, jours ou mois)
Les entretiens (en nombre) effectués avec le responsable d'une PME demandant un crédit	
La durée moyenne (en heures) des entretiens effectués avec le responsable d'une PME demandant un crédit	
La fréquence des visites (en nombre) effectuées aux locaux d'une PME demandant un crédit	
La durée moyenne (en heures, jours ou mois) de réalisation d'une étude de demande de crédit	

6. Veuillez cocher les formes suivantes de motivation au travail qui vous incitent à accroître votre engagement au travail ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Une amélioration de salaire et/ou de prime					
Une importante reconnaissance de la part de votre supérieur hiérarchique					
La recherche d'une plus grande considération par vos collègues					
Le développement de vos compétences professionnelles					
L'application de vos méthodes, vos pratiques personnelles de travail					
L'élaboration d'un plan d'action et/ou d'une stratégie définie par l'agence (ou la banque) au traitement des dossiers de crédit					

L'engagement dans la réalisation des objectifs de l'agence					
L'apprentissage de nouvelles compétences					
Le désir de devancer les autres chargés de clientèle					
L'adaptation du travail aux différentes situations					

7. Considérez-vous ces aspects caractérisant votre emploi comme des facteurs de motivation ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
La diversité de tâches					
L'autonomie dans l'exercice de ses fonctions					
L'initiative de prise de décision ou d'exercice					
L'exploitation des connaissances acquises suite au traitement des dossiers					
La participation dans la décision d'octroi du crédit					

8. Estimez-vous proche du niveau hiérarchique habilité à prendre des décisions d'octroi de crédit ?

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord

9. Dans quelles mesures chacune de ces actions décrit-elle le niveau de votre participation à la prise de décision ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord

Vous n'émettez pas d'avis mais le chef d'agence vous consulte avant d'émettre son avis					
Vous donnez un avis sur la base de celui apporté par votre chef d'agence					
Vous émettez un avis concernant la décision d'octroi du crédit après en avoir discuté avec le chef d'agence					
Vous émettez un avis indépendamment de celui du chef d'agence.					
La direction régionale ne demande des éclaircissements qu'auprès du chef d'agence					
La direction régionale vous consulte sur des détails relatifs à l'étude présentée par l'agence					
Le chef d'agence assiste à la réunion du comité et propose vos suggestions					
Vous donnez un avis à propos d'une décision relevant des compétences de la direction régionale					
Vous assistez aux travaux du comité de crédit pour formuler votre avis					

10. Que pensez-vous des affirmations suivantes relatives aux activités de management suivantes dispensées par la direction de votre banque ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les instructions du chef d'agence sont définies à chaque étape du travail, sans qu'il y ait de standards à suivre					

Les règles, les procédés sont formulées à l'avance par la direction centrale pour l'exercice de votre activité					
Les résultats attendus et la performance à atteindre sont spécifiés par la direction sans définir les procédés de travail					
Les compétences et l'environnement personnel au sein de l'agence influencent la décision d'octroi du crédit					
La coordination entre vous et le chef d'agence est effective (réalisée)					

Annexe 2 : Les tests de khi-deux

A	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,512 ^a	4	0,075
Rapport de vraisemblance	8,743	4	0,068
Association linéaire par linéaire	0,053	1	0,818
Nombre d'observations valides	160		

^a. 0 cellules (soit 0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 9,50.

B	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,759 ^a	2	0,034
Rapport de vraisemblance	8,321	2	0,016
Association linéaire par linéaire	0,196	1	0,658
Nombre d'observations valides	160		

^a. 2 cellules (soit 33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

C	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,025 ^a	1	0,045		
Correction pour la continuité ^b	3,382	1	0,066		
Rapport de vraisemblance	4,050	1	0,044		
Test exact de Fisher				0,065	0,033
Association linéaire par linéaire	4,000	1	0,046		

Nombre d'observations valides	160				
-------------------------------	-----	--	--	--	--

^{a.} 0 cellules (soit 0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 27,00.

^{b.} Calculé uniquement pour un tableau 2x2.

D	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	0,678 ^a	2	0,713
Rapport de vraisemblance	0,678	2	0,712
Association linéaire par linéaire	0,444	1	0,505
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 2 cellules (soit 33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,00.

E	Test de khi-deux
Diversité des tâches	0,344
Autonomie dans l'exercice	0,869
L'initiative de prise de décision	0,245
L'exploitation des connaissances	0,333
La participation dans la décision	0,440

F	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	57,395 ^a	2	0,000
Rapport de vraisemblance	63,946	2	0,000
Association linéaire par linéaire	55,525	1	0,000
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 0 cellules (soit 0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 23,50.

G	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	21,611 ^a	6	0,001
Rapport de vraisemblance	23,418	6	0,001
Association linéaire par linéaire	7,344	1	0,007
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 4 cellules (soit 28,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 0,50.

