



HAL
open science

L'envie de financer un créateur de très petite entreprise sans expérience

Stéphane Foliard

► **To cite this version:**

Stéphane Foliard. L'envie de financer un créateur de très petite entreprise sans expérience. Management bancaire, enjeux et nouveaux défis, Nov 2009, Tours, France. halshs-00765574

HAL Id: halshs-00765574

<https://shs.hal.science/halshs-00765574v1>

Submitted on 14 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'envie de financer un créateur de très petite entreprise sans expérience

Stéphane FOLIARD

Docteur ès sciences de gestion

Laboratoire ICI (Information, Coordination, Incitations)

40, rue Nicolas CUGNOT

42300 ROANNE

06 08 73 51 16

stephane.foliard@free.fr

Résumé : Le renouvellement de la clientèle bancaire constituée par les très petites entreprises (TPE) est un élément déterminant de l'activité de financement des banques de réseaux. Ces TPE constituent l'essentiel de la clientèle professionnelle et les enjeux commerciaux sont importants. La crise économique et financière de ces derniers mois se traduit par des défaillances d'entreprises de plus en plus nombreuses et une nécessité pour les conseillers financiers de mieux apprécier le risque de chaque dossier. Bien que le recours à des outils informatisés d'aide à la décision se soit systématisé dans les agences, la première étape de l'attribution d'un prêt est la rencontre entre un porteur de projet et un conseiller bancaire qui va servir de filtre. La dimension humaine est prépondérante et cet instant est déterminant pour la concrétisation de la démarche entrepreneuriale et pour la réalisation des objectifs commerciaux et financiers pour le conseiller. Nous proposons ici une modélisation de l'envie de financer chez le conseiller en recensant les éléments qui vont l'inciter ou non à présenter un dossier de prêt à sa hiérarchie. L'absence de littérature existante traitant cette relation nous a conduits vers une démarche exploratoire de nature inductive. A partir de notre expérience professionnelle d'ancien conseiller financier, nous avons délimité précisément notre objet de recherche. L'utilisation de ces connaissances a fait l'objet d'un traitement particulier pour limiter les possibilités de biais. Nous avons ensuite travaillé sur deux échantillons de conseillers financiers et de responsables d'agence, le premier pour identifier les éléments déclenchant l'envie, le second pour réaliser notre modèle. Il ressort que l'envie de financer un dossier TPE présenté par un entrepreneur sans expérience dépend de trois catégories de facteurs à savoir le contexte général de la relation et plus particulièrement la pression de la banque sur le conseiller, des éléments perçus par le conseiller et projetés dans une situation professionnelle attendue et, enfin, des éléments constitutifs de la confiance entre les parties sans laquelle rien ne se fera. Après avoir présenté notre modèle, nous insistons sur le processus interne au conseiller dans sa prise de décision et, plus particulièrement, l'utilisation d'heuristiques simplificatrices de la réalité complexe. Nous montrons que les conseillers font des parallèles entre le présent et des éléments issus de leur expérience. La conséquence est que la décision peut prendre une forme quasi définitive dans les premiers instants de la relation. Nous concluons en ouvrant la discussion sur ce point et en insistant sur l'importance de la dimension humaine dans la prise de décision bancaire.

Mots clés : Envie, Financement, Très Petite Entreprise, Conseiller financier, Heuristiques.

L'envie de financer un créateur de très petite entreprise sans expérience

Résumé : Le renouvellement de la clientèle bancaire constituée par les très petites entreprises (TPE) est un élément déterminant de l'activité de financement des banques de réseaux. Ces TPE constituent l'essentiel de la clientèle professionnelle et les enjeux commerciaux sont importants. La crise économique et financière de ces derniers mois se traduit par des défaillances d'entreprises de plus en plus nombreuses et une nécessité pour les conseillers financiers de mieux apprécier le risque de chaque dossier. Bien que le recours à des outils informatisés d'aide à la décision se soit systématisé dans les agences, la première étape de l'attribution d'un prêt est la rencontre entre un porteur de projet et un conseiller bancaire qui va servir de filtre. La dimension humaine est prépondérante et cet instant est déterminant pour la concrétisation de la démarche entrepreneuriale et pour la réalisation des objectifs commerciaux et financiers pour le conseiller. Nous proposons ici une modélisation de l'envie de financer chez le conseiller en recensant les éléments qui vont l'inciter ou non à présenter un dossier de prêt à sa hiérarchie. L'absence de littérature existante traitant cette relation nous a conduits vers une démarche exploratoire de nature inductive. A partir de notre expérience professionnelle d'ancien conseiller financier, nous avons délimité précisément notre objet de recherche. L'utilisation de ces connaissances a fait l'objet d'un traitement particulier pour limiter les possibilités de biais. Nous avons ensuite travaillé sur deux échantillons de conseillers financiers et de responsables d'agence, le premier pour identifier les éléments déclenchant l'envie, le second pour réaliser notre modèle. Il ressort que l'envie de financer un dossier TPE présenté par un entrepreneur sans expérience dépend de trois catégories de facteurs à savoir le contexte général de la relation et plus particulièrement la pression de la banque sur le conseiller, des éléments perçus par le conseiller et projetés dans une situation professionnelle attendue et, enfin, des éléments constitutifs de la confiance entre les parties sans laquelle rien ne se fera. Après avoir présenté notre modèle, nous insistons sur le processus interne au conseiller dans sa prise de décision et, plus particulièrement, l'utilisation d'heuristiques simplificatrices de la réalité complexe. Nous montrons que les conseillers font des parallèles entre le présent et des éléments issus de leur expérience. La conséquence est que la décision peut prendre une forme quasi définitive dans les premiers instants de la relation. Nous concluons en ouvrant la discussion sur ce point et en insistant sur l'importance de la dimension humaine dans la prise de décision bancaire.

Mots clés : Envie, Financement, Très Petite Entreprise, Conseiller financier, Heuristiques.

1. INTRODUCTION ET METHODOLOGIE

1.1. INTERET DE LA DÉMARCHE

La récente crise financière et ses répercussions sur l'économie réelle ont mis en évidence les limites de l'activité de financement quand celle-ci n'est plus encadrée par des règles prudentielles de base. Au niveau des banques de réseaux en France, les dérives ne sont bien sûr pas les mêmes qu'outre atlantique mais des éléments simples comme un apport minimal ou des garanties solides ont été quelques fois négligés. Nous proposons dans cette communication d'étudier un élément souvent éludé par la littérature, à savoir l'entretien de financement entre un conseiller financier et un porteur de projet de création d'une très petite entreprise (TPE par la suite) sans expérience. L'origine de notre démarche est à chercher dans notre parcours professionnel pendant lequel nous avons travaillé au sein d'une banque de réseau avec pour mission de gérer et de développer un portefeuille de clients dits professionnels, à savoir essentiellement des commerçants et des artisans. Après avoir quitté la banque, nous avons cherché à répondre à une question a priori simple mais pour laquelle nous n'avions pas de réponse : comment se construit l'envie de financer un porteur de projet TPE chez le conseiller financier ? Répondre à cette interrogation reçoit un écho fort de la part des pouvoirs publics comme des entrepreneurs et toute démarche susceptible d'améliorer la création d'entreprises et donc d'emplois est bonne à prendre.

Les TPE représentent l'immense majorité des démarches entrepreneuriales en France¹ et dans le monde, le nouveau statut d'auto-entrepreneur va encore accentuer leur poids. Le ralentissement économique actuel amène leur rôle à croître pour leurs qualités de flexibilité, de réactivité et de proximité, quand les grandes entreprises se retrouvent en difficultés. Quelle que soit la nature de la démarche, tous les projets ont pour point commun la rencontre entre l'entrepreneur et un conseiller financier. L'objet de cet entretien peut être l'ouverture obligatoire mais non automatique d'un compte professionnel ou, pour 41 % d'entre eux², l'obtention un financement. Les TPE constituent l'essentiel de la clientèle « entreprises » des banques et représentent une part importante du produit net bancaire³ et, pourtant, ces banques apparaissent frileuses quand il s'agit de financer une création ou une reprise. Paradoxalement, la littérature relative à ces entreprises numériquement majoritaires est particulièrement récente

¹ Elles représentent 93 % du stock d'entreprises en France et près de 99 % des 373 000 créations de 2008 (source INSEE). Nous ne faisons de différence ici entre les créations ex nihilo, les reprises et les réactivations d'entreprises.

² Source INSEE, enquête SINE 2006.

