Fusions-acquisitions bancaires et décentralisation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME

Ghassen BOUSLAMA

Docteur en Sciences de Gestion
Professeur à Reims Management School

Laboratoire REPONSE
Université de Reims Champagne-Ardenne

bouslamag@hotmail.com

59, rue Pierre Taittinger - BP 302
51061 Reims Cedex
Tél. : 03 26 77 47 47 - Fax : 03 26 04 69 63

Résumé : L'objectif de cet article est d'étudier l'évolution de la délégation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition bancaire. La décision d'accord de crédits aux PME est étudiée en tant que choix d'investissement pour une banque. L'analyse intra-organisationnelle des mécanismes qui cadrent le processus d'accord de crédits nous permet de prévoir les conséquences potentielles des opérations de rapprochements bancaires sur la décision d'accord de crédits aux PME. En se référant au cadre théorique de l'architecture organisationnelle, nous nous sommes focalisés dans cet article sur l'une de ses trois composantes, à savoir la décentralisation des droits décisionnels. Les résultats du dépouillement de 61 réponses d'un questionnaire adressé aux chargés d'affaires PME de deux banques acquises françaises ont montré que le droit d'initiative est souvent accordé à ces agents. Cependant, il n'existe aucun effet significatif de ces opérations de consolidation bancaire sur la décentralisation du droit de ratification vers les chargés d'affaires PME. Nous avons trouvé également que les opérations de consolidation intensifient le niveau de contrôle hiérarchique. En résumé, selon les résultats trouvés, nous ne pouvons pas conclure à un accroissement de l'autonomie des chargés d'affaires PME dans les banques consolidées.

Mots clés : Fusions-acquisitions bancaires, décentralisation des droits décisionnels, théorie de l'architecture organisationnelle, information s*oft*, relation banque-PME.

Fusions-acquisitions bancaires et décentralisation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME

Résumé : L'objectif de cet article est d'étudier l'évolution de la délégation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME dans le cadre d'une opération de fusion-acquisition bancaire. La décision d'accord de crédits aux PME est étudiée en tant que choix d'investissement pour une banque. L'analyse intra-organisationnelle des mécanismes qui cadrent le processus d'accord de crédits nous permet de prévoir les conséquences potentielles des opérations de rapprochements bancaires sur la décision d'accord de crédits aux PME. En se référant au cadre théorique de l'architecture organisationnelle, nous nous sommes focalisés dans cet article sur l'une de ses trois composantes, à savoir la décentralisation des droits décisionnels. Les résultats du dépouillement de 61 réponses d'un questionnaire adressé aux chargés d'affaires PME de deux banques acquises françaises ont montré que le droit d'initiative est souvent accordé à ces agents. Cependant, il n'existe aucun effet significatif de ces opérations de consolidation bancaire sur la décentralisation du droit de ratification vers les chargés d'affaires PME. Nous avons trouvé également que les opérations de consolidation intensifient le niveau de contrôle hiérarchique. En résumé, selon les résultats trouvés, nous ne pouvons pas conclure à un accroissement de l'autonomie des chargés d'affaires PME dans les banques consolidées.

Mots clés : Fusions-acquisitions bancaires, décentralisation des droits décisionnels, théorie de l'architecture organisationnelle, information s*oft*, relation banque-PME.

1. INTRODUCTION

Cet article a pour objectif d'analyser l'évolution de la décentralisation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME dans un contexte de fusions-acquisitions bancaires. Les études antérieures trouvent des résultats très divergents quant à l'impact de ces opérations de rapprochement sur le volume des crédits accordés aux PME (Berger et *al*., 1999 ; 1998). Les travaux récents sur le lien entre les caractéristiques organisationnelles des établissements bancaires (Stein, 2002 ; Cole et *al*., 2004 ; Berger et *al*., 2005a et 2005b ; Mian, 2006) et la nature de la relation banque-PME (contractuelle ou relationnelle) nous permettent de proposer un nouveau cadre théorique donnant des explications organisationnelles aux conséquences de ces opérations de consolidations bancaires sur le volume des crédits accordés aux PME.

La nature de la relation banque-PME dépend de la spécificité de l'information collectée pour la décision d'accord de crédits aux PME. L'évaluation de ces entreprises, souvent opaques, s'appuie sur une information *soft* (qualitative) qui est, contrairement à une information *hard* (financière), de nature tacite et subjective (Petersen, 2004). La capacité des établissements bancaires à traiter et à collecter ces informations varie en fonction de la taille, de la complexité organisationnelle et de la structure de propriété (Stein, 2002). Dans ce sens, quel sera l'impact d'un changement de l'une ou de l'ensemble de ces caractéristiques organisationnelles sur la nature de la relation banque-PME ?

Les opérations de rapprochements bancaires sont souvent synonymes de modifications organisationnelles et stratégiques. Ces changements ont des conséquences sur la capacité de ces banques consolidées dans le traitement, le transfert et la collecte des informations spécifiques (*soft*s) et ont, *ipso facto*, un impact sur le volume des crédits accordés aux PME. Plusieurs travaux réalisés en majorité aux Etats-Unis (Berger et *al*., 1998 ; Zardkoohi et Kolari, 2001 ; Carter et *al*., 2004 ; Cole et *al*., 2004 ; Berger et *al*., 2005b) et dans une moindre mesure en Europe (Bonaccorsi di Patti et Gobbi, 2001 ; Sapienza, 2002 ; Degryse et *al*., 2004) et au Japon (Ogura et Uchida, 2008), ont analysé les effets de ces opérations de restructurations bancaires sur les conditions d'accord de crédits aux PME. Les résultats de ces différents travaux sont très divergents.

Contrairement aux travaux antérieurs sur l'impact des opérations de rapprochement bancaires sur l'accord de crédits aux PME, nous nous référons à un nouveau cadre d'analyse qui fait le lien entre les caractéristiques organisationnelles des banques et la nature de la relation banque-PME. Dans ce cadre, notre objectif est d'étudier les conséquences des

opérations de rapprochement bancaire à travers une analyse intra-organisationnelle de la relation banque-PME. En effet, la décision d'accord de crédit est un choix d'investissement pour la banque. Berger et Udell (2002) considèrent que la décision d'accord de crédits aux PME découle d'une interaction entre plusieurs intervenants qui appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents de l'organisation. La décision d'investissement est influencée par chaque niveau et est affectée directement par l'environnement externe de la banque et celui de ses PME clientes. Dans ce sens, l'analyse de l'impact des opérations de rapprochement bancaire sur la politique d'accord de crédits aux PME passe nécessairement par l'analyse de l'évolution des déterminants organisationnels qui cadrent la décision d'accord de crédits.

L'application de la théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et *al.*, 1997) à notre problématique nous paraît ainsi légitime. Composante principale de la théorie positive d'agence, elle nous permet ainsi de comprendre les comportements réels des organisations en matière d'investissement. Elle se propose d'expliquer l'efficacité de la décision d'investissement à partir des comportements individuels et à partir de la capacité des individus à produire, à traiter et à échanger des informations et des connaissances nécessaires à la prise de décision. En effet, l'utilisation optimale de cette connaissance spécifique est le fondement de la théorie positive de l'agence. L'apport de cette théorie ne réside pas uniquement dans la description des différents mécanismes disciplinaires permettant de résoudre les problèmes relatifs à la gestion des connaissances mais aussi dans l'étude de la cohérence qui peut exister entre eux. Dans ce sens, Jensen et Meckling (1992), définissent deux sous-systèmes sur lesquels repose l'organisation et qui doivent être en cohérence pour parvenir à un niveau de performance suffisant. Le premier consiste en la répartition des droits de décision à l'intérieur de l'organisation. Le deuxième s'intéresse à la conception du système de contrôle, en distinguant le système d'évaluation et de mesure de performance du système d'incitation.

L'analyse du processus décisionnel d'accord de crédits aux PME dans les banques consolidées passe nécessairement par l'étude de l'évolution des composantes de l'architecture organisationnelle qui cadrent les niveaux hiérarchiques inférieurs. En d'autres termes, ce sont les chargés d'affaires qui détiennent la connaissance « pertinente » (*soft*) qui a de la valeur dans la prise de décision d'accord de crédits aux PME. L'objectif de notre article est donc d'expliquer, au niveau des banques acquises, l'évolution de l'une des composantes de l'architecture organisationnelle, à savoir la répartition des droits décisionnels. Le degré d'autonomie accordée et la nature du droit décisionnel délégué aux différents agents intervenants dans la décision d'accord de crédits aux PME sont des problématiques très

importantes au sein de l'organisation post-consolidation. En effet, ces choix peuvent affecter les motivations des agents et les efforts qu'ils fournissent dans une prise de décision efficace, celle qui maximise la performance. Cette analyse permet également d'apporter des enseignements sur l'impact potentiel de ces opérations de consolidation bancaire sur la politique d'accord de crédits aux PME. Ceux-ci justifient donc notre choix d'étudier un seul aspect de l'architecture organisationnelle. L'analyse de l'évolution des deux autres composantes dans un contexte de consolidation, c'est-à-dire le système d'évaluation et de mesure de performance et le système d'incitation, peut faire l'objet d'autres travaux, tout comme l'étude de la cohérence et de la simultanéité de ces trois composantes au sein de l'établissement bancaire (Nagar, 2002).

Nos résultats sur l'évolution de la délégation des droits décisionnels dans les banques consolidées sont en cohérence avec les prédictions de la théorie de l'architecture organisationnelle. Ainsi, le dépouillement d'un questionnaire adressé aux chargés d'affaires PME de deux banques acquises françaises a montré que le droit d'initiative est souvent accordé à ces niveaux hiérarchiques. Cependant, il n'existe aucun effet significatif de ces opérations de consolidation bancaire sur la décentralisation du droit de ratification vers les chargés d'affaires. Nous avons trouvé également que les opérations de consolidation intensifient le niveau de contrôle hiérarchique. Par ailleurs, les résultats avancés, nous ne permettent pas de conclure à l'accroissement de l'autonomie des chargés d'affaires PME dans les banques consolidées.

Notre article est organisé comme suit. Dans la deuxième section, nous développons notre cadre théorique et les hypothèses de notre recherche. Dans la troisième section, nous exposons notre protocole de recherche en détaillant notre démarche empirique et les mesures de nos variables. Dans la quatrième partie, nous analysons les résultats de notre étude. Les concluions de notre étude sont présentées dans la cinquième section.

2. CADRE THEORIQUE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

2.1. THEORIE DE L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE

La décision d'accord de crédits aux PME est un choix d'investissement pour une banque. Dans ce sens, elle découle d'une interaction entre plusieurs agents appartenant à des niveaux hiérarchiques différents (Berger et Udell, 2002). Analyser les conséquences des opérations de fusions-acquisitions bancaires sur l'accord de crédits aux PME implique nécessairement l'examen de l'évolution des mécanismes organisationnels qui cadrent ce choix d'investissement. En effet, « *Que ce soit dans les approches stratégiques ou dans les*

approches économico-financières, l'analyse de l'investissement semble désormais indissociable du cadre organisationnel » (Charreaux, 2001, p.73).

Cela explique l'intérêt que l'on porte à la théorie d'agence, et plus spécifiquement à sa composante principale, la théorie de l'architecture organisationnelle. Celle-ci souligne le rôle fondamental de la connaissance spécifique dans l'organisation. Elle se propose d'expliquer la décision d'investissement à partir de la capacité des individus à produire et à échanger des connaissances nécessaires à la prise de décision (Jensen et Meckling, 1992). Dans le même sens, Noda et Bower (1996) considèrent également la décision d'investissement comme un processus au sein d'une organisation où les différents niveaux hiérarchiques peuvent entrer en conflit et où l'enjeu du contrôle de l'investissement dépend de l'efficacité de l'architecture organisationnelle. Notre approche cherche à mettre en évidence le rôle des composantes de l'architecture organisationnelle en tant que déterminant de la politique d'investissement dans le cadre intégrateur de la théorie positive d'agence.

L'architecture organisationnelle est composée de deux variables fondamentales : la répartition des droits décisionnels au sein de l'organisation et l'instauration d'un système de contrôle qui se subdivise en deux sous-systèmes : évaluation et incitation. Selon cette théorie, le niveau de l'efficience organisationnelle dépend de la cohérence, de la complémentarité et de l'interdépendance entre ces deux composantes. La performance organisationnelle est définie par la colocalisation des droits décisionnels et la connaissance spécifique à moindre coût. Une architecture organisationnelle efficace se traduit par un arbitrage entre les coûts liés à une mauvaise utilisation des connaissances spécifiques (décentralisation insuffisante) et ceux qui sont liés aux conflits d'intérêts (dus à la décentralisation). La minimisation de l'ensemble de ces coûts se fait via les systèmes de contrôle et d'incitation.

Selon Brickley et *al*. (1997), l'environnement technologique (systèmes d'information, méthode de production, technologie de communication), la réglementation et la structure du marché (concurrents, clients et fournisseurs) affectent la stratégie de l'entreprise (nature de la création de la connaissance, structure des actifs, base clientèle). Cette nouvelle stratégie affecte à son tour les caractéristiques de l'architecture organisationnelle. Dans le même sens, les changements environnementaux sont les principaux catalyseurs dans les opérations de fusions-acquisitions bancaires. Ces changements impliquent également de nouveaux choix stratégiques pour la banque entraînant ainsi une réadaptation de son architecture organisationnelle. Dans ce cadre, comprendre le comportement des banques consolidées en termes d'accord de crédits aux PME revient à examiner l'adaptabilité de la nouvelle architecture organisationnelle au niveau de la gestion des connaissances spécifiques. Sous

l'influence de l'environnement, l'architecture organisationnelle se doit sans cesse d'évoluer et de s'adapter. L'efficacité du comportement d'investissement d'une firme passe par une adaptation continuelle des mécanismes constituant l'architecture organisationnelle. Notre objectif est d'analyser l'évolution de l'une de ces composantes, la décentralisation des droits décisionnels dans un contexte de consolidation bancaire. Ce changement ne peut être étudié sans prendre en considération l'instabilité environnementale et les principaux facteurs qui motivent les établissements bancaires à s'engager dans une opération de croissance externe.

Selon la théorie de l'architecture organisationnelle, la clé de la performance organisationnelle réside dans sa capacité de la firme à co-localiser les droits décisionnels et la connaissance spécifique. Cette colocalisation pose donc le problème de choix entre une centralisation et une décentralisation des droits de décisionnels. Selon Jensen et Meckling (1992) et Christie et *al*. (2003), le choix final dépend d'un arbitrage entre les coûts et les bénéfices qu'impliquent chacune des deux approches. Parallèlement, Berger et Udell (2002) suggèrent qu'une banque qui choisit d'accorder des crédits aux PME devrait choisir une organisation adaptée aux techniques relationnelles appliquées au financement de ces entreprises opaques. Ces banques doivent alors adopter une organisation décentralisée qui se traduit par l'accord d'une plus grande autonomie à ceux qui détiennent la connaissance spécifique (Stein, 2002).

2.2. HYPOTHESES

L'attribution des droits décisionnels aux niveaux hiérarchiques inférieurs de la banque consolidée est liée à la nature de la connaissance détenue par ces derniers. Plus le degré de spécificité de la connaissance est important, plus le coût de transfert est élevé (Jensen et Meckling, 1992). Au-delà des informations financières collectées sur les entreprises, la connaissance détenue par les chargés d'affaires PME est souvent tacite. Ainsi, nous nous focaliserons exclusivement dans cet article sur l'attribution des droits décisionnels aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Cette délégation peut avoir un impact sur l'effort et les motivations des chargés d'affaire PME dans la collecte et le transfert des informations spécifiques (Liberti, 2003). Un changement dans l'allocation de ces droits décisionnels post-consolidation peut avoir des conséquences sur le traitement de ce type d'information et affecte par conséquent la relation banque-PME.

Ainsi, nous analysons dans cet article l'évolution de la décentralisation des droits décisionnels à travers les motivations des banques à s'engager dans ce type de croissance externe (la recherche d'une taille critique, faire face à l'incertitude de l'environnement et la

diversification des activités et des implantations géographiques). En plus d'étudier les effets de la nature des connaissances traitées et détenues par les chargés d'affaires, nous analysons également les conséquences des mécanismes d'évaluation et d'incitation et la nature des connaissances traitées et détenues par les chargés d'affaires sur l'évolution des droits décisionnels. L'annexe n°1 reprend l'ensemble des liens théoriques entre la variable expliquée et les différentes variables explicatives de notre modèle.

2.2.1. LA NATURE DES CONNAISSANCES ET LA DECENTRALISATION DES DROITS DECISIONNELS

Selon la théorie de l'architecture organisationnelle, l'efficience organisationnelle se traduit par une colocalisation des droits décisionnels et de la connaissance spécifique, à condition que les bénéfices de cette colocalisation excèdent la somme des coûts de contrôle et des coûts de transfert des connaissances. Selon les études antérieures (Nagar, 2002 ; Christie et *al*., 2003 ; Demers et *al*., 2004), l'accroissement du degré de spécificité des connaissances détenues par les niveaux hiérarchiques inférieurs augmente le coût de transfert de la connaissance et affecte ainsi le choix de délégation des droits décisionnels.

L'opération de fusion-acquisition bancaire apporte des changements au niveau de la taille, de la complexité organisationnelle, de la stratégie de diversification (marché et/ou produit) et de la volatilité de l'environnement externe (concurrence, demande, etc.). Ces changements entraînent à leur tour un accroissement des coûts de transfert des connaissances spécifiques détenues par les chargés d'affaires PME. Le respect de l'efficience organisationnelle dans la banque consolidée se traduit par la réduction des coûts de transfert des connaissances spécifiques. Cela devrait s'accompagner par une colocalisation des droits décisionnels et de la connaissance spécifique. Dans ce sens, la décentralisation des droits décisionnels des supérieurs hiérarchiques vers les chargés d'affaires PME devrait réduire les coûts de transfert des connaissances spécifiques (Berger et Udell, 2002).

H1. La nature des connaissances détenues par les chargés d'affaires PME a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

2.2.2. LES MOTIVATIONS DES RAPPROCHEMENTS BANCAIRES ET LEURS EFFETS SUR L'ATTRIBUTION DES DROITS DECISIONNELS

Une analyse des motivations des fusions-acquisitions bancaires nous permettra également de mieux appréhender leurs conséquences sur l'allocation des droits décisionnels. Ces motivations peuvent être résumées en trois points : faire face à un environnement incertain, la

rechercher d'une taille critique et la diversification aussi bien des activités que des implantations géographiques.

Faire face à l'incertitude de l'environnement

Williamson (1975, p. 24) souligne qu'une forte incertitude environnementale limite l'information et réduit ainsi la marge de manœuvre du preneur de décision. De ce fait, plus l'incertitude environnementale est élevée, plus la connaissance est spécifique. La quantité d'informations augmente avec l'accélération des changements environnementaux et un retard dans le traitement de l'information peut provoquer son obsolescence. Un taux d'obsolescence important et un flux d'information élevé augmentent la spécialisation de la connaissance. Un environnement instable nécessite une plus forte réactivité ce qui implique un coût de transfert de connaissance plus élevé (Christie et *al*. 2003 ; Nagar 2002).

Selon la théorie positive d'agence (Jensen et Meckling 1992, p.265), l'attribution des droits décisionnels évolue en fonction des transformations de l'environnement interne (l'organisation et les individus) et externe de l'entreprise. Ces changements impliquent une forte réactivité qui se traduit par une décentralisation des droits décisionnels vers les niveaux hiérarchiques qui détiennent la connaissance spécifique (Noda et Bower, 1996 ; Brickley et *al*., 1997). Nagar (2002) trouve que l'instabilité environnementale d'un échantillon de banques de détail américaines a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels vers les directeurs d'agence. Demers et *al*. (2004) obtiennent également le même résultat pour un échantillon d'entreprises appartenant au secteur du commerce électronique.

Selon Berger et Udell (2002), le processus d'accord de crédits aux PME est fortement influencé par l'environnement externe de la banque. Les mutations de l'environnement technologique, concurrentiel et réglementaire du marché des crédits sont des catalyseurs pour les opérations de fusions-acquisitions bancaires. L'ensemble de ces transformations affecte la stratégie des banques consolidées et dans le même sens leur architecture organisationnelle. En développant sa présence géographique, la nouvelle banque consolidée se trouve confrontée à un environnement diversifié et à une clientèle dispersée géographiquement et exerçant dans des secteurs dont l'incertitude dépend fortement de la conjoncture locale. Dans cette nouvelle organisation, les chargés d'affaires PME détiennent les connaissances spécifiques. La décentralisation des droits décisionnels vers ces niveaux hiérarchiques permet une réduction des coûts de transfert des connaissances et une meilleure réactivité à l'environnement.

H2. Le degré d'incertitude de l'environnement externe de la banque consolidée a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

Stratégie de diversification

Le nombre de produits (ou de services) offert par une entreprise et l'étendue géographique de son marché définit sa stratégie de diversification (produits/marché). Dans ce sens, la stratégie adoptée par une entreprise affecte le coût de transfert des connaissances et dans le même sens les bénéfices d'une décentralisation des droits décisionnels vers les niveaux hiérarchiques inférieurs. Selon Brickley et *al*. (1997), la diversification géographique et la stratégie de différenciation d'une entreprise ont un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels. Contrairement à une stratégie focalisée sur la réduction des coûts ou fondée sur une activité routinière, les informations nécessaires à une stratégie de différenciation ou à des entreprises innovantes sont détenues par les responsables du niveau hiérarchique inférieur. Christie et *al*. (2003) trouvent que la stratégie de diversification des grandes firmes a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels vers les niveaux hiérarchiques intermédiaires. Nagar (2002) trouve le même résultat pour un échantillon de directeurs d'agences de banques de détail américaines.

La stratégie de diversification est également l'une des motivations des fusions-acquisitions bancaires. En effet, selon Akhavein et *al*. (1997), l'essentiel de l'accroissement de la rentabilité des banques consolidées ne provient pas d'un pourvoir de marché ou de l'atteinte d'une taille critique mais plutôt d'une diversification du portefeuille d'activités. Cependant, les niveaux hiérarchiques intermédiaires et opérationnels des banques consolidées sont en possession de la connaissance spécifique sur la clientèle PME. L'accroissement des tâches affectées aux chargés d'affaires PME implique une délégation des droits décisionnels. Le transfert de cette connaissance spécifique vers les niveaux hiérarchiques supérieurs présente un temps de réponse important et peut entraîner des coûts d'opportunité élevés.

H3 : Le niveau de diversification de la banque consolidée a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

La diversification géographique permet de mieux répondre aux exigences de la réglementation en termes de risque. En effet, elle évite à la banque de subir les effets de la conjoncture économique d'une seule zone géographique ou d'un seul secteur d'activité. Par ailleurs, la diversification des implantations géographiques accroît la distance qui sépare la direction de ses niveaux hiérarchiques inférieurs. De ce fait, il est moins coûteux de contrôler des chargés d'affaires implantés dans des grandes zones urbaines que ceux qui sont affectés dans des zones rurales. Il est également plus simple de répartir les tâches dans les zones urbaines entre les différents niveaux hiérarchiques. Les banques peuvent ainsi accorder des tâches moins spécialisées aux chargés d'affaires. Au contraire, la décentralisation des droits

décisionnels vers les chargés d'affaires implantés dans les zones rurales ou dans les petites zones urbaines, s'avère plus importante (Brickley et *al*., 1997). Contrairement aux zones urbaines, il est plus coûteux de transférer les connaissances vers les niveaux hiérarchiques supérieurs ce qui implique une moindre spécialisation des tâches réalisées par les chargés d'affaires implantés dans les régions rurales et de ce fait une décentralisation plus importante des droits décisionnels.

H4a : La distance géographique qui sépare les chargés d'affaires entreprises de leur centre décisionnel hiérarchique a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

H4b : L'implantation géographique, urbaine ou rurale, des chargés d'affaires entreprises a un effet positif sur la décentralisation des droits de décision.

Recherche d'une taille critique : changement de la taille et de la complexité organisationnelle des banques consolidées

Selon Jensen et Meckling (1992), le coût de transfert des connaissances augmente avec la taille de l'entreprise. Les coûts d'agence sont plus importants dans une grande firme caractérisée par une forte dispersion des connaissances spécifiques. Dans le même sens, Brickley et *al*. (1997) soulignent que le niveau de décentralisation approprié augmente avec la taille de l'organisation. Selon Milgrom et Roberts (1992), le principal problème qui accompagne l'accroissement de la taille des organisations est l'affaiblissement du processus de prise de décision et principalement la coordination entre les agents. La croissance d'une organisation est souvent accompagnée par un accroissement du nombre et/ou de la taille de ses unités opérationnelles affectant dans ce sens la quantité des informations transférées des unités opérationnelles vers les niveaux supérieurs. Demers et *al*. (2004) montrent également que la taille d'une division affecte le niveau de délégation des droits décisionnels. Avec l'accroissement des charges managériales, les dirigeants ont donc tendance à déléguer plus.

Dans ce cadre, Berger et *al*. (1999) soulignent que la *déséconomie* d'échelle qui résulte de l'engagement de la banque dans deux activités de crédit différentes, empêche les grands établissements de gérer efficacement et simultanément le financement relationnel et le financement standardisé. Selon Stein (2002), les organisations décentralisées sont plus aptes à traiter les connaissances *softs* alors que les organisations centralisées ont plus de capacité à traiter les informations *hard*. Dans le même sens, Liberti (2003) analyse l'effet d'un changement de la structure hiérarchique sur les motivations des chargés d'affaires d'une grande banque internationale implantée en Argentine à collecter et à traiter les connaissances spécifiques. Les hypothèses testées par Liberti portent sur l'impact de la délégation de

l'autorité et de la diminution du contrôle sur les incitations et l'effort des agents. Liberti compare la décentralisation des droits décisionnels à un contrôle classique centralisé. Il trouve que le changement hiérarchique dans le département étudié s'accompagne par l'accord d'une plus large autorité aux subordonnés et d'un affaiblissement du contrôle par les niveaux hiérarchiques supérieurs. Les agents ayant reçu une plus grande autonomie utilisent plus efficacement l'information *soft*.

De même, Takats (2004), étudie l'impact de la consolidation bancaire sur l'activité d'accord de crédits aux PME opaques en tenant compte du cadre organisationnel. Le modèle proposé par Takats oppose des dirigeants et des chargés d'affaires qui disposent des informations spécifiques. L'auteur souligne que le problème d'asymétrie d'information interne peut être résolu en adoptant une organisation bancaire décentralisée et en renforçant le contrôle. En revanche, une structure centralisée s'avère plus rentable mais pénalisante pour le financement des PME opaques. Une activité d'accord de crédits aux PME efficace et rentable dépend donc de la nature de la délégation accordée aux chargés d'affaires PME.

La recherche d'une taille critique, la détention d'un pouvoir de marché ou la réalisation d'économies de coût sont les principales motivations d'une croissance externe (Focarelli et *al*., 2002). Ce type d'opérations affecte alors la taille et la complexité organisationnelle des entités fusionnées. La minimisation des coûts de contrôle et le transfert des connaissances dans ces banques devraient se traduire par une délégation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME. Dans le même ordre d'idée, un accroissement potentiel de la taille, qui est souvent suivi par un accroissement de la complexité organisationnelle de la nouvelle organisation bancaire, a des effets sur la décentralisation des droits décisionnels qui cadrent la décision d'accord de crédits aux PME.

H5a : La taille et la complexité organisationnelle des banques consolidées ont un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

H5b : L'accroissement de la taille et de la complexité organisationnelle des banques post-consolidation ont un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

Changement de la taille et de la complexité organisationnelle des unités opérationnelles des banques consolidées

En reprenant le même raisonnement que Degryse et Ongena (2007), nous soulignons que les arguments de Stein (2002) sur le lien entre la forme organisationnelle des banques et la nature de la relation banque-entreprise peuvent également s'appliquer aux unités opérationnelles d'une même banque. Les grandes succursales ou agences bancaires peuvent

avoir un ou plusieurs niveaux hiérarchiques. Les chargés d'affaires implantés dans des grandes unités opérationnelles sont alors moins disposés à s'engager dans la collecte et le transfert de l'information spécifique. Nous supposons que la taille et la complexité organisationnelle des unités opérationnelles d'une banque, et dans le même sens leur évolution post-consolidation bancaire, peuvent avoir des implications sur les motivations des chargés d'affaires entreprises à collecter, à traiter et à transférer les informations spécifiques nécessaires à l'évaluation du risque de crédit. Dans ce sens, maintenir une politique d'offre de crédits aux PME opaques, nécessite de la part des banques consolidées une plus grande délégation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME dans les unités opérationnelles (agences bancaires ou centre d'affaires).

H6a. Le niveau de complexité organisationnelle des unités opérationnelles a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

H6b. L'accroissement de la complexité organisationnelle des unités opérationnelles post-consolidation bancaire a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

H7a. La taille des unités opérationnelles a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

H7b. L'accroissement de la taille des unités opérationnelles post-consolidation bancaire a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

2.2.3. INSTAURATION D'UN SYSTEME D'EVALUATION ET D'INCITATION

Selon la théorie positive d'agence, la décentralisation des droits décisionnels permet de co-localiser les droits décisionnels et la connaissance spécifique. Elle permet ainsi de réduire les coûts de transfert de cette connaissance. Cependant, cette décentralisation peut entraîner des problèmes d'agence. Jensen et Meckling (1992) préconisent alors l'instauration d'un système de contrôle composé par des mécanismes d'évaluation et par des systèmes d'incitation. Selon Brickley et *al*. (1997), une politique d'investissement efficace s'explique par la capacité de la firme à mettre en œuvre d'une part, un système permettant le transfert de la connaissance des niveaux opérationnels vers les niveaux supérieurs et d'autre part, des mécanismes d'évaluation incitant les agents à diffuser cette connaissance nécessaire pour une prise de décision efficace.

Selon la théorie de l'architecture organisationnelle, la décentralisation est suivie de l'instauration de systèmes d'incitation dont le coût peut affecter le degré de délégation. Ce coût dépend des propriétés des mesures de performance utilisées pour fixer les mécanismes incitatifs. En effet, l'efficience organisationnelle se traduit par la minimisation du coût de

transfert de la connaissance et des coûts de délégation, spécialement les coûts de contrôle. Les coûts associés aux mesures de performance sont d'autant plus importants que le degré de précision est plus faible. Les spécificités des mesures de performance utilisées déterminent alors le coût de décentralisation. Selon Moers (2006), les caractéristiques des mesures de performance, plus particulièrement leur degré de précision, affectent le choix des mécanismes d'incitation qui représentent le coût de délégation. La nature des mécanismes d'évaluation choisies, ou leur degré de précision des mesures utilisées, affecte le niveau de délégation[1].

H8. Le niveau de précision des systèmes d'évaluation des chargés d'affaires PME dans les banques consolidées a un effet positif sur la décentralisation des droits décisionnels.

Selon la théorie de l'agence, les systèmes d'incitation des niveaux hiérarchiques inférieurs présentent un coût de délégation pour une firme. Ce coût est lié à la mise en place d'un mécanisme incitatif que le niveau hiérarchique supérieur arbitre avec le bénéfice de la délégation. Si la littérature comptable soulève l'importance du lien entre la rémunération et la délégation (Melmud et Reichelsetin, 1987 ; Melmud et *al*., 1992 ; Milgrom et Roberts 1992 ; Baiman et Rajan, 1995 ; Bushman et *al*. 2000), aucune étude, à notre connaissance, avant celle de Nagar (2002) n'a tenté de tester empiriquement ce lien. Toutefois, Demers et *al*. (2004) trouvent que la rémunération incitative présente un effet négatif sur la décentralisation des droits décisionnels. Ce résultat signifie que l'accroissement de l'utilisation de la rémunération incitative réduit le niveau d'attribution des droits décisionnels. Ce résultat confirme que la rémunération incitative représente un coût de délégation pour l'entreprise. Conformément à Nagar (2002) et à Demers et *al*. (2004), nous supposons que des niveaux élevés de primes d'incitation impliquent des niveaux de délégation moins importants.

H9. L'utilisation des mécanismes