H	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	50,758 ^a	2	0,000

Rapport de vraisemblance	58,908	2	0,000
Association linéaire par linéaire	48,345	1	0,000
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 0 cellules (soit 0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,50.

I	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,303 ^a	4	0,121
Rapport de vraisemblance	8,182	4	0,085
Association linéaire par linéaire	7,153	1	0,007
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 6 cellules (soit 60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 0,50.

J	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,784 ^a	3	0,618
Rapport de vraisemblance	1,844	3	0,605
Association linéaire par linéaire	0,838	1	0,360
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 4 cellules (soit 50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

K	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,172 ^a	4	0,038
Rapport de vraisemblance	11,572	4	0,021
Association linéaire par linéaire	7,728	1	0,005
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 4 cellules (soit 40,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 0,50.

L	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,189 ^a	4	0,126
Rapport de vraisemblance	8,109	4	0,088
Association linéaire par linéaire	6,303	1	0,012
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 4 cellules (soit 40,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,00.

M	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,867 ^a	4	0,064
Rapport de vraisemblance	9,046	4	0,060

Association linéaire par linéaire	4,508	1	0,034
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 2 cellules (soit 20,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,00.

N	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,781 ^a	5	0,581
Rapport de vraisemblance	4,222	5	0,518
Association linéaire par linéaire	2,422	1	0,120
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 4 cellules (soit 33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 0,50.

O	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,927 ^a	2	0,140
Rapport de vraisemblance	3,983	2	0,137
Association linéaire par linéaire	0,600	1	0,439
Nombre d'observations valides	160		

^{a.} 0 cellules (soit 0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 12,00.

BIBLIOGRAPHIE

- Adair, P. & Fhima, F. (2013). Le financement des PME en Tunisie : dépendance à l'égard des banques et rationnement du crédit. *Revue Internationale PME*, 26(3-4), 117-138.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 420-436.
- AFC (Arab Financial Consultants) (2012): Note sur les banques cotées, <https://fr.slideshare.net/samibou/note-secteur-bancaire-tunisien-09-2012>
- Agostino, M., Silipo, D.B. & Trivieri, F. (2008). The Effects of Screening and Monitoring on Credit Rationing of SMEs. *Economic Notes*, 37(2), 155-179.
- Agarwal, S. & Hauswald, R. (2010). Distance and private information in lending. *Review of Financial studies*, 23(7), 2757-2788.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 130-175.
- Baas, T. & Schrooten, M. (2006). Relationship Banking and SMEs: A theoretical analysis. *Small Business Economics*, 27(2), 127-137.

- Banque Mondiale (2014): La révolution inachevée. Rapport No. 86179-TN, <http://documents.worldbank.org/>
- BCT (Banque Centrale de Tunisie) (2020) : Statistiques. https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/stat_index.jsp
- Beck, T., Degryse, H., De Haas, R. & Van Horen, N. (2018). When arm's length is too far. *Journal of Financial Economics*, 127(1), 174-196.
- Berger, A.N., Klapper, L.F. & Udell, G.F. (2001). The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses. *Journal of Banking and Finance*, 25(12), 2127-2167.
- Berger, A.N., Miller, N.H., Petersen, M.A. Rajan, R.-G. & Stein, J.C. (2005). Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks. *Journal of Financial Economics*, 76(2), 237-261.
- Berger, A.N. & Udell, G.F. (2002). Small business credit availability and relationships lending: The importance of bank organizational structure. *Economic Journal*, 112(477), 32-53.
- Berger, A.N. & Udell, G.F. (2003). Small business and credit finance. *In: Zoltan Z.I. & Audretsch, D.B., Handbook of Entrepreneurship Research*, 1, 299-328, Boston, MA.
- Berger, A.N. & Udell, G.F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945-2966.
- Bruns, V. & Fletcher, M. (2008). Bank's risk assessment of Swedish SMEs. *Venture Capital*, 10(2), 171-194.
- Bruns, V., Holland, D.V., Shepard, D.A. & Wiklund, J. (2008). The role of human capital in loan officers' decision policies. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 32(3), 485-506.
- Carter, D.A., McNulty, J.E. & Verbrugge, J.A. (2004). Do Small Banks have an Advantage in Lending? An Examination of Risk-Adjusted Yields on Business Loans at Large and Small Banks. *Journal of Financial Services Research*, 25(2-3), 233-252.
- Cerqueiro, G., Degryse, H. & Ongena, S. (2011). Rules versus discretion in loan rate setting. *Journal of Financial Intermediation*, 20(4), 503-529.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Cole, R.A., Goldberg, L.G. & White, L.J. (2004). Cookie-Cutter versus Character: The Micro Structure of Small-Business Lending by Large and Small Banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39(2), 227-251.
- Ennew, C.T. & Binks, M.R. (1995). The Provision of Finance to Small Businesses: Does the Banking Relationship Constrain Performance. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 4(1), 57-79.
- Farinha, L. & Félix, S. (2015). Credit rationing for Portuguese SMEs. *Finance Research Letters*, 14, 167-177.