³ Le produit net bancaire est l'indicateur de l'activité d'une banque, il se compose de la marge d'intérêt, des commissions positives sur commercialisation de produits et services bancaires et des commissions négatives facturées sur des comptes débiteurs par exemple.

en France. Il existe des travaux sur le financement bancaire mais aucun ne concerne les particularités de la relation entre une banque et un porteur de projet de création d'une entreprise de très petite taille. Aucun travail ne se penche sur les dossiers refusés par le conseiller et sur les raisons de ce refus. Pourtant, parmi ces dossiers, il existe un nombre de projets difficile à estimer présentant un niveau de risque – rentabilité a priori acceptable pour la banque et qui ne sont pas financés quand, dans le même temps, des projets plus risqués obtiennent satisfaction. Notre questionnement est né de cette observation sur le terrain et de la comparaison des choix faits par les différents conseillers financiers que nous avons pu côtoyer. La décision de financer n'est pas mécanique et le conseiller filtre les dossiers sur des critères plus subjectifs. L'entretien de financement, d'une durée généralement inférieure à une heure, doit permettre au conseiller de recueillir les données nécessaires à sa prise de décision. Il ne va pas se contenter des éléments relatifs à l'analyse financière et il va recueillir des informations *soft*⁴, de nature qualitative, nées de la relation interpersonnelle. Concrètement, le porteur de projet présente sa démarche et essaye de convaincre le conseiller de sa capacité à capter la valeur nécessaire au remboursement des prêts. Le conseiller financier va chercher à comprendre le fonctionnement de la future entreprise et son imbrication dans un tissu économique connu. Il va également appréhender les principales caractéristiques psychologiques de son interlocuteur pour évaluer la solidité de l'engagement nécessaire au remboursement intégral. Sans grille d'analyse préétablie, le conseiller va utiliser de façon intensive, voire systématique, son expérience pour percevoir une réalité complexe et nouvelle à l'aide de situations dont les résultats sont connus. Nous nous proposons de présenter les éléments à la base de l'envie de financer et également les avantages et les limites de ces recours réguliers à l'expérience professionnelle dans le cadre du financement bancaire des créateurs de TPE.

1.2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Le cadre conceptuel sur lequel nous nous appuyons concerne le financement bancaire, la prise de décision dans un environnement naturel et les particularités des très petites entreprises. Les résultats que nous présentons sont issus de notre expérience et d'un travail doctoral de nature qualitative inductive en deux temps basé d'abord sur six entretiens non directifs avec des acteurs de la banque puis sur onze études de cas réalisées auprès de conseillers financiers en

⁴ LEVRATTO et alii (2002) définissent l'information soft, ou douce, comme une information privative qui permet de surmonter les asymétries informationnelles. Nous rajoutons que ces informations sont données naturellement, sans contrainte, et servent de base à l'établissement d'une relation de confiance. Pour GODBILLON-CAMUS et GODLEWSKI (2005), l'information soft est issue de la relation de clientèle, est de nature qualitative et apporte des précisions sur l'estimation de la qualité des emprunteurs.

charge des dossiers TPE sur le bassin d'emplois de Roanne⁵. Ces échantillons sont homogènes en ce sens qu'ils se concentrent sur une catégorie très précise d'acteurs ayant tous comme point commun la relation directe de financement avec les porteurs de projet de taille TPE. Nous avons toutefois recherché une certaine diversité en interrogeant des personnes ayant des positions hiérarchiques différentes (conseiller, directeur d'agence, directeur de groupe), dans des enseignes différentes, dans des situations géographiques différentes (centre ville et périphérie de Roanne) et d'expérience plus ou moins grande (de un à 36 ans). L'utilisation de notre expérience professionnelle a fait l'objet d'une démarche particulière afin de limiter les possibilités de biais, particulièrement lors de la collecte d'informations. Nous avons par exemple pris soin de ne pas utiliser le langage professionnel de la banque et nous avons adopté un comportement naïf supposant que nous ne savons rien, ce qui nous emmène dans une démarche de demande systématique d'explications et d'approfondissements. Cet effort nous permet d'améliorer la fidélité de nos résultats en ce sens que cette démarche n'est pas dépendante de nos connaissances préalables et qu'un autre chercheur aurait sans doute obtenu des réponses proches en utilisant nos guides d'entretien. La validité interne peut apparaître comme une limite méthodologique car nous n'avons pas été autorisé à enregistrer les entretiens. Notre démarche naïve et l'approche intersubjective limitent toutefois ce risque, la démarche pédagogique nécessairement utilisée par les conseillers nous amène à une meilleure compréhension de leur point de vue, à une représentation plus fidèle dans notre description de ce que nous avons vécu sur le terrain.

La taille limitée de nos deux échantillons s'explique par la précision de notre questionnement, précision obtenue à l'aide de notre expérience professionnelle. Nous sommes rapidement arrivé à saturation théorique, les derniers entretiens ou les derniers cas ne nous apportant pas ou peu de données supplémentaires.

La méthodologie intersubjective consistant à faire réagir les conseillers sur les points de vue de leurs confrères dans le but d'obtenir une synthèse plus objective, moins personnelle, et le traitement des informations codées à l'aide des matrices préconisées par MILES et HUBERMAN (2003) permettent d'isoler trois catégories d'éléments ayant une influence sur l'envie de financer : les éléments contextuels à l'entretien de financement, la cohérence du couple porteur – projet avec la situation future attendue, la construction de la relation de confiance. Nous mettons également en évidence l'utilisation d'heuristiques simplificatrices de

⁵ Les 6 entretiens exploratoires sont réalisés autour d'une seule question : « qu'est ce qui vous incite à financer un nouvel entrepreneur, ou vous en dissuade ? ». Ils mettent en évidence neuf éléments influençant l'envie et ont servi à construire un guide d'entretien semi directif utilisé pour les 11 études de cas. Toutes les entrevues ont été réalisées en face à face dans le bureau du conseiller.

la réalité complexe dans la prise de décision des conseillers. Avant cela, nous précisons l'envie de financer.

Nos résultats apportent une meilleure compréhension des attentes du conseiller financier, ce qui doit permettre aux porteurs de projet de préparer de manière plus précise l'entretien de financement et d'améliorer leurs chances d'obtenir les prêts nécessaires à leur projet.

2. L'ENVIE DE FINANCER, ENTRE EMOTION ET PROCESSUS COGNITIF

2.1. L'ENVIE DE FINANCER

L'accord de financement d'un projet de création ou de reprise d'entreprise est le résultat d'un processus recouvrant différentes étapes à commencer par un stade cognitif de compréhension et d'appropriation des informations transmises par l'entrepreneur, continuant par un stade évaluatif générant une attitude plus ou moins favorable à l'égard de ces informations et se clôturant par un stade comportemental, une prédisposition à agir dans un sens favorable, prédisposition que nous concentrons dans l'idée d'envie de financer. Cette prise de décision a lieu dans un environnement naturel excluant la possibilité de rationalité parfaite. La décision apparaît comme rapide, sous une contrainte de temps et avec peu d'informations. Le traitement cognitif de l'information est guidé par des émotions, des réactions affectives à des stimuli apparaissant automatiquement (ZAJONC, 1980). Les conseillers que nous avons rencontrés nous ont souvent dit faire confiance à leur *feeling* qui apparaît comme la réponse biorégulatrice de DAMASIO (1994) censée assurer la survie en alertant d'un danger.

L'ensemble de l'entretien est marqué par cette coexistence de processus cognitifs et d'émotions nés de l'échange d'information mais également de la relation qui se noue. L'engagement du banquier est à long terme, avec les risques relationnels que cela comporte. Le porteur de projet doit informer le conseiller mais également le convaincre que son comportement le jour de l'entretien ne variera pas dans le futur et que les engagements pris seront respectés avec la même honnêteté et la même fiabilité. Il doit orienter les émotions du conseiller vers cette confiance, sentiment favorable à un processus cognitif d'envie et d'acceptation de la démarche.

Nous nous concentrons sur ce concept d'envie pour comprendre le fonctionnement du conseiller en tant que filtre. Dans la décision de financer, d'autres éléments entrent bien sûr en compte comme les modalités d'octroi de crédit et les procédures internes de décision plus ou moins assistés informatiquement. Nous délaissions volontairement les critères d'analyse financière des banques qui représentent un autre domaine de recherche difficile d'accès en ce

sens que chaque méthode de prise de décision de financer représente un avantage concurrentiel stratégique.

Les informations que nous apportons dans les sections suivantes constituent les grandes lignes des attentes des conseillers, ce qu'ils estiment indispensables dans la relation avec un entrepreneur novice, ce qui va leur donner envie de s'engager sur le long terme. Ces points sont aisément transposables à la situation de l'entrepreneur qui, connaissant « la règle du jeu », peut mieux se préparer. Emotions et cognitions étant étroitement mêlées, notre présentation les associe. L'entrepreneur doit apporter les éléments tangibles nécessaires à la décision et adopter un comportement ouvert et proactif afin de générer des émotions positives chez son interlocuteur.

2.2. LA MODELISATION DE L'ENVIE DE FINANCER

Notre expérience professionnelle et notre approche du terrain nous permettent de proposer une modélisation de l'envie de financer (Figure 1) dans laquelle interviennent des variables nécessaires à la phase cognitive l'envie en tant que composante de la prise de décision et des éléments relevant de la dimension émotionnelle et caractérisant le processus relationnel et l'émergence de la confiance entre les parties. La variable expliquée est l'envie de financer de la part du conseiller. Les variables explicatives concernent la dimension cognitive du processus de génération de l'envie et la dimension émotionnelle incluant la relation avec l'entrepreneur et la génération d'une certaine forme de confiance. L'environnement instable et la pression de la banque sont des variables modératrices.

Nous n'avons pas encore procédé à la mesure du poids de chaque variable sur l'envie de financer mais il est clair que la dimension relationnelle est dominante, du fait de la faiblesse des informations communiquées au conseiller. Les TPE sont des entreprises opaques (DE MEZA ET WEBB, 1987 ; HOWORTH ET MORO, 2006) incapables de produire une information fiable (LEVRATTO et alii, 2002), utilisable en l'état par le conseiller financier. Le porteur de projet est le seul vecteur de communication et le conseiller perçoit l'information comme subjective, ce qui le conduit à une démarche prudente, voire méfiante, l'émotion guide son raisonnement. L'importance des informations *soft*, ou plutôt la faiblesse des informations *hard*, typique de l'entretien TPE, implique que le conseiller ne peut pas désincarner les données qu'il recueille. De la même manière, le conseiller n'a pas un fonctionnement mécanique. Il est l'objet des pressions de son entourage professionnel. Le refus de financer peut provenir de ce contexte et les entrepreneurs ont intérêt à multiplier les contacts avec les banques pour limiter cet effet. Un autre conseiller, dans une autre situation professionnelle, n'aura pas forcément le même avis. Chaque entretien doit servir

d'apprentissage pour le porteur de projet. Il améliore sa présentation tant sur le fond que sur la forme.

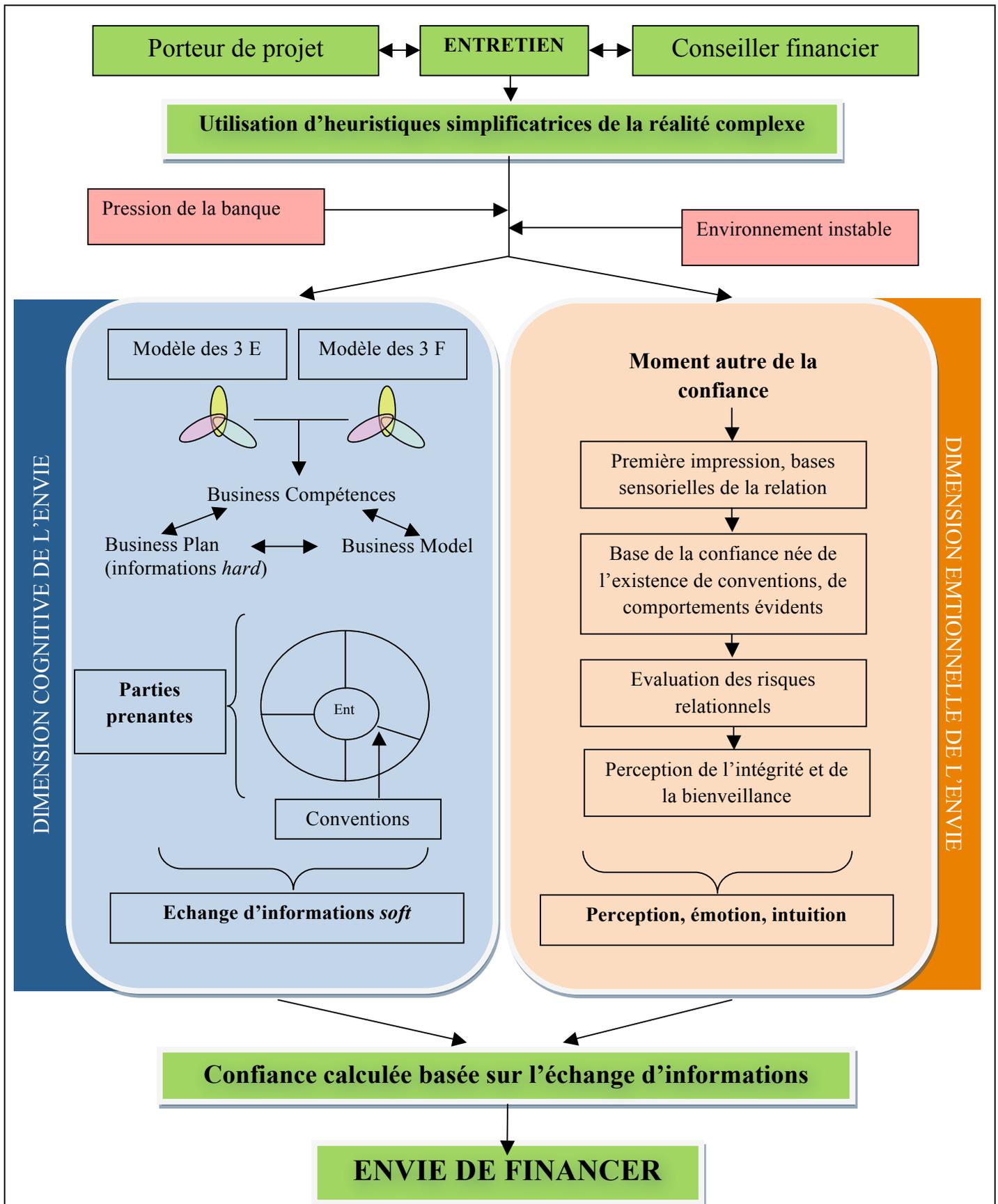


Figure 1 : La construction de l'envie de financer

Nous retrouvons, dans notre modèle, l'impact de l'environnement économique et la pression de banque sur le conseiller. La construction de l'envie va dépendre de la collecte d'informations *hard* dont le traitement peut être automatisé et des informations *soft* nées de l'échange. Pour représenter la performance perçue du couple porteur – projet et sa capacité à rembourser les prêts, nous utilisons les modèles des 3E et des 3F de PATUREL (2007). Le conseiller base son envie sur la cohérence de l'ensemble Entreprise – Entrepreneur – Environnement et la capacité de cet ensemble à être efficace, efficient et effectif. Ces éléments sont à la base de la dimension cognitive de la confiance et de l'envie.

3. L'IMPORTANCE DU CONTEXTE DANS UNE DEMANDE DE FINANCEMENT.

L'entretien de financement entre un conseiller et un porteur de projet sans expérience n'est pas un événement *toutes choses égales par ailleurs*. Le contexte joue un rôle important que l'on peut appréhender de deux manières : l'impact de l'environnement économique conjoncturel, local et historique, et la pression de la banque sur le conseiller. Ces éléments sont les variables modératrices de notre modèle.

3.1. L'ENTRETIEN DE FINANCEMENT ET L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE.

Prêter est une activité à risque qui atteint son niveau le plus élevé pour les créations d'entreprises portées par les entrepreneurs sans expérience car le conseiller ne dispose que de l'entretien comme seule source d'informations. Le remboursement dépend, d'une part de la capacité de l'emprunteur à faire ce qu'il dit, avec une possibilité d'aléa moral (ARROW, 1963) que le conseiller cherche à estimer et, d'autre part, des évolutions plus ou moins favorables de l'environnement économique. Bien conscientes des problèmes qu'un retournement de conjoncture peut occasionner sur leur clientèle, les banques disposent d'outils les renseignant sur les probabilités de réussite d'un nouvel emprunteur s'engageant dans un secteur d'activité. Elles acceptent un risque mesuré au-delà duquel elles ne souhaitent pas s'engager. Quand la probabilité de défaillance sur une activité devient trop forte, les banques préfèrent se « retirer » du marché ne pouvant pas a priori distinguer les bons dossiers parmi les mauvais (AKERLOF, 1970). Elles informent les conseillers de ces décisions qui les répercutent avec plus ou moins de zèle, suivant l'historique de leurs relations avec la hiérarchie, en écartant la majorité des demandes de financement sur les activités concernées. Ces exigences en termes de risque ne sont pas des éléments figés et prennent également en compte la stratégie de développement commercial plus ou moins agressive. L'augmentation

des défaillances d'entreprises enregistrée en 2008 jette un a priori négatif sur certaines activités comme le secteur de la restauration particulièrement touché. Les exigences de la banque en termes d'apports et de garanties seront plus sévères en relation avec un risque perçu comme plus élevé. Elles sont également sensibles à des avis extérieurs comme ceux formulés par OSEO ou les sociétés de caution mutuelle qui, au delà des garanties qu'elles apportent, proposent également un autre point de vue sur les qualités intrinsèques du dossier. Au-delà de sa dimension globale, l'environnement est à appréhender dans une dimension de proximité (TORRES, 2003) constituée par un territoire commun, connu du conseiller financier et du porteur de projet. Ce socle commun de connaissances relatives à la qualité d'un emplacement géographique, au professionnalisme d'un conseil ou d'un fournisseur, améliore la compréhension mutuelle et la lisibilité du projet par le banquier. Ce territoire recèle des opportunités perçues par l'entrepreneur et communiquées au conseiller qui va pouvoir en évaluer le potentiel de manière plus concrète et donc plus objective pour lui. La connaissance des autres parties prenantes, au sens de DONALDSON et PRESTON (1995), a une importance sur la perception du conseiller de la faisabilité de la démarche. Il va utiliser la réputation de ces acteurs pour mesurer la qualité globale du projet et le sérieux de sa préparation. Cela diminue l'incertitude et donc le risque perçu.

3.2. LA PRESSION DE LA BANQUE SUR LE CONSEILLER FINANCIER.

Le conseiller financier a pour rôle de développer un portefeuille de clients en leur proposant des financements et des produits très variés de banque et d'assurance pour lesquels il a des objectifs. Nous montrons que la pression commerciale est un élément connu de tous les conseillers et qui les incite à financer. L'entrée en relation est une occasion privilégiée pour commercialiser un grand nombre de produits à un nouveau client non encore équipé à titre professionnel et « ouvert » à cette démarche suite à l'accord de financement.

Le conseiller connaît une pression antagoniste à la pression commerciale qui est la pression risque. Si la dimension commerciale est très présente, la fonction de conseiller financier passe surtout par la gestion au quotidien des comptes clients afin d'inciter ceux-ci à rembourser l'intégralité des sommes dues et maintenir leur trésorerie dans les limites négociées. Peu importe les raisons du problème, la mise au contentieux d'un dossier client est toujours un élément négatif pour le conseiller vis-à-vis de sa hiérarchie. Cette pression risque est un élément défavorable à l'envie de financer. Dans le cas précis des entrepreneurs sans expérience et de la création d'entreprise en général, le niveau de risque est tel que le conseiller n'a quasiment pas de délégation pour décider lui-même ce type de dossier. Il doit constituer un dossier et le défendre auprès des *engagements*, nom généralement donné aux décideurs

crédit. La qualité des dossiers proposés par le conseiller est révélatrice de sa capacité de discernement et donc de son professionnalisme. L'essentiel de son argumentation va reposer sur les informations *soft* recueillies pendant l'entretien, autrement dit sur son appréciation **personnelle** de la situation. Pour ne pas se mettre en danger face à sa hiérarchie, il peut être tenté de limiter le nombre de dossiers soumis à la décision et ne présenter que ceux dont les informations *hard* peuvent être suffisantes. C'est son rôle de filtre : la majorité des projets ne passe pas le stade de l'entretien.

4. LA COHERENCE PRESENT / FUTUR OU COMMENT LE CONSEILLER IMAGINE L'AVENIR.

Pendant l'entretien de financement, le conseiller va rechercher tous les éléments sensés l'informer sur la capacité de l'emprunteur à rembourser les prêts dans leur intégralité. Il va être attentif à ses motivations, à leur solidité perceptible dans le *comment* du projet et dans le *pourquoi*. Il va également estimer l'utilité de l'expérience et la cohérence de l'ensemble avec ce que l'on peut attendre d'un professionnel en place capable de rembourser ses dettes. Nous utilisons dans notre modèle pour cette représentation de l'entrepreneur dans l'avenir les modèles des 3E et des 3F de PATUREL (2007), une approche du triptyque *business plan*, *business model* et *business competences* sensés renseigner le conseiller sur la capacité de l'entrepreneur à capter de la valeur nouvelle et comment celle-ci servira à rembourser les prêts. Nous présentons ici ces éléments.

4.1. LES MOTIVATIONS DE L'ENTREPRENEUR PERÇUES PAR LE CONSEILLER.

La motivation est la force qui anime le porteur de projet. Elle doit paraître suffisamment puissante pour que le conseiller la perçoive comme durable dans le temps. Un porteur de projet est un entrepreneur qui a déjà réalisé de nombreuses tâches. Quelqu'un de motivé avance et a déjà avancé, il ne se contente pas d'envisager. Le conseiller va regarder le temps passé à préparer le projet qui doit correspondre à un délai cohérent pour fournir un travail conséquent et réfléchi. Fort de son expérience et du nombre de projets qu'il a pu suivre, le conseiller connaît les éléments nécessaires à la réussite et repère rapidement les lacunes d'un dossier. Le travail de préparation est évalué de manière quantitative (le porteur de projet est allé au bout de toutes ses démarches commerciales, administratives, organisationnelles) et également de manière qualitative (le porteur de projet a trouvé dans ses démarches des éléments originaux, des informations pertinentes reflétant sa curiosité et sa débrouillardise, qualités facilement transposables dans le monde des affaires par le conseiller financier).

La réalisation du business plan apporte dans l'entretien bien d'autres éléments que de simples documents comptables. Il est, en effet, un nouveau reflet de la motivation du porteur de projet,

de son implication personnelle dans la démarche de création. Le conseiller est sensible à la qualité du document, à sa propreté, à la justesse des informations, même si ses exigences sont variables suivant les professions rencontrées. L'auteur du business plan est un élément fort : l'idéal étant une collaboration entre un conseil reconnu et le porteur de projet qui doit pouvoir montrer en termes concrets l'appropriation et la compréhension des chiffres, qu'il peut en parler en nombre de chaussures vendues par jour ou de pizzas livrées⁶. Le business plan est révélateur du tempérament du porteur de projet, par sa nature optimiste ou pessimiste. La présentation orale du document et l'échange qui s'en suit est un moment clé dans la prise d'informations par le conseiller financier sur le fond comme sur les capacités du créateur.

Le projet apparaît comme le choix d'une vie nouvelle. Pour BRUYAT (1993) et PATUREL (2007) l'acte d'entreprendre implique un changement important pour l'individu. Le conseiller va chercher à percevoir la cohérence entre le porteur présent dans son bureau et l'individu qu'il souhaite devenir par le vecteur de son entreprise. Le projet doit correspondre à une personnalité que le conseiller évalue en utilisant pour cela sa pratique régulière des contacts humains et ses connaissances de la psychologie acquises sur le terrain. Le conseiller est également attentif aux autres acteurs du dossier ce qui nous fait dire que le porteur de projet n'emprunte pas seul. Sa capacité à mobiliser des compétences et des acteurs connus par le conseiller augmente l'envie de financer.

4.2. L'UTILITE DE L'EXPERIENCE DU PORTEUR DE PROJET PERÇUE PAR LE CONSEILLER FINANCIER.

L'expérience du porteur de projet et sa cohérence avec le futur défini par l'organisation impulsée sont de nature à influencer l'envie de financer. De manière générale, le conseiller financier n'aime pas les changements trop radicaux entre le passé et le projet. Celui-ci apparaît idéalement comme une suite logique, une continuité professionnelle avec un statut nouveau. Le conseiller financier cherche dans la présentation comment le porteur va utiliser cette expérience. Elle lui donne des informations sur son professionnalisme, sur ses compétences, sur les réseaux dont il peut disposer, les contacts qu'il peut utiliser. Il projette dans le futur les éléments du passé. L'expérience rend ce futur plus concret en extrapolant des compétences, des résultats obtenus, par exemple, dans une entreprise connue pour son sérieux et en rassurant sur les volontés profondes. Elle améliore la rationalité de la prise de décision attendue. Quand les écarts sont trop importants, la vision du futur est moins nette, les explications deviennent subjectives et le conseiller plus méfiant.

⁶ Ces deux exemples sont tirés des entretiens : les conseillers ont utilisé ces images pour mettre en avant l'incohérence de certains documents prévisionnels construits en partant du résultat attendu puis remontés jusqu'au chiffre d'affaires.

5. PRETER, C'EST D'ABORD FAIRE CONFIANCE.

Au-delà des données concrètes, des informations *hard* relevées par le conseiller financier, celui-ci ne va avoir envie de s'engager dans une relation professionnelle durable que s'il pense pouvoir faire confiance à son interlocuteur. Il existe deux conceptions de la confiance. Pour NOTEBOOM (2006⁷), elle correspond à l'anticipation que les attentes du conseiller financier ne seront pas déçues. Il s'agit alors de la probabilité que l'emprunteur n'abusera pas du conseiller et entreprendra les actions nécessaires au remboursement des prêts. Tout ce qui peut restreindre les comportements opportunistes, comme des garanties, est source de confiance. La seconde conception est une croyance que le porteur de projet peut et veut agir de manière positive (SCHOORMAN et alii, 2007). Cette croyance repose sur les compétences de l'emprunteur et sur un argument moral : son honnêteté et sa bonne volonté (HOWORTH et MORO, 2006). Les compétences perçues et leur cohérence vis-à-vis du projet forment la base rationnelle de la confiance. Cette base se fonde également sur la réputation du porteur de projet et, comme il « n'emprunte pas seul », sur celle des autres parties prenantes. La confiance correspond selon OGIEN et QUERE (2006) à une forme de connaissances obtenues directement par contact avec le porteur de projet ou communiquées par un tiers de référence. L'acte de financer un porteur de projet novice est, par définition, un événement sans préalable. Le conseiller ne peut donc pas bâtir son jugement, fonder sa confiance sur des éléments passés, expérimentés. La confiance ne peut donc naître que de l'entretien et de la perception du conseiller. Le risque lié au financement d'une TPE inclut alors deux éléments : l'asymétrie d'informations agissant de manière *ex ante* et l'aléa moral intervenant de manière *ex post*. Le conseiller n'aura confiance que si l'entrepreneur évacue ces deux éléments de la relation qui se noue. Il s'agit du moment *autre* de la confiance complétant la base cognitive. Ce sont des éléments subjectifs, humains, qui surgissent quand le conseiller est placé en position dangereuse, car dépendant de « *l'incontrôlable pouvoir d'agir d'autrui* » (LUHMAN, 2006⁸). C'est cette liberté qui permet au porteur de projet mal intentionné ou tout simplement « malheureux » en affaires, de ne pas rembourser la banque. Le banquier s'en méfie et se prémunit contre cette possibilité. Enfin, il sera plus à même d'accorder sa confiance à des porteurs de projet qu'il va pouvoir « reconnaître », soit parce qu'ils présentent des projets semblables à ce qu'il connaît, soit parce que le projet utilise des éléments issus du

⁷ Dans OGIEN et QUERE, « Les moments de la confiance » (2006).

⁸ Dans OGIEN et QUERE, 2006.

territoire commun et connus du fait de la proximité de l'information et de la possibilité de la trianguler avec d'autres sources. Il existe une convention, au sens de LEWIS (1969), qui stigmatise les comportements attendus pour les deux parties. L'entrepreneur doit être sincère, professionnel et proactif, le conseiller doit être à l'écoute et proposer de bonnes conditions de financement et les bons produits de banque et d'assurance.

Pour financer un projet de création de TPE, le conseiller associe donc une approche rationnelle incomplète et des éléments *autres* nettement plus subjectifs. L'envie se construit sur les capacités perçues de l'entrepreneur, sur sa sincérité et sur ce que le conseiller ressent de la nature et de la forme de l'entretien.

5.1. LA PERCEPTION DES CAPACITES COMME ELEMENT MOTEUR DE LA RELATION.

Le conseiller doit penser de manière objective que son interlocuteur va honorer ses engagements. Dans l'entretien, c'est l'aspect professionnel des deux parties qui domine. Le porteur de projet est perçu favorablement s'il se comporte comme un chef d'entreprise déjà en place. La présentation et le fond du projet concentrent l'essentiel des informations transmises au conseiller financier et justifiant comment la banque sera remboursée. Cela correspond à une présentation du Business Model. Dans l'échange qui s'engage, le créateur est perçu comme compétent s'il parvient à répondre aux différentes questions comme aurait pu le faire un professionnel bénéficiant d'une expérience du terrain et de ses aléas. Un professionnel compétent n'hésite pas, il a les idées claires et n'a pas besoin d'improviser. Tout comportement différent laisse une mauvaise impression au conseiller, ce qui peut suffire à son refus.

5.2. LA SINCERITE COMME PREALABLE A TOUTE DISCUSSION.

Le conseiller financier attend du porteur de projet un maximum de transparence synonyme d'honnêteté. Tout autre comportement est perçu comme un manque de sincérité conduisant le conseiller à penser que l'entrepreneur a quelque chose à cacher. Il est à noter que, face à un conseiller financier, le porteur de projet TPE qui vient présenter un dossier susceptible de changer sa vie, n'est pas à l'aise. Rompu aux relations interpersonnelles par son expérience et par les échanges qu'il peut avoir avec ses collègues, le banquier développe une connaissance de la découverte psychologique en complément de sa capacité à discerner le risque d'un dossier, capacité pour laquelle il est formé. Au cours de la discussion, il va chercher à connaître son interlocuteur pour savoir s'il peut lui faire confiance, même si ce savoir est extrêmement subjectif et fortement dépendant des éléments contextuels précédemment énoncés. Un rappel à l'ordre de la part de sa hiérarchie aura ainsi un effet négatif sur sa propension à refaire confiance. Un comportement proactif et ouvert limite la méfiance. Dans

l'échange, les deux intervenants doivent pouvoir traiter d'égal à égal. Si le conseiller prend trop nettement le dessus, ou l'inverse, le dossier sera refusé soit parce que ce comportement de soumission n'est pas transposable à la réalité des affaires, soit parce que le conseiller pense perdre le contrôle et il ne voudra pas prendre de risque.

5.3. LE RESSENTI DU CONSEILLER.

Nous touchons ici à la dimension émotionnelle de la relation permanente pendant tout l'entretien. L'approche du terrain montre que tous les conseillers se font très rapidement une idée sur leur envie de financer ou non un projet TPE. C'est une démarche intuitive, née de la perception de leur interlocuteur. Elle est le résultat de stimuli difficilement identifiables car prenant en compte des éléments sensoriels comme le regard, le visage, la voix, l'odeur qui attirent ou repoussent les parties⁹. Tous les conseillers attachent de l'importance à cette perception, à ce *feeling* qui complète leur approche cognitive¹⁰. Ne recherchant que les dossiers présentant un risque et une situation qu'ils sont capables de maîtriser, ils vont repousser toutes les demandes où ils ne se sentent pas à l'aise sans chercher à savoir pourquoi. Ce point est clairement mis en évidence sans que l'approche du terrain ne livre les informations à la base de ce ressenti. Il semble toutefois que l'absence d'effort sur l'apparence soit préjudiciable. L'aspect extérieur de la personne doit être cohérent avec ce qu'il est, mais également avec la situation future envisagée.

5.4. L'INTERVENTION DES TIERS.

La prescription, en tant que recommandation d'un projet par un acteur influant, est vécue différemment suivant la personne qui envoie le porteur de projet et sa fonction. Un expert-comptable, par exemple, a un intérêt commercial dans la démarche et son avis est, de ce fait, relativisé dans la construction de l'envie de financer chez le conseiller. L'intervention d'un tiers est un élément important quand le conseiller accorde du crédit au prescripteur : un bon professionnel ou un bon client. C'est la réputation du tiers qui est importante. Le conseiller se forge une idée de l'acteur en question par accumulation d'expériences, que celles-ci soient des observations ou des interactions directes. La réputation correspond aux signaux perçus et triangulés par les acteurs, sur un territoire et permettant de prendre des décisions sans avoir à collecter systématiquement de l'information. Cette réputation peut avoir un impact positif sur l'envie ou, au contraire, dissuasif. Elle concerne les personnes comme les institutions. Elle permet de diminuer l'asymétrie d'informations défavorable au conseiller et les conflits d'agence susceptibles de naître lors de la relation de financement.

⁹ QUERE (déjà cité) parle d'une anthropologie de la confiance en s'interrogeant sur ce qui affecte la sensibilité humaine.

¹⁰ L'un d'entre eux nous a cité un adage de la banque : « si tu ne le sens pas, tu ne fais pas ».

6. L'UTILISATION D'HEURISTIQUES PAR LES CONSEILLERS FINANCIERS.

6.1. LA NECESSITE DE SIMPLIFIER LE REEL

Les décisions d'un conseiller financier se doivent d'être réfléchies, rationnelles au sens où le conseiller financier peut justifier et argumenter ses choix. Ces décisions ne peuvent cependant pas être parfaitement rationnelles. Cette incapacité de perfection provient de l'impossibilité pour le conseiller financier de percevoir, trier, traiter toutes les informations en provenance de l'environnement. Cela sous-entend que les décisions prises ne le sont pas en fonction du monde réel, mais de la représentation que s'en fait le conseiller financier au travers des 0,1 % d'informations (PARTHENAY, 2005) qu'il arrive à saisir. Il n'a que peu de temps pour savoir si oui ou non, il va financer un projet de TPE. En plus de l'impossibilité de percevoir toutes les informations en provenance de l'environnement externe, le conseiller financier décide en fonction de son environnement interne, de ses capacités cognitives et calculatoires. Pour diminuer la complexité d'une situation et permettre de prendre des décisions sans en connaître toutes les conséquences, le conseiller peut faire appel à son expérience sous la forme d'un savoir simple et d'une heuristique cognitive (COOPER et alii, 1995). Ce parallèle entre le passé et le futur attendu du projet présenté permet une meilleure compréhension de ce qui est nécessaire au succès. Le conseiller va orienter sa collecte d'informations dans le sens de cette compréhension. Il va utiliser un prototype mental de réussite construit à partir de son expérience et voir si la situation observée lui correspond. Des facteurs psychologiques rentrent en jeu et peuvent être source de biais par des illusions de corrélation ou de fausses interprétations (LEGOHEREL et alii, 2003). BAZERMAN¹¹ (2006) met en évidence trois types d'heuristiques simplificatrices de la réalité complexe. **Les heuristiques de représentativité** correspondent à la probabilité qu'un événement soit évalué par sa similitude avec le stéréotype d'un événement d'allure identique. Cette heuristique est liée à l'apprentissage du conseiller qui va évaluer le projet par rapport à une norme des événements ressemblant à ce qu'il voit. Si une caractéristique du prototype que s'est construit le conseiller lors de son expérience est observée, le conseiller a tendance à attribuer le reste des caractéristiques du prototype à la situation vécue. Il est clair que cela peut conduire à des préjugés tenaces. L'utilisation de cette heuristique doit permettre au conseiller de différencier les comportements fiables des comportements qui ne le sont pas. **Les heuristiques de disponibilité** évaluent les causes d'un événement par rapport au degré de présence de ces manifestations en mémoire. Le conseiller financier sera plus attentif à certains éléments du

¹¹ A. OGIEN et L. QUERE, (2006, p. 76)

couple porteur novice – projet en fonction de la disponibilité de sa mémoire. Il va avant tout utiliser les éléments les plus « frais ». **Les heuristiques d’ancrage** correspondent à un jugement fondé sur un ancrage renvoyant à une expérience mobilisée pour l’évaluation d’un événement. Pour le conseiller financier, cela correspond souvent à la construction de sa première impression. La forme que prend l’engagement initial dans la relation est déterminante pour la suite, il y a peu de volte face dans un entretien de financement dont la durée moyenne est de quarante-cinq minutes.

MAHE de BOISLANDELLE (1996) fait un parallèle entre cette démarche et les variables susceptibles d’affecter la cognition. Quatre éléments parmi les variables personnelles sont à même de jouer ce rôle : **la rationalité du sujet** (logique, mémoire, forme de raisonnement, intuition, lenteur, rapidité, agilité, analyses, synthèses...), **les dimensions émotionnelles** (sensibilité, empathie, tension, stress, agressivité...), **les prédispositions relationnelles** (échanges, ouverture, introversion, extraversion...), **l’impact de la culture et des normes** (valeurs, éthique, idéologies, jugements de valeur, milieu socioprofessionnel...). Ces variables agissent comme des prismes susceptibles de générer des biais cognitifs, des erreurs de perception des phénomènes. Il existe un processus cognitif de simplification utilisé par les décideurs. SCHWENK (1984) en présente les variables avec **l’ancrage** (la force du jugement initial ou préjugé), **l’escalade** (on poursuit dans l’action tant que les faits ne confirment pas que l’on ait raison), **l’analogie** (on transpose des analogies simples à des cas très complexes), **la solution préférée d’emblée** (rejeter d’emblée tout ce qui ne la confirme pas), **l’illusion du contrôle** (on surestime le pouvoir d’agir ou d’influencer les choses), **l’interprétation hâtive** (précipitation dans le rejet de solutions).

Ces heuristiques sont utilisées pour pallier la rationalité calculatrice insatisfaite des individus. Les conseillers financiers ne peuvent pas tout maîtriser, tout connaître sur leur interlocuteur et cette méthode intuitive compense le manque d’éléments tangibles résolvant le problème de l’incertitude. La banque en tant qu’organisation va peser sur la construction de ces schémas. Dans sa fonction de conseiller financier, l’être humain doit prendre des décisions en fonction du système de valeurs de son organisation. Ces valeurs sont généralement « imposées » au membre d’une organisation par sa hiérarchie et par l’image professionnelle des autres membres. Peu à peu, l’individu assimile ce système de valeurs et les intègre dans son comportement. La rationalité de la décision réside dans le choix des solutions qui seront préférées par l’organisation bancaire pour la servir et pour la préserver. On parle de personnalité organisationnelle en plus de la personnalité individuelle (SIMON, 1947). Les

objectifs personnels rejoignent les objectifs de l'organisation¹².

On est en réalité loin de l'agent économique détenant une rationalité substantive, prenant des décisions en parfaite connaissance de cause dont *l'homo œconomicus* est l'illustration. L'individu n'est que partiellement rationnel et le reste de son comportement dépend des émotions et de l'intuitif, de l'irrationnel. Il cherche une position raisonnable dans une situation d'incertitude. SIMON (1947, p 70)¹³ se montre prudent sur ce concept de rationalité en l'accompagnant d'adverbes appropriés. En adoptant son vocabulaire, la prise de décision de financer une TPE doit **être rationnelle du point de vue de l'organisation**. Pour pouvoir choisir quelle est la bonne décision, le conseiller financier doit recenser toutes les stratégies, c'est-à-dire les séries de décisions qui détermineront un comportement, puis quelles seront les conséquences de ces stratégies et des actions impulsées pour procéder à une évaluation de celles-ci. L'impossibilité de cette situation montre l'écart qui peut exister entre le comportement réel et le comportement théoriquement rationnel. Le conseiller financier est donc confronté à la nécessité professionnelle de prendre des décisions rationnelles du point de vue de la banque sans bénéficier d'une vision claire de toutes les conséquences liées à son comportement. Eu égard aux sanctions qu'il peut encourir par de mauvais choix, le conseiller est dans une position de prudence et ne choisira de financer que des dossiers dont les critères correspondent aux exigences de la banque. Cette situation entre une attente de résultat fiable pour l'organisation et l'impossibilité d'assurer la décision du conseiller financier prend une tournure encore plus complexe si l'on y ajoute le comportement propre et les objectifs commerciaux de ce conseiller. Il va utiliser une rationalité personnelle dans sa prise de décision en parallèle avec la rationalité organisationnelle attendue. Le conseiller va réagir en percevant dans la relation avec le prospect des stimuli l'incitant à choisir une voie pour décider au détriment d'informations susceptibles d'orienter la décision dans un sens différent. C'est ce que nous avons vu avec la double pression commerciale et risque.

6.2. LES PORTEURS DE PROJET VUS PAR LES CONSEILLERS

Notre approche du terrain apporte une large confirmation de l'utilisation d'heuristiques de représentativité. Sur les onze conseillers que nous avons étudiés, huit ont répondu

¹² Le management par la qualité totale dont nous avons vécu l'application au sein de la banque mettait en relation ces objectifs : « un client satisfait = une entreprise satisfaite = un personnel satisfait ».

¹³ SIMON p 70 : « On peut dire qu'une décision est **objectivement** rationnelle si elle représente en fait le comportement correct qui maximisera des valeurs données dans une situation donnée. Elle est **subjectivement** rationnelle si elle maximise les chances de parvenir à la fin visée en fonction de la connaissance réelle qu'on aura du sujet. Elle est **consciemment** rationnelle dans la mesure où l'adaptation des moyens aux fins est un processus conscient. Elle est **intentionnellement** rationnelle dans la mesure où l'individu ou l'organisation a délibérément opéré cette adaptation. Elle est rationnelle du **point de vue de l'organisation** si elle sert les objectifs de celle-ci ; enfin, elle est **personnellement** rationnelle si elle obéit aux desseins de l'individu ».

immédiatement « étiqueter » leur interlocuteur dans les premiers instants de l'entretien, les trois autres ont reconnu des similitudes entre les dossiers présentés par des porteurs de projet et des similitudes entre les prospects et les clients en portefeuille. Par ce terme d'étiquette, nous illustrons le fait que le conseiller réalise des catégories, souvent de manière inconsciente, parmi les différents professionnels qu'il a rencontré et qu'il associe le prospect à l'une d'elles dès qu'il dispose de quelques informations. La réplication littérale des situations confirme, sans doute possible, la véracité de cette pratique. Ils utilisent donc le passé pour analyser le présent. Il s'avère également que cette démarche n'est pas consciente et que c'est notre questionnement qui a déclenché la réflexion. L'utilisation des heuristiques permet au conseiller de percevoir rapidement à qui il a affaire et il adapte son comportement en conséquence. La dimension émotionnelle est forte (la première impression) et oriente le traitement cognitif de l'information qui s'en suit. L'utilisation de ces présupposés peut être négative car susceptible d'induire de fausses représentations basées sur un ressenti et non pas sur une analyse. Elle permet, cependant, le recoupement avec les expériences du conseiller et le rassure dans une situation complexe et inconnue. C'est une forme d'utilisation de l'apprentissage en simple boucle.

Nous proposons à présent une synthèse des représentations utilisées par les conseillers financiers. L'étiquette posée sur leur interlocuteur associe à un attribut parfois marginal les autres éléments du prototype mental identifié, au risque de ne pas percevoir l'essence de la réalité. Nous avons recensé douze catégories différentes, douze prototypes, en cumulant les représentations des conseillers financiers. Nous utilisons ici leurs appellations et une synthèse de leurs descriptions.

- **Les Négociateurs**, cités 8 fois sur 11. Le prospect a peur de se faire écraser par le conseiller. Il essaie de rentrer dans un rapport de force qui lui permettra de s'affirmer. Il commence l'entretien par discuter des conditions de prêt avant de discuter de l'accord de prêt. Cette attitude est souvent assez mal perçue et le conseiller va commencer par recadrer la situation en présentant le déroulement normal d'un entretien de financement. Persister dans cette voie peut s'avérer rédhibitoire. La dimension émotionnelle peut être dominée par de l'agacement ne permettant pas l'ouverture suffisante à la perception des éléments moteurs de la démarche entrepreneuriale.

- **Les Anciens chômeurs**, cités 6 fois sur 11, sont des porteurs de projet poussés dans cette démarche. Ils présentent leur dossier sans vraiment y croire, avec beaucoup d'hésitations et de retenue. Leur manque évident de conviction fait douter le conseiller sur leurs

motivations. Le professionnalisme n'est pas saillant, la grande majorité de ces dossiers ne passera le filtre du conseiller qui fait souvent un amalgame entre sans emploi et inactif.

- **Les Artisans**, cités 5 fois sur 11, sont des porteurs de projets simples et proches de ce qui existe déjà ailleurs. L'artisan bénéficie de son expérience et d'un métier au sens d'un savoir-faire professionnel. L'approche de la banque est nettement plus simple. Le professionnalisme de l'artisan est lié à son métier¹⁴ et à son expérience en tant qu'apprenti ou salarié. L'envie de financer se fonde sur des éléments a minima relevant de la motivation et de la capacité à gérer l'affaire.

- **Les Chefs d'entreprise**, cités 4 fois sur 11, sont des porteurs qui présentent les caractéristiques d'un chef d'entreprise en exercice : maturité, réseau, préparation, sens de la négociation, capacité de gestion, présentation physique, orale et écrite. La projection dans le futur est aisée pour le conseiller, l'envie sera confortée par le relationnel et la sincérité perçue. Ce sont des porteurs qui présentent souvent des dossiers dans des secteurs fortement organisés d'un point de vue professionnel. Ils possèdent un esprit de corps facilement identifiable.

- **Les Dépités**, cités 4 fois sur 11, souhaitent monter une entreprise mais ne sont pas convaincus eux-mêmes du bien-fondé de la démarche. Ils se montrent très prudents et attendent le refus de la banque comme la confirmation de leurs échecs. Le conseiller perçoit rapidement le manque de motivation du porteur de projet et va immédiatement se faire une idée de la suite à donner : le refus de financer.

- **Les Pressés** : cités 4 fois sur 11, sont des porteurs de projets dont l'urgence est motivée par l'espoir de gagner rapidement de l'argent. Ils manquent souvent d'un vrai travail de fond et de temps de réflexion sur la faisabilité réelle. Le conseiller va essayer de creuser un peu plus loin dans la démarche pour percevoir le futur à un horizon plus lointain. Le premier entretien ne suffit généralement pas et un travail de consolidation du dossier est demandé. Cette demande peut être mal perçue par le porteur de projet qui ne voit que l'urgence de la démarche.

- **Les Prescrits**, cités 3 fois sur 11, sont des porteurs qui mettent leur relation comme l'élément moteur de leur projet. Suivant la qualité du prescripteur, le conseiller abordera la discussion avec un a priori plus ou moins positif.

- **Le Projet en cours**, cités 2 fois sur 11. Les porteurs de projet en recherche d'informations viennent prendre la température des banques alors que d'autres voient la banque comme une entreprise de conseil et non pas comme une entreprise commerciale.

¹⁴ Un conseiller nous a illustré cette catégorie et la manière dont il l'aborde « il y a toujours de la place pour un bon professionnel ». Cette approche est révélatrice de l'a priori positif dont bénéficie la clientèle artisanale auprès des banques.

Quelque soit le degré d'avancement du projet, le conseiller va ajourner l'entretien en demandant un travail complémentaire.

- **L'Ancienne Ecole**, citée 1 fois sur 11, est constituée des porteurs qui donnent très peu d'informations sur leur situation patrimoniale soit par crainte du banquier, soit parce que c'est un sujet tabou. Ce comportement de méfiance peut être interprété comme un manque de sincérité ou de confiance et conduit à l'échec.

- **Les Ambitieux**, cités 2 fois sur 11, sont persuadés d'avoir raison dans leur démarche et font tout pour parvenir à leurs fins. Ils vont toujours de l'avant même si cela peut conduire à leur perte. C'est l'aspect psychologique qui prend le dessus et le conseiller s'interroge sur l'intégrité qu'il peut accorder à son interlocuteur, se demandant si ce dernier ne sera pas attiré par des comportements opportunistes.

- **Les Rêveurs**, cités 1 fois sur 11, présentent des projets hors normes en termes d'activité ou de montant sans se rendre compte de la très faible chance de réussite.

- **Les Décalés**, cités 1 fois sur 11, sont des porteurs qui ne collent pas à leur projet soit par leur physique, soit par leur caractère ; ils savent plus ou moins consciemment que leur projet est difficile, mais ils cherchent à se persuader du contraire. L'aspect physique est pris en compte par exemple quand il ne colle pas avec les « canons » du commerce.

Les heuristiques sont surtout utilisés dans les premiers instants de l'entretien, parfois dès le premier contact (poignée de main ou premier regard), quand le niveau d'incertitude est le plus important. Au fur et à mesure de la collecte d'informations, le besoin de simplifier la réalité diminue. Le problème réside dans une collecte d'informations orientée en fonction de l'image simplificatrice adoptée dès le départ en donnant plus de poids à certaines informations au détriment des autres, à partir du moment où elles viennent corroborer le présumé.

Dans le même temps, le conseiller essaye de savoir à qui il a affaire. Nous montrons l'importance de l'identification de comportements évidents par les conseillers et l'impact de l'utilisation d'heuristiques simplificatrices. Nous retrouvons les bases du moment autre de la confiance. L'envie de financer va résulter de la combinaison de ces différentes perceptions auxquelles s'ajoutent les informations *hard* du dossier. L'ensemble permet d'obtenir un niveau de confiance calculée (WILLIAMSON, 1993) suffisamment faible pour ne reposer que sur l'attente d'un comportement honnête de l'entrepreneur qui, dans le cas contraire, sera redevable devant la justice.

CONCLUSION

La portée managériale de ce travail réside dans l'apport de connaissances aisément instrumentalisables pour le porteur de projet comme pour le conseiller. Pour améliorer ses chances d'être financé, le porteur de projet doit, entre autres choses, rendre sa présentation la plus concrète possible en rattachant sa démarche à un environnement économique global et territorial que le conseiller connaît. Le choix du conseiller doit tenir compte de cette proximité : plus il sera proche du territoire sur lequel la TPE va exercer, meilleure en sera sa connaissance et donc sa compréhension du projet. Dans un contexte moins favorable au financement des nouvelles créations, la connaissance des mécanismes de l'entretien permet à l'entrepreneur d'anticiper et de préparer les informations attendues par les conseillers. Cela doit permettre aux dossiers présentant un niveau de risque – rentabilité acceptable pour les banques d'obtenir les financements nécessaires au lancement dans de bonnes conditions d'une activité nouvelle génératrice de valeur et d'emplois. La dimension émotionnelle est également à prendre en compte. Connaître le fonctionnement de l'entretien va rassurer l'entrepreneur qui va donc aborder la rencontre avec davantage de confiance et de préparation. Il va pouvoir répondre aux attentes spécifiques de son interlocuteur sans incompréhension et sans blocage. L'image qu'il va donner sera plus positive et évitera un étiquetage négatif trop rapide dans l'esprit du conseiller. L'ensemble des résultats de notre travail doctoral doivent donner lieu à la réalisation d'un vade-mecum de l'entretien à l'usage des entrepreneurs.

En ce qui concerne les conseillers financiers, notre démarche met en évidence un mode de fonctionnement basé sur l'utilisation de l'expérience et d'heuristiques de simplification de la réalité complexe. La compréhension de la situation est contextualisée et dépendante de l'intention du conseiller financier qui oriente son analyse et la construction de la relation sur une partie limitée de l'environnement. L'habitude se traduit par un fonctionnement automatisé sensé amener à un résultat conforme aux exigences de la banque. Cette pratique ne permet pas l'ouverture nécessaire à la perception d'élément sortant du cadre normal. L'étiquetage que nous présentons est un comportement routinier qui conduit à des erreurs d'appréciation et donc à des mauvais choix (le plus souvent le refus d'un dossier viable).

Il paraît intéressant de former les conseillers financiers sur la pratique des relations humaines, sur la remise en cause de leur mode de décision et d'appréciation de leur interlocuteur. Il s'agit d'un mode d'apprentissage en double boucle (ARGYRIS et SCHON, 1974). Cette modification dans l'approche de la décision peut se faire sous forme de formation axée sur l'intérêt de la remise en cause de schémas préconçus de pensée et la mise en évidence des biais cognitifs qui en découlent. Un travail sur la dimension émotionnelle de l'entretien peut également faire prendre conscience de certains éléments permettant de mieux comprendre le

porteur de projet, d'utiliser l'intelligence émotionnelle pour améliorer le processus de décision (ANSIAU et alii, 2007). Il doit également permettre le feed-back nécessaire à l'apprentissage en double boucle (KAHNEMAN et TVERSKY, 1986) en faisant le lien entre les résultats et l'action, en permettant d'identifier de nouveaux facteurs dans un environnement flou. Remettre en cause les bases de la prise de décision de financer a une influence directe sur l'envie en améliorant la prise d'information, en limitant les risques de biais inhérents aux heuristiques.

Dans un cas comme dans l'autre, comprendre le fonctionnement de l'envie de financer ouvre la voie à l'amélioration de la relation entre les conseillers financiers et les porteurs de projet, à l'amélioration de la rationalité des choix pour les premiers plus ouverts à la collecte d'informations tout en offrant aux seconds des éléments supplémentaires destinés à améliorer leur préparation, ce qui augmentera leurs chances d'obtenir les prêts nécessaires à la création de l'organisation, de valeur et d'emplois.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AKERLOF George, *The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics, 1970, n° 84, pp. 488-500.

ANSIAU D., DEJOUX C., DHERMENT I., BERGERY L., WECHTLER H., *Intelligence émotionnelle et processus de décision : une étude exploratoire sur des cadres français*, AIMS, Montréal, 2007

ARGYRIS Chris et SCHON Donald A., *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, 1974

ARROW Kenneth, *Social choice and individual values*, New Haven, Conn., 1963

BRUYAT Christian, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion

COOPER Arnold C., FOLTA Timothy B., WOO Carolyn, *Entrepreneurial information search*, Journal of Business Venturing 10, 1995

DAMASIO Antonio, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, éd. Odile Jacob, Paris, 1995

DE MEZA David, WEBB David C., *Too much investment : a problem of asymmetric information*, The Quarterly Journal of Economics, May 1987

DONALDSON Thomas et PRESTON Lee, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, Academy of Management Review 20, 1995

GAMBETTA Diego, *Can we Trust Trust ?*, in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237, 2000

GAMBETTA Diego, *Trust: making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell, 1988

GEINDRE Sébastien, *Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance*, Actes du 3ème colloque "Métamorphose des organisations", Nancy-Vittel, 23-25 octobre. 2002

GIRARD Anne, ROUSSEL Violaine, *Une question de confiance*, Raisons politiques, n° 10, mai 2003, p. 171-186. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 2003

GODBILLON-CAMUS Brigitte, GODLEWSKI Christophe J., *Gestion du risque de crédit dans la banque : information Hard, information Soft et manipulation*, IEP Strasbourg, octobre 2005

GOMEZ Pierre Yves, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994

HOWORTH Carole, MORO Andrea, *Trust within Entrepreneur Bank Relationships: Insights from Italy*, Entrepreneurship, Theory and Practice, July 2006.

LANE Christel, QUACK Sigrid, *The social dimensions of risk : bank financing of SMEs in Britain and Germany*, Organization Studies 1999

LEBRATY Jean-Fabrice, PASTORELLI-NEGRE Ivan, *Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ?* Systèmes d'information et management, vol. 9, n°3, novembre 2004

LEGOHEREL Patrick, CALLOT Philippe, GALLOPEL Karine et PETERS Mike, *Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°199 - Stratégie

LEVRATTO Nadine, BARTHELEMY Sylvain, Marielle DELHOM, Jean-Baptiste FILIPPI, Loïc MAHERAULT *Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle* Réponse à la consultation du Secrétariat d'État aux Petites et Moyennes Entreprises, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation, 2002.

LEVY GARBOUA Louis, *Perception séquentielle et rationalité limitée*, Journal des Economistes et des Etudes Humaines, 2003

LEWIS David K., *Convention, a philosophical study*, Blackwell Publishing, 2002

MAHÉ de BOISLANDELLE Henri, *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*, 3^{ème} CIFPME, Québec, 1996

MILES Matthew B., HUBERMAN A. Michael *Analyse des données qualitatives* De Boeck Université, éditions 1991 et 2003

OGIEN Albert, QUERE Louis, *Les moments de confiance, connaissances, affects et engagements*, ECONOMICA 2006

OUCHI W.G. et WILLIAMSON O.E., *The Markets and hierarchies and visible hand perspectives*, in VAN DE VEN et JOYCE, *Perspectives on organisation design and behaviour*, John Wiley and sons, 1981

PARANQUE Bernard, CIEPLY Sylvie, *Comportement d'endettement et risques : apports et limites d'une approche en termes de taille*, Bulletin de la Banque de France, n° 37, Janvier 1997

PARTHENAY Claude, *Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*, ADIS 2005

- PATUREL Robert**, *Démarche stratégique et performance des PME*, chapitre 30 de l'ouvrage *Management des PME, de la création à la croissance*, sous la direction de Louis-Jacques FILION, Person Education, 2007, pages 429-443
- RING Peter Smith, VAN DE VEN Andrew H.**, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, 1994
- SCHOORMAN F. David, MAYER Roger C., DAVIS James H.**, *An Integrative Model Of Organizational Trust, Past, present and future*, *Academy of Management Review* 2007. Vol. 32. No. 4
- SCHWENK Charles R.**, *Cognitive Simplification Process in Strategic Decision – Making Strategic*, *Management Journal* 5, 1984.
- SIMON Herbert**, *Administrative behavior*, New York, Macmillan, 1947
- SIMON Herbert**, *Models of bounded rationality: behavioral economics and business organization*, vol. 1 et 2, The MIT Press, 1982
- STEIN Jeremy C.**, *Information Production and Capital Allocation: Decentralized vs. Hierarchical Firms*, *Journal of Finance* vol. 57, 1891–1921, 2002
- STIGLITZ Joseph E., WEISS Andrew**, *Credit rationing in markets with imperfect information*, *The American Economic Review*, June 1981
- TORRES Olivier**, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, *Revue française de gestion* 2003/3, n° 144, p. 119
- TVERSKY Amos et KAHNEMAN Daniel**, *Rational choice and the framing of decisions*, *Journal of Business*, n° 59, 1986
- WESTHEAD Paul et WRIGHT Mike** *Contribution of novice, portfolio and serial founders located in rural and urban areas* *Regional studies* vol. 33.2, 1999
- WESTHEAD Paul, UCBASARAN Deniz et WRIGHT Mike** *Difference between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs : implications for policy makers and practitioners* *Regional studies* vol. 37.2, 2003
- WILLIAMSON Oliver E.**, *Calculativeness, trust and economic organization*, *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, p 453-500, 1993
- ZAJONC Robert**, *Feeling and thinking. Preferences need no inferences*, *American Psychologist*, 35, 151-175, 1980