

Impact du profil du dirigeant sur le niveau d'endettement bancaire des PME camerounaises

Dagobert NGONGANG * ; Boubakary AHMADOU **

* Enseignant-Chercheur, HDR, dangongang@yahoo.fr, FSEG, Université de Ngaoundéré, Cameroun

** Doctorant, FSEG, Université de Ngaoundéré, Cameroun

Résumé

Pendant longtemps, les PME ont été considérées par les chercheurs en sciences de gestion et les politiciens comme une forme d'organisation négligeable. Aujourd'hui, avec la mondialisation des économies, ces entreprises sont au cœur des préoccupations des politiciens et des chercheurs en sciences de gestion. Dans ce type d'entreprises, le dirigeant assume quasi-exclusivement les responsabilités administratives, financières et sociales et participe activement à la gestion courante de son entreprise (Hadj Taieb, 1999). C'est dans cette perspective que nous avons été conduits à analyser l'influence du profil du dirigeant sur le niveau d'endettement bancaire des PME. Pour cela, nous avons considéré la proximité du dirigeant avec le banquier, le conservatisme du dirigeant, l'âge managérial et la formation pour expliquer ce dernier. A l'issue de cette analyse, nous avons d'abord trouvé que la proximité du dirigeant avec le banquier a une influence positive sur le niveau d'endettement bancaire, ensuite que, le conservatisme a une influence négative sur ce dernier, et enfin que, ni l'âge managérial ni la formation (niveau et type) du dirigeant n'a une influence significative sur le niveau d'endettement bancaire des PME.

Mots clés : PME, Profil du dirigeant, proximité du dirigeant avec le banquier, conservatisme.

Impact of the manager's profile on the level of bank debt of Cameroonian SMEs

Abstract

For a long time, SMEs have been considered by management researchers and politicians as a negligible form of organization. Today, with the globalization of economies, these companies are at the heart of the politicians and of the concerns of researchers in management sciences. In this type of business, the manager almost exclusively assumes administrative, financial and social responsibilities and is actively involved in the day-to-day management of his business (HadjTaieb, 1999). It is from this perspective that we have been led to analyze the influence of the manager's profile on the level of bank indebtedness of SMEs. For this we considered the proximity of the leader with the banker, the conservatism of the leader, the managerial age and training to explain it. At the end of this analysis, we first found that the manager's proximity to the banker has a positive influence on the level of bank indebtedness. Then, conservatism has a negative influence on the latter. And in the end, neither the managerial age nor the training (level and type) of the manager has a significant influence on the level of bank indebtedness of SMEs.

keywords: SME, Profile of the leader, proximity of the leader with the banker, conservatism.

Introduction

Aujourd'hui, un consensus s'est établi sur le rôle primordial joué par les PME¹ dans le développement de l'économie, tant dans le monde entier en général qu'au Cameroun en particulier. Cette catégorie d'entreprises représente plus de 90 % du tissu économique camerounais (AFB, 2015). Dans les pays en voie de développement, ce sont précisément les PME qui sont reconnues comme l'élément incontournable du développement industriel dans la mesure où elles créent des emplois tout en restant moins consommatrices des capitaux (Lecomte, 1998).

Conscient de la place prépondérante qu'occupent les PME dans la vie économique du pays, notamment en matière de création d'emplois, le gouvernement camerounais a mis en place un plan de renforcement des capacités financières des entreprises à travers la création des institutions financières. C'est le cas par exemple de la BCPME mise en place le 15 juillet 2015. Elle apporte un souffle en matière de financement de la création et du développement des PME. Elle permettra d'améliorer la structure financière des entreprises. Cette dernière renvoie à la composition des ressources financières de l'entreprise, au poids et à l'équilibre entre les ressources propres et les dettes. Les fonds propres ou capitaux propres représentent l'ensemble des ressources financières internes à l'entreprise, tandis que les dettes et les ressources assimilées représentent les fonds obtenus auprès des pourvoyeurs externes (Feudjo et Tchankam, 2012).

Le rapport entre les deux variables a fait l'objet de plusieurs études. Les entreprises les plus anciennes usent moins intensivement de la dette puisqu'elles sont censées avoir accumulé au cours de leur existence un montant important de fonds propres grâce à l'autofinancement (Colot et Croquet, 2007). Selon Guilhon et Montchaud (2003), le taux de croissance est positivement corrélé avec le niveau d'endettement. Pour certains auteurs (Myers et Majluf, 1984 ; Jensen et Meckling, 1976), le niveau d'endettement s'explique par l'asymétrie d'information existante entre les contractants, c'est-à-dire par le fait qu'une partie détient plus d'informations que l'autre. Toutefois, la littérature existante en matière de structure financière est essentiellement anglo-saxonne et occidentale. La littérature empirique concernant la structure financière des PME non cotées est en quelque sorte le parent « pauvre » de l'ensemble de ce domaine scientifique si vaste et abondant (Fathi et Gailly, 2003). De plus, « *Il n'y a aucune théorie universelle expliquant les choix d'endettement et aucune raison de s'attendre à une. Il existe toutefois plusieurs théories conditionnelles qui peuvent être utiles* » (Stewart et Myers, 2001).

Cependant, si de nombreuses études ont mis en exergue plusieurs facteurs explicatifs du niveau d'endettement bancaire des entreprises, rares sont celles qui se sont intéressées au profil du dirigeant pour expliquer ce dernier. Le profil peut être défini comme : « *un ensemble des principaux traits distinctifs d'une personne, d'un groupe ou d'une chose. C'est aussi l'ensemble des qualifications, des aptitudes et des traits psychologiques d'une personne* » (Boukar et Tsapi, 2011). Il s'agit de son ancienneté dans le poste ou âge managérial, de sa formation (niveau et type), de son caractère conservateur et de ses relations interpersonnelles (proximité du dirigeant avec le banquier).

Dans ce sens, le conservatisme peut être défini comme l'attachement aux choix du passé (Timur, 1988). C'est un caractère culturel qui s'explique par la recherche de l'indépendance, de la pérennité ainsi que de la vision en termes du souci de la transmission de l'entreprise à la génération future et du caractère averse au risque du dirigeant (Basly, 2007). L'âge managérial fait ici référence au nombre d'années passées à la tête de l'entreprise en tant que preneur de décision stratégique, c'est-à-dire dirigeant (Barker et Mueller, 2002). La formation désigne quant à elle, le savoir ou expérience ayant un lien avec les activités pratiquées dans la PME (Ndjambou et Sassine, 2014). La proximité du dirigeant avec le banquier renvoie à des relations interpersonnelles ethniques entre le

¹La définition officielle de PME/PMI au Cameroun découle de la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Selon cette loi, rentrent dans la catégorie PME les entreprises ayant un effectif permanent entre 21 et 100 individus et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe est supérieure à 100 millions et n'excède pas un milliard de FCFA.

dirigeant et le banquier. En effet, l'ethnicité est un sentiment de partage soit d'une ascendance commune, de la langue, des coutumes, de ressemblances physiques ou de l'histoire vécue (Bekono Ohana, 2017).

Ces éléments du profil peuvent avoir un impact sur le niveau d'endettement bancaire des PME. Dans cette perspective, l'objet de cet article est d'analyser l'influence du profil du dirigeant sur le niveau d'endettement bancaire des PME. Pour y parvenir, cet article est organisé autour de trois points. Le premier point, de nature théorique, nous permettra de mieux appréhender le concept de profil du dirigeant, puis d'exposer les différentes relations possibles entre ce concept et celui du niveau d'endettement bancaire. Le deuxième point, de nature empirique, aura pour objectif d'exposer la démarche méthodologique en vue de tester les hypothèses formulées. Les résultats issus des analyses statistiques feront l'objet d'une discussion dans un troisième point. Une formulation des implications managériales, puis une présentation des limites et des voies de recherche seront enfin envisagées.

1. CADRE D'ANALYSE DU LIEN THEORIQUE ENTRE LE PROFIL DU DIRIGEANT ET LE NIVEAU D'ENDETTEMENT BANCAIRE

Pour pouvoir analyser le lien théorique entre le profil du dirigeant et le niveau d'endettement bancaire des PME, notons que la proximité du dirigeant avec le banquier et son conservatisme sont regroupés dans la catégorie profil socioculturel du dirigeant, alors que l'âge managérial et la formation du dirigeant constituent le profil sociodémographique du dirigeant. Selon Boukar et Tsapi (2011), le profil socioculturel du dirigeant est l'ensemble de ses caractéristiques socioculturelles. Le profil sociodémographique joue le rôle de fiche signalétique (Capiez, 1990).

1.1. La proximité du dirigeant avec le banquier comme déterminant du niveau d'endettement bancaire

De nombreuses études ont montré l'impact de la proximité ethnique du dirigeant sur la pratique de gestion dans l'entreprise (Kamdem et Ondogo, 2007 ; Boukar et Tsapi, 2011). En effet, selon Boukar et Tsapi (2011), la proximité ethnique entre le dirigeant et ses membres de famille peut constituer un facteur négatif dans la conduite de ses affaires. Selon eux, certains membres de sa famille peuvent être contre l'évolution de son entreprise. Cela s'explique par exemple par le fait que le dirigeant aura du mal à obtenir des prêts dans une banque où travaille un membre de son groupe ethnique. A contrario, le dirigeant peut profiter de la synergie apportée par les membres de son groupe ethnique avec lesquels il est en relation (Apitsa, 2014). Une explication simple résulte de la confiance qu'accorde un agent économique à un membre de son groupe ethnique. Pour Kamdem et Ongodo (2007), la proximité ethnique facilite la transaction entre deux agents économiques, car c'est une source de solidarité et de connaissance mutuelle. Cette proximité est considérée comme une forme de garanties pour les banquiers (Wamba, 2013). Dans le même sens, pour Landa (1993), dans les pays en développement, on n'accepte d'entretenir des relations commerciales qu'avec des gens à qui on fait confiance. C'est ainsi qu'on préfère les parents aux non parents, les parents proches aux parents éloignés, et les membres du groupe ethnique aux étrangers : plus la distance sociale est réduite, plus on se sent en confiance. Feudjo et Tchankam (2012) affirment que les banques n'accordent en général de crédits qu'aux personnes ou aux entreprises en qui elles ont un minimum de confiance ou envers lesquelles elles ont un devoir psychologique ou moral. L'existence d'affinités ou l'entretien de liens de fraternité avec des fournisseurs ou des clients, l'appartenance à des groupes associatifs culturels, traditionnels ou d'affaires, sont susceptibles de conférer un avantage certain dans la course aux financements et pourraient traduire un niveau d'endettement élevé des entreprises (Aydi, 2003).

La synthèse de cette littérature laisse entrevoir une relation positive entre la proximité du dirigeant avec le banquier et le niveau d'endettement bancaire. Ce qui nous conduit alors à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : La proximité du dirigeant avec le banquier a une influence positive sur le niveau d'endettement bancaire des PME

1.2. Lien entre le conservatisme du dirigeant et le niveau d'endettement bancaire

L'aversion au risque est un facteur explicatif du niveau d'endettement bancaire. Selon Basly (2006), les propriétaires dirigeants sont plus à même à prendre des décisions risquées, car ils profitent, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers. Les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivraient un comportement maximisateur de profit et seraient plus favorables à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur une courte période (Katz et Niehoff, 1998). Or, certains auteurs (Reijonen et Komppula, 2007 ; Messaoudi et Binkour, 2016) ont trouvé que le niveau d'endettement bancaire est négativement corrélé avec l'aversion au risque du dirigeant.

Toutefois, certains auteurs ont donné une explication du niveau d'endettement des entreprises par la recherche de la pérennité. Mignon (2000) constate que la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle, mais aussi de pérennité de direction. Pour pérenniser l'entreprise, le dirigeant doit disposer de ressources financières nécessaires pour assurer le développement de l'entreprise tout en créant de la valeur (Rahj, 2016). Pour d'autres comme Cressy (1995), la recherche de la pérennité s'explique par la sécurité financière. Cette dernière se traduit par l'évitement des financements extérieurs, notamment l'endettement bancaire.

La recherche de l'indépendance est aussi un élément du conservatisme du dirigeant pouvant expliquer le niveau d'endettement bancaire. La recherche de l'indépendance financière se traduit par une accumulation des ressources financières pour assurer la survie de l'entreprise (Hagelin et al., 2006). Selon eux, les dirigeants qui veulent être financièrement indépendants ont intérêt à recourir à l'endettement afin de réaliser des investissements créateurs de la valeur. Ces investissements pourraient dans le futur assurer l'autofinancement de l'entreprise. En revanche, pour d'autres auteurs, la recherche d'indépendance se traduit par la méfiance vis-à-vis du financement extérieur. Ainsi, certaines PME peuvent refuser l'endettement pour éviter de soumettre leur activité au contrôle des banques (Cressy, 1995). Selon Freind et Lang (1988), le propriétaire-dirigeant recourt moins à l'endettement bancaire par crainte d'une dépossession d'une partie du contrôle sur l'entreprise.

Le désir de transmettre l'entreprise aux générations futures encouragerait certains dirigeants des PME à recourir moins à l'endettement bancaire ou à l'éviter (Basly, 2007). Une augmentation de l'endettement financier et indirectement du risque de défaut de l'entreprise peut être perçue par le dirigeant comme une sorte d'abandon d'une partie de son contrôle aux mains des créanciers (Colot et Croquet, 2007). La pérennité de l'entreprise est une priorité des propriétaires dirigeants, car elle répond à l'objectif inscrit dans leur ADN : la transmission du patrimoine familial aux générations futures (Foulquier et Herbin, 2015).

La synthèse de cette littérature laisse croire à l'existence d'une relation négative entre le conservatisme du dirigeant et le niveau d'endettement bancaire de l'entreprise. Cela nous amène alors à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : Le conservatisme du dirigeant a une influence négative sur le niveau d'endettement bancaire des PME

1.3. L'âge managérial et le niveau d'endettement

Les premières recherches étudiant la relation entre l'enracinement des dirigeants et le niveau d'endettement ont été effectuées par Berger et al. (1997) dans le contexte américain. Ces auteurs ont trouvé que le niveau d'endettement des entreprises dépend du degré d'enracinement des dirigeants. Les premiers résultats de cette recherche précisent que les dirigeants enracinés évitent le financement par dettes. La théorie de l'enracinement des dirigeants le considère comme

acteur actif qui cherche à développer des stratégies afin de conserver sa place dans l'entreprise et de rendre son remplacement coûteux pour l'organisation ; ce qui augmente son pouvoir et élargit sa latitude discrétionnaire (Zenou, 2006). Plus le dirigeant est expérimenté, plus il met en place des dispositifs visant à protéger l'entreprise contre les risques d'une trop grande pression financière (Teyssier, 2010). Par contre, l'âge managérial peut aussi avoir une influence positive sur le niveau d'endettement des entreprises. Cole (1998) montre que la longévité d'une relation entre le prêteur et l'emprunteur ainsi que les différents services financiers entretenus entre ces derniers sont positivement corrélés à la décision d'octroi de crédit. Selon lui, le niveau d'endettement de l'entreprise est positivement corrélé avec la durée de la relation qui lie le banquier au dirigeant. Charreaux (1985) a proposé un modèle où la politique de financement est considérée comme un levier d'enracinement. Il a avancé que l'endettement n'est plus un instrument de contrôle des dirigeants, mais plutôt une stratégie d'enracinement à travers le réseau d'appartenance du dirigeant.

La littérature sur l'enracinement du dirigeant qui n'est rien d'autre que le nombre d'années passées à la tête de l'entreprise laisse entrevoir une relation positive entre l'âge managérial et le niveau d'endettement bancaire. Cela nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : L'âge managérial du dirigeant influence positivement le niveau d'endettement bancaire des PME

1.4. Niveau de formation du dirigeant et le niveau d'endettement

Le niveau de formation s'explique selon que le dirigeant n'a aucune formation, un niveau de formation secondaire ou universitaire. Selon Le et al. (2006), l'impact du niveau de formation des entrepreneurs sur l'accès de leur entreprise au financement externe ne serait pas appuyé empiriquement. Selon eux, l'obtention du crédit bancaire par un dirigeant ne s'explique pas par son niveau d'instruction. Certains auteurs ont trouvé une explication du niveau d'endettement des entreprises à partir du niveau d'instruction du dirigeant. Au fait, Kalika (1988) montre que, dans les PME, les dirigeants autodidactes ont une forte aversion à l'endettement. Selon lui, les dirigeants considèreraient l'endettement bancaire comme une source de risque qu'il faut éviter.

Le faible niveau d'instruction influence négativement la situation financière de l'entreprise dans la mesure où les employés et parfois les promoteurs peu instruits considèrent la banque comme un lieu réservé aux personnes exceptionnelles où ils ne peuvent pas être considérés. Quand bien même ils avaient le courage d'y accéder, les longues procédures administratives, les longues files d'attente et bien d'autres éléments les emmèneraient rapidement à changer d'avis (Moumou, 2016). Selon Pigé (2002), un dirigeant qui ne dispose que d'un faible capital humain du fait d'une absence de formation supérieure en gestion aura un très fort attachement à son entreprise. Le dirigeant pourra donc être tenté de consolider son pouvoir à l'intérieur de l'entreprise.

De la synthèse de cette littérature sur le lien entre le niveau de formation du dirigeant et le niveau d'endettement de l'entreprise, il en ressort une relation positive entre ces deux concepts. C'est ce qui nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H4 : Le niveau de formation du dirigeant influence positivement le niveau d'endettement bancaire des PME

1.5. Impacts du type de formation du dirigeant sur le niveau d'endettement

Selon McMahon et al. (1993), le dirigeant ayant une formation en gestion est capable d'analyser et d'interpréter les états financiers, ce qui, d'après les banquiers, diminue le risque financier. Selon lui, le niveau d'endettement bancaire des PME dirigées par des gestionnaires est plus élevé que celui des PME dirigées par les non gestionnaires. De plus, St-Pierre (2004) indique que la connaissance du dirigeant de la PME est une source de performance. Selon l'auteur le dirigeant ayant une bonne connaissance en gestion est capable d'opérer des contrôles financiers réduisant ainsi le risque de faillite de l'entreprise. Cette connaissance en gestion peut donc séduire le banquier. De

plus, connaissant la vertu du financement bancaire avec notamment les économies d'impôts qu'il procure, le dirigeant gestionnaire serait plus incité à recourir davantage à l'endettement bancaire.

Cette revue de la littérature montre que la formation en gestion du dirigeant influence positivement le niveau d'endettement bancaire des PME. De cela, découle l'hypothèse suivante :

H5 : Le type de formation du dirigeant influence positivement le niveau d'endettement bancaire des PME

En somme, le premier point de cet article avait pour objectif de présenter le lien théorique entre le profil du dirigeant et le niveau d'endettement des entreprises. Cet objectif semble être atteint au travers de la formulation des cinq (05) hypothèses de recherche.

2. METHODOLOGIE

Notre approche empirique d'investigation décrit la démarche d'ensemble que nous avons adoptée. Elle part de la constitution de l'échantillon aux caractéristiques des entreprises en passant respectivement par la mesure des variables d'étude et la présentation des outils d'analyse statistique.

2. 1. Echantillon

L'univers ou la population de cette étude est constitué par l'ensemble des PME du secteur privé, dirigé par un propriétaire dirigeant. Seules les PME ayant recours à l'endettement bancaire sont considérées. En ce qui concerne leur localisation, nous nous sommes intéressés aux PME de la ville de Douala, Yaoundé et Garoua. Les échantillons de convenance sont composés de répondants sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentés au chercheur, sans qu'aucun critère de choix ne soit défini au préalable. Le choix de l'échantillon de convenance est motivé par la difficulté d'accès à une base de données fournie par l'autorité publique, mais aussi et surtout par la liberté de modification qu'il nous offre. De ce fait, le questionnaire auto-administré a été notre instrument de mesure privilégié.

2.2. Mesure des variables

Le concept proximité du dirigeant avec le banquier est mesuré par 6 items. Il est mesuré à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert à 5 points allant de « *pas du tout d'accord* » ayant pour score 1 à « *tout à fait d'accord* » ayant pour score 5. Pour le mesurer nous nous sommes inspirés des travaux d'Aydi (2003) et Magloire (2017). De la même manière, le conservatisme du dirigeant est mesuré par un groupe de 6 items adaptés des travaux de Basly (2007) ; Foulquier et Herbin (2015) et St-pierre et Cadieux (2011). Concernant l'âge managérial, il est mesuré par 3 items de nature nominale. Ces items sont tirés des travaux de Hamadi et Chapelier (2013). Quant au niveau et le type de formation du dirigeant, ils sont mesurés par les items de nature nominale adaptés des travaux de Hamadi et Chapelier (2013). Enfin, le niveau d'endettement bancaire des PME est mesuré par un groupe de 4 items grâce à l'échelle de mesure du type Likert à 5 points allant de « *très faible à très élevé* ». La modalité « *très faible* » a pour score de 1 et celle « *très élevé* » a pour score 5. Ces items sont adaptés des travaux de Suto (2003) et Rahj (2016).

2.3. Outils statistiques d'analyse

De nombreux outils statistiques existent pour analyser les données. Cependant, tous ne sont pas appropriés pour notre recherche. A cet effet, nous avons retenu :

- le tri à plat qui permet de faire ressortir la distribution des répondants pour chaque variable en indiquant la fréquence de chaque modalité de réponse ; il classe les individus de chaque groupe en fonction des modalités définies à l'avance ;
- la méthode de score qui permet de calculer le score global pour chaque répondant pour mieux apprécier les variables mesurées par les échelles de mesure de type Likert ;

- l'analyse de régression qui permet d'estimer l'impact sur une variable dépendante (ou à expliquer) d'un ensemble de variables indépendantes (ou explicatives) ;
- l'analyse de la variance à un facteur qui est utilisée dans le cas des tests de comparaison de moyennes sur plusieurs (plus de 2) échantillons indépendants ou groupes ; ce qui ne permet pas l'analyse de comparaison de moyenne classique. On a recours à l'analyse de la variance à un facteur lorsque la variable explicative non métrique (nominale) a plus de deux modalités.

2.4. Caractéristiques de l'échantillon

L'analyse préliminaire à l'aide du tri à plat nous permet de présenter respectivement les caractéristiques des entreprises et des dirigeants.

En ce qui concerne les entreprises, les SARL représentent 40,7 % des PME de l'échantillon. Viennent ensuite les entreprises individuelles, soit 35,6 % de l'échantillon contre 23,7 % des SA. La majorité des entreprises enquêtées sont de petites entreprises (55,9 %). Ces dernières emploient en permanence entre 6 et 20 personnes. Les moyennes entreprises employant entre 21 et 100 personnes en permanence ne représentent que 44,1 % de l'échantillon. Cependant, notons une forte représentativité des industries parmi les PME de notre échantillon, soit (49,2 %) puis les entreprises de service (27,1 %), lesquelles sont suivies des entreprises commerciales (18,16 %). Les PME agricoles ne représentent que 5,1 % de l'échantillon. Enfin, l'échantillon est constitué de la plupart des PME moyennement âgées soit 47,5 % contre 30,5 % des PME jeunes. Viennent enfin les PME les plus âgées (soit 22 %).

Quant aux caractéristiques des dirigeants, la plupart de ces dirigeants sont des hommes (74,6 %). On observe une faible représentativité des femmes dans l'échantillon (25,4 %). Ceci peut s'expliquer par le manque d'importance qu'accordent les femmes à l'activité entrepreneuriale.

3. RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Ce point est consacré à la présentation de l'état d'endettement bancaire, du descriptif du profil du dirigeant et de l'analyse de la relation entre le profil du dirigeant et le niveau d'endettement bancaire des PME.

3.1. Etat d'endettement bancaire

Les éléments nécessaires pour faire un état de lieu de l'endettement bancaire sont entre autres.

3.1.1. Principaux besoins, formes et sources de financement

Les résultats du tri à plat nous permettent de comprendre que la majorité des entreprises de l'échantillon ont pour besoins financiers les activités courantes (54,2 %) ; seules 30,5 % des entreprises de l'échantillon ont des besoins en investissement contre seulement 15,3 % qui ont des besoins en activités non courantes. Cela peut s'expliquer pour les besoins en activités courantes par la forte représentativité dans l'échantillon des PME de service (27,1 %) et des PME commerciales (18,16 %). En effet, ces types d'entreprises se caractérisent par des besoins d'exploitation énormes (Bissiriou, 1989). De plus, 69,5 % des entreprises utilisent les fonds internes pour faire face à leurs besoins financiers et 66,1 % de ces entreprises ont la banque comme principale source de financement externe.

3.1.2. Perception et satisfaction des dirigeants

Les résultats du tri à plat permettent de constater que 45,8 % des dirigeants des entreprises de l'échantillon considèrent l'endettement bancaire comme une contrainte, 33,9 % le considèrent comme un signe de bonne santé et 20,3 % le considèrent comme un facteur de croissance. Ce

résultat peut s'expliquer par la volonté des dirigeants de limiter la croissance de leurs entreprises (Teyssier, 2010).

Pour ce qui est de la satisfaction des dirigeants vis-à-vis des banques, 44,1 % ne sont pas satisfaits de leurs banques, 37,8 % en sont satisfaits et seulement 18,1 % sont très satisfaits. Globalement, les dirigeants sont satisfaits de leurs banques (55,9 %). Nous remarquons que contrairement à ce que la littérature laisse entrevoir, les entreprises ne sont pas rationnées.

3.1.3. Echéance des dettes bancaires

La majorité des PME de l'échantillon font recours le plus souvent aux crédits bancaires à court terme (57,6 %). Seules 30,5 % de ces entreprises recourent le plus souvent aux crédits bancaires à moyen terme et 11,9 % font appel le plus souvent aux crédits bancaires à long terme. Ce résultat peut s'expliquer de deux manières : La première est que l'octroi de dettes à court terme permet aux banques d'exercer un contrôle plus fréquent et donc plus efficace sur ces entreprises (Janssen, 2007). La deuxième résulte d'un refus de la part du dirigeant de se voir lié à long terme, ainsi que de l'absence de stratégie à long terme de nombreuses PME (Bizaguet, 1988).

3.1.4. Bancarité des PME

En ce qui concerne la bancarité des PME, 71,2 % sont en relation avec une seule banque, 25,4 % fonctionnent avec deux banques et seules 3,4 % fonctionnent avec trois banques. Ce résultat peut s'expliquer par la faiblesse des besoins financiers des PME en investissement. Ce sont ces besoins qui nécessitent des montants colossaux et donc d'un nombre élevé des prêteurs.

3.1.5. Les difficultés liées à l'obtention des prêts bancaires

La majorité des dirigeants trouvent l'exigence des garanties comme la principale difficulté liée à l'obtention des crédits bancaires (55,9 %). Pour 18,6 %, la complexité des formalités ; 15,3 % la procédure des banques est longue et coûteuse et seulement 10,2 % de la difficulté d'accès à l'information. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la plupart des entreprises ont moins de 30 ans (70 %), emploient moins de 25 personnes (55,9 %) et ont un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions (66,1 %). Tout ceci pour dire que ces entreprises constituent un risque à financer par les banques par rapport aux grandes entreprises (Mauge, 1983). Selon Storey (1994), l'exigence de garanties constitue, pour les banques, le mécanisme central d'ajustement du risque.

Pour terminer, nous avons réalisé la méthode de score sur les items de mesure du niveau d'endettement bancaire. Avant de réaliser cette dernière, nous avons d'abord jugé de la fiabilité de son échelle de mesure. Pour cela, la valeur alpha de Cronbach est de 0,829. Cette valeur est largement supérieure à 0,6, seuil minimal pour les recherches exploratoires. Ce qui voudrait dire que la cohérence de l'échelle de mesure du niveau d'endettement bancaire est bonne. Nous pouvons alors procéder au calcul des scores. A l'issue de celui-ci, nous avons obtenu une moyenne de niveau d'endettement bancaire de 14,3898. Nous avons ainsi classifié les entreprises en deux groupes : celles ayant un niveau d'endettement bancaire faible, c'est-à-dire inférieur à la moyenne et celles ayant un niveau d'endettement bancaire supérieur à la moyenne, c'est-à-dire élevé. Ainsi, 50,8 % des PME ont un niveau d'endettement bancaire faible contre 49,2 % pour lesquelles ce niveau est élevé.

3.2. Descriptif du profil des dirigeants

Nous décrivons successivement ici l'âge managérial, la formation, la proximité du dirigeant avec le banquier et le conservatisme du dirigeant.

3.2.1. L'âge managérial des dirigeants

Pour apprécier le nombre d'années passées par les dirigeants des entreprises de notre échantillon, nous avons réalisé un tri à plat à cet effet. Il en ressort de ce tri que 45,8 % des PME de

l'échantillon ont à leur tête des dirigeants ayant fait plus de 10 ans. 40,7 % des PME sont dirigées par les dirigeants ayant fait entre 5 et 10 ans à leur poste et seulement 13,6 % des PME ont à leur tête des dirigeants ayant fait moins de 5 ans.

3.2.2. Appréciation du niveau de formation des dirigeants

Parmi les 59 PME constituant l'échantillon, 23 ont des dirigeants autodidactes, soit 39 % des PME. 33,9 % des dirigeants ont un niveau de formation universitaire contre 27,1 % des dirigeants ayant un niveau de formation secondaire.

3.2.3. Appréciation du type de formation des dirigeants

Parmi les 59 dirigeants des PME, 42,4 % ont une formation en gestion, 35,6 % sont sans formation et 22 % sont formés à des disciplines autres que la gestion. La concentration des dirigeants ayant une formation en gestion s'explique par le fait que ces derniers avouent avoir suivi des programmes de formation accélérés en gestion donnés par les experts en la matière.

3.2.4. La proximité du dirigeant avec le banquier

Pour pouvoir apprécier cette proximité des dirigeants des PME avec leurs banquiers, nous avons réalisé la méthode des scores. Avant de réaliser cette dernière, une vérification de la cohérence interne de l'échelle de mesure de la proximité du dirigeant avec le banquier est entreprise. A cet effet, l'alpha de Cronbach est de 0,695 légèrement supérieur à 0,6; par conséquent, notre échelle de mesure est fiable. Ainsi, nous pouvons aisément réaliser notre méthode des scores. A l'issue de celle-ci, nous avons obtenu une moyenne de 22,44, laquelle a permis de classer les PME en deux groupes. Le premier groupe est constitué des PME dont les dirigeants ont un faible lien de proximité avec leurs banquiers (score inférieur à la moyenne) et le second groupe est celui des PME dont les dirigeants ont une forte proximité avec leurs banquiers (score supérieur à la moyenne). Pour cela, 55,9 % des dirigeants des PME de l'échantillon ont un fort lien de proximité avec leurs banquiers contre 44,1 % qui en ont un faible lien de proximité avec leurs banquiers.

3.2.5. Appréciation du conservatisme du dirigeant

Le concept de conservatisme du dirigeant a fait l'objet d'un calcul des scores. D'abord, nous avons vérifié la cohérence interne de l'échelle de mesure à l'aide du coefficient alpha de Cronbach qui nous a donné une valeur de 0,869 supérieure au minimum recommandé pour les recherches exploratoires. Ensuite, nous avons procédé au calcul des scores de chaque répondant. A l'issue de ce dernier, nous avons obtenu une moyenne de 22,69, laquelle nous a permis de classer les PME en deux groupes : celles dont les dirigeants ont un fort conservatisme (score supérieur à la moyenne) et celles dont les dirigeants ont un faible conservatisme (score inférieur à la moyenne). De ce fait, plus de la moitié des PME ont des dirigeants qui ont un fort degré de conservatisme (55,9 %) contre 44,1 % des PME ayant des dirigeants qui ont un faible degré de conservatisme.

3.3. Analyse de la relation empirique entre profil socioculturel du dirigeant et niveau d'endettement bancaire

Il s'agit ici de présenter successivement le lien empirique entre la proximité du dirigeant avec le banquier et le niveau d'endettement d'une part et le lien empirique entre le conservatisme du dirigeant et ce dernier d'autre part.

3.3.1. Relation entre proximité du dirigeant avec le banquier et niveau d'endettement bancaire

Les résultats de la régression linéaire se présentent comme suit :

entreprises. Pour eux, le sens négatif de la relation s'explique par l'aversion forte au risque qu'ont les dirigeants enracinés du fait de contrôle excessif des banques, mais aussi du fait que leurs entreprises ont accumulé des ressources au fil du temps et peuvent donc ainsi s'autofinancer. D'autre part, ce résultat contredit celui obtenu par Edwards et Fischer (1994) pour qui l'âge managérial a un impact positif sur le niveau d'endettement bancaire. Le sens positif de cet impact s'explique par l'intensification de la relation de confiance entre l'entreprise et ses créanciers au fil du temps.

3.4.2. Relation entre niveau de formation du dirigeant et niveau d'endettement bancaire

L'ANOVA a donné les résultats présentés dans le tableau 4.

Tableau 4: Résultat de l'analyse de la variance entre le niveau de formation du dirigeant et le niveau d'endettement bancaire

Statistique de Levene	ddl1	Ddl2	Sign		
0,135	2	56	,874		
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sign
Intergruppes	0,530	2	0,265	1,044	0,356
Intragruppes	14,216	56	0,254		
Total	14,746	58			

Le test d'homogénéité des variances de Levene a une valeur de 0,135, pour 2 et 56 degré de liberté et au seuil de significativité de 0,874. Ce dernier est supérieur à 0,05. On peut donc interpréter l'ANOVA. L'analyse de la variance donne un F de Fisher de 1,044, pour 2 et 56 degré de liberté et au seuil de 0,356. Ce seuil est supérieur à 0,05. On accepte l'hypothèse selon laquelle il n'y a pas de différence significative entre le niveau d'endettement bancaire des PME dont les dirigeants ont un niveau de formation élevé de celui des autres PME dont les dirigeants ont un niveau de formation faible ou est autodidacte. Ainsi, le niveau de formation n'influence pas le niveau d'endettement bancaire des PME. Notre hypothèse *H4* est rejetée.

Ce résultat est en contradiction avec celui obtenu par Moumou (2016). En effet, selon elle, les dirigeants ayant un niveau de formation universitaire ont une facilité quant à l'obtention du crédit bancaire et le niveau d'endettement bancaire de leurs entreprises est par conséquent élevé. De plus, elle conclut que les entreprises ayant des dirigeants avec un niveau de formation élevé se caractérisent par un niveau d'endettement bancaire aussi élevé car le niveau de formation du dirigeant est un gage, nécessaire à l'obtention du crédit. Ce résultat constitue une motivation pour ceux des dirigeants qui hésitent à faire appel à la banque du fait de leur faible niveau d'étude ; ils peuvent y recourir, car la banque ne discrimine pas le crédit selon le niveau de formation. Néanmoins, avoir un conseiller financier est recommandé.

3.4.3. Relation entre type de formation du dirigeant et niveau d'endettement bancaire

L'ANOVA a donné les résultats présentés dans le tableau 5.

Tableau 5: Résultat de l'analyse de la variance entre le type de formation du dirigeant et le niveau d'endettement bancaire

Statistique de Levene	ddl1	Ddl2	Sign		
0,373	2	56	0,690		
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sign
Intergruppes	0,766	2	0,383	1,534	0,225

Intragroupes	13,980	56	0,250		
Total	14,746	58			

Le test d'homogénéité de Levene donne une valeur de 0,373 pour 2 et 56 degré de liberté pour un seuil de signification de 0,690. Ce dernier est largement supérieur à 0,05. On peut ainsi interpréter l'ANOVA. Ce tableau donne un F de Fisher de 1,534 pour 2 et 56 degré de liberté au seuil de significativité de 0,225. Ce dernier est supérieur à 0,05. C'est ce qui nous conduit à accepter l'hypothèse nulle et à conclure qu'il n'existe aucune différence significative entre le niveau d'endettement bancaire des PME dont les dirigeants sont formés en gestion de celles dont les dirigeants ne sont pas formés en gestion ou sont sans formation. Ainsi, notre hypothèse *H5 est rejetée*. Ce résultat contredit ceux obtenus par les auteurs comme Moumou (2016) et Messaoudi et Binkkour (2012). Pour Messaoudi et Binkkour (2012), le faible recours des PME marocaines aux structures d'accompagnement est expliqué par la carence de formation en gestion de leurs dirigeants.

CONCLUSION

L'objet de cette étude était d'analyser l'influence du profil du dirigeant sur le niveau d'endettement bancaire de l'entreprise. Pour atteindre ce principal objectif, une revue de la littérature a permis de formuler cinq (05) hypothèses. Ces dernières ont été mises à l'épreuve des faits grâce à la démarche hypothético-déductive. Un échantillon de convenance a permis de sélectionner 59 PME recourant à l'endettement bancaire et les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto administré. A l'issue du traitement de ces données, il en est ressorti que 54,2 % de ces PME ont des besoins d'exploitation courante, 69,5 % de ces entreprises se financent en interne, 66,1% ont pour principale source de financement externe l'endettement bancaire, 45,8 % perçoivent l'endettement bancaire comme une contrainte, 44,1 % ne sont pas satisfaites de leurs banques, 71,2 % sont en relation avec une seule banque et enfin 55,9 % de ces entreprises rencontrent comme difficulté liée à l'obtention des crédits bancaires, l'exigence forte des garanties. De plus, 50,8 % de ces entreprises ont un niveau d'endettement bancaire faible contre 49, 2 % qui ont ce niveau élevé. 42,4 % de dirigeants de ces entreprises ont un faible degré de proximité avec leurs banquiers contre 57,6 % qui ont un fort degré de proximité avec leurs banquiers et enfin 44,1 % de ces dirigeants ont un degré de conservatisme faible contre 55,8 % qui ont ce degré élevé.

Après l'interprétation de ces données, nous avons alors procédé au test des hypothèses proprement dit. Ce dernier a permis de conclure que la proximité du dirigeant avec le banquier et le conservatisme du dirigeant ont une influence sur le niveau d'endettement bancaire. Toutefois, la proximité du dirigeant avec le banquier l'influence positivement alors que le conservatisme du dirigeant l'influence négativement. L'âge managérial, le niveau de formation et le type de formation n'ont aucune influence significative sur le niveau d'endettement bancaire des PME.

Toutefois, ces résultats constituent un appel pour les dirigeants ayant des besoins financiers et qui redoutent l'endettement bancaire du fait d'une carence de formation en gestion. Ils permettront à ces dirigeants d'avoir plus confiance en eux et de recourir à l'endettement bancaire sans préjugé. Ils permettront au gouvernement de réviser sa politique d'accompagnement des PME tout en décentralisant les structures d'accompagnement des PME afin de permettre à ces dernières d'avoir accès au financement au moindre coût.

Cependant, les limites de ce travail sont liées à la taille de l'échantillon et à la difficulté d'obtenir des informations sur les états financiers des PME. Ces dernières peuvent constituer une piste future d'investigation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afriland First Bank (2015), Finance pour tous : Promouvoir l'Inclusion Financière en Afrique Centrale, *Conférence Régionale CEEAC, Brazzaville, Congo*, pp. 1-14.
- Apitsa S. M. (2014) « L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 70, pp. 13-31.
- Aydi G. (2003), Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes, *XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage 3, 4, 5 et 6 juin, pp. 1-22.
- Barker V. L. et Mueller G. C. (2002), « CEO Characteristics and Firm R&D Spending », *Management Science*, vol. 48, n° 6, pp. 782-801.
- Basly S. (2006), Propriété, Décision et Stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique, *Colloque de l'Association Française de Finance*, Poitiers juin, pp. 1-34.
- Basly S. (2007), « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale », *Institut de Recherche en Gestion des Organisations*, n° 2, pp. 1-25.
- Bekono Ohana, S. M. (2017), Ethnie et Pratiques managériales en contexte africain, *XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 7 et 9 juin, pp. 1-18.
- Berger P. G., Ofek E. et Yermack D. L. (1997), « Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions », *Journal of Finance*, vol. 11, n° 4, pp. 1411-1438.
- Bissiriou G. (1989), « La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices », *Revue Française de Gestion*, n° 73, pp. 62-74.
- Bizaguet A. (1988), « L'Impact Economique des Petites et Moyennes Entreprises », *Revue du Trésor*, n° 11, pp. 11-12.
- Boukar H. et Tsapi V. (2011), « Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micros et petites entreprises camerounaises », *Revue Sciences de Gestion*, n° 77, pp. 19-33.
- Capiez A. (1990), « Difficultés de gestion et besoins de formations des dirigeants des TPE en démarrage », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, pp. 327-344.
- Charreaux G. (1985), « Le dilemme des PME : ouvrir son capital ou s'endetter », *Revue Française de Gestion*, n° 1-2, pp. 59-72.
- Chibani-Ltaief, F., Henchiri, J. E., & Degos, J. G. (2016), «La Structure Financière Contrastée Des Entreprises Familiales Françaises: Une Approche Fondée Sur La Théorie Du Compromis», *La Revue Du Financier*, 38(219), 30-50.
- Cole A. H. (1998), *Business in its Social Setting*, Cambridge, Mass : Havard University.
- Colot O. et Croquet M. (2007), « La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 6, n° 228, pp. 61-72.
- Cressy B. (1995), « Business borrowing and control: a theory of entrepreneurial types », *Small Business Economics*, vol. 7, pp. 291-300.
- Edwards J. et Fischer K. (1994), *Banks, finance and investment in Germany*, Cambridge University Press.
- Fafchamps M. (2000), « Ethnicity and Credit in African Manufacturing », *Journal of Development Economics*, vol. 61, pp. 205-235.
- Fathi E. T. et Gailly B. (2003), La structure financière des PME de la haute technologie, *XII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Tunis, 3 et 6 juin, pp. 22-35.
- Feudjo J. R. et Tchankam J. P. (2012), « Les déterminants de la structure financière : comment expliquer le paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement des PMI au Cameroun ? », *Revue Internationale PME*, vol. 25, n° 2, pp. 99-128.
- Foulquier P. et Herbin F. (2015), « Endettement des entreprises familiales: vers un nouveau paradigme », *Business School Financial Analysis and Accounting Research*, n° 3, pp. 22-27.

- Freindet Lang L. (1988), « An empirical test of the impact of managerial self interest on corporate capital structure », *Journal of Finance*, vol. 43, n° 2, pp. 271-281.
- Guilhon B. et Montchaud S. (2003), « Le capital à risque et les jeunes entreprises innovantes : problématique et enjeux », *Revue internationale PME*, vol. 16, n° 3-4, pp. 53-73.
- Hadj Taieb. M (1999), Rôle des centres techniques dans la promotion de l'innovation technologique au sein des PME, Mémoire de DEA, Université de Sfax, Sfax.
- Hagelin N., Holmes N M. et Pramborg B. (2006), « Family ownership, dual-class shares, and risk management », *Global Finance Journal*, n° 16, pp. 283-301.
- Hamadi B. Z. et Chapelier P. (2013), « Innovations budgétaires en PME et profil du dirigeant », *Comptabilité sans Frontières*, vol. 2, n° 5, pp. 1-23.
- Janssen F. (2007), L'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur leurs relations avec les banques, Cahier de recherche de l'INRPME, n° CR-98-07.
- Jensen M. C. et Meckling W. F. (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*, Gestion, Economica, Paris.
- Kamdem E. et Ondogo M. « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Revue Gestion 2000*, n° 1, pp. 33-58.
- Katz J. et Niehoff B. (1998), « How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms », *Long range Planning*, vol. 31, n° 5, pp. 755-761.
- Landa J. T. (1993), Cultures et activités entrepreneuriales dans les pays en développement : Réseau ethnique, organisation économique, in [...], Paris, Nouveaux Horizons/Maxima.
- Le N. T. B., Venkatesh S. et Nguyen T. V. (2006), « Getting bank financing: a study of Vietnamese private firms », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 23, n° 2, pp. 209-227.
- Lecomte H. B. S. (1998), « Combinaison des facteurs de production dans les PME en Afrique : Is Small beautiful ? », *CODESRIA Document Spécial*, n° 10, pp. 52-61.
- Mauge P. (1983), *Le risque bancaire dans l'octroi de crédit aux PME*, CLET synthèse, Paris.
- McMahon R. G. P., Holmes S., Hutchinson P. J. et Forsaith D. M. (1993), *Small enterprise financial management, Theory & Practice*, Sydney Fort Worth London Orlando Toronto, Harcourt Brace.
- Messaoudi A. et Binkour M. (2012), Les déterminants du non recours aux structures d'accompagnement : cas des PME marocaines, 2^{ème} Rencontre entre les acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier, France, 19 janvier.
- Messaoudi A. et Binkour M. (2016), « Comportement d'endettement des PME au Maroc : Etat des lieux et facteurs explicatifs », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, ISSN 2028-9324, vol. 15, n° 2, pp. 395-405.
- Mignon S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 3, n° 1, pp. 169-196.
- Moumou O. (2016), « L'entreprise familiale en Algérie : Quelle politique financière ? », *Revue DIRASSAT*, n° 26, pp. 44-69.
- Myers S. C. et Majluf (1984), « Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have », *Journal of Financial Economics*, vol. 13, n° 2, pp. 187-220.
- Ndjambou R. et Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision », *La Revue Gestion et Organisation*, n° 6, pp. 7-19.
- Paquerot M. et Chapuis J. M. (2006), *Réseaux d'appartenance des dirigeants et structures financières de leurs entreprises*, AFFI, Poitiers.
- Pigé B. (2002), « La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol.15, n° 2, pp. 119-142.

- Rahj I. (2016), Explication du recours à l'endettement financier : cas des PME marocaines, thèse de doctorat, Groupe SCAE, SCAE.
- Reijonen H. et Komppula R. (2007), « Perception of success and its effect on small firm performance », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n° 4, pp. 689-701.
- Stewart et Myers (2001), « Capital Structure », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, n° 2, pp. 81
- Storey D. J. (1994), *Understanding the small business sector*, International Thomson business press, Londres-Boston.
- St-Pierre J. (2004), *La gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Presses de l'Université du Québec Canada, Québec.
- St-Pierre J. et Cadieux (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°1, pp. 33-52.
- Suto. M (2003) « Capital structure and Investment behaviour of Malaysian firms in the 1990s : A study of corporate governance before the crisis », *Corporate Governance*, vol. 11, n° 15, pp. 25-39.
- Teyssier C. (2010), L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance : une approche par études de cas, *X^e Congrès International francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.
- Timur K. (1988), « The Tenacious Past : Theories of Personal and Collective Conservatism », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 10, n° 2, pp. 143-172.
- Wamba H. (2013), « Capital social et accès des PME africaines au crédit bancaire : Le Cas Du Cameroun », *Revue des sciences de gestion*, n° 259-260, pp. 53-65.
- Zenou E. (2006), « La contribution du dirigeant à la création de valeur au-delà de la discipline : Une analyse empirique sur le marché français », Working Paper, CEREN 17, Groupe ESC Dijon Bourgogne.