- Fortin, M.- F. (2010), *Fondements et étapes du processus de recherche* (2e éd.), Montréal : Chenelière Éducation.
- Frances, R. (1995), *Motivation et efficience au travail*, Bruxelles : Mardaga.
- Grunert, J., Norden, L. & Weber, M. (2005). The role of non-financial factors in internal credit ratings. *Journal of Banking and Finance*, 29(2), 509-531.
- Hakimi, A., Hamdi, H. & Djelassi, M. (2015). Testing the concentration-performance relationship in the Tunisian banking sector. *East-West Journal of Economics and Business*, 18(2), 41-62.
- Harhoff, D. & Körting, T. (1998). Lending relationships in Germany—Empirical evidence from survey data. *Journal of Banking & Finance*, 22(10), 1317-1353.
- Hayes, D. (1977), The contingency theory of management accounting. *The Accounting Review*, 52(1), 22-39.
- Hertzberg, A., Liberti, J.M. & Paravisini, D. (2010). Information and incentives inside the firm: evidence from loan officer rotation. *Journal of Finance*, 65(3), 795-828.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 46(1), 53-62.
- INS (Institut National de la Statistique): www.ins.nat.tn/
- Jensen, M. C. & Meckling, W.H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. *In: Werin L. & Wijkander, H., Contract Economics*, Oxford: Blackwell, p. 251-274.
- Kalika, M. (1995). *Structures d'entreprise : Réalités, déterminants, performances* (2^{ème} éd), Paris : Economica.
- Karapetyan, A. & Stacescu, B. (2013). Information sharing and information acquisition in credit markets. *Review of Finance*, 18(4), 1583-1615.
- Levenson, A.R. & Willard, K.L. (2000). Do Firms Get the Financing They Want? Measuring Credit Rationing Experienced by Small Business in the U.S. *Small Business Economics*, 14(2), 83-94.
- Liberti, J.M. (2004). Initiative, Incentives and Soft Information: How Does Delegation Impact The Role of Bank Relationship Managers? Finance 0404023, University Library of Munich, Germany.
- Liberti, J. M., & Mian, A. (2009). Estimating the effect of hierarchies on information use. *The Review of Financial Studies*, 22(10), 4057-4090.
- Lipshitz, R. & Shulimovitz, N. (2007). Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 1(2), 212-233.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper and Row.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton: Van Nostrand.

- McNamara, G. & Bromiley, P. (1997). Decision making in an organizational setting: Cognitive and organizational influences on risk assessment in commercial lending. *Academy of Management journal*, 40(5), 1063-1088.
- Mester, L., Nakamura, L. & Renault, M. (2005). Checking accounts and bank monitoring. Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper N°05, 42 pages.
- Mia, L. & Chenhall, R. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting Organization and Society*, 19(1), 1-13.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992), *Economics, Organization and Management*, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H. (1978), *The structuring of organizations: A synthesis of research*, Prentice Hall: Englewood.
- Mouley, S. & Hassen, R. (2017) : Rapport Annuel sur l'Inclusion Bancaire & Financière : Tunisie – 2016, Tunis, Instauring an Advocacy Champion for Economy.
<http://www.iace.tn/wp-content/uploads/2017/03/RapportInclusionfinanciere032017.pdf>
- Nagar, V. (2002). Delegation and incentive compensation. *The Accounting Review*, 77(2), 379-395.
- Nakamura, J. (1999). La relation banque – PME. *Revue d'Economie Financière*, 54, 39-58.
- Palazuelos, E., Herrero-Crespo, Á. & Montoya-del-Corte, J. (2018). Accounting information quality and trust as determinants of credit granting to SMEs: the role of external audit. *Small Business Economics*, 51(4), 861-877.
- Petersen, M.A. (2004): Information: Hard and soft. Northwestern University Working paper, 20 pages.
- Petersen, M. & Rajan, R. (2002). Does Distance Still Matter? The Information Revolution in Small Business Lending. *Journal of Finance*, 57(6), 2533-2570.
- Roberts, M.R. (2015). The role of dynamic renegotiation and asymmetric information in financial contracting. *Journal of Financial Economics*, 116(1), 61-81.
- Stein, J.C. (2002). Information Production and Capital Allocation: Decentralized Vs. Hierarchical Firms. *Journal of Finance*, 57(5), 1891-1921.
- Trönnberg, C.C. & Hemlin, S. (2014). Lending decision making in banks: A critical incident study of loan officers. *European Management Journal*, 32(2), 362-372.
- Uchida, H., Udell, G.F. & Yamori, N. (2012). Loan officers and relationship lending to SMEs. *Journal of Financial Intermediation*, 21(1), 97-122.
- Udell, G. (1989). Loan quality, commercial loan review and loan officer contracting. *Journal of Banking and Finance*, 13(3), 367-382.
- Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*, 49(4), 383-399.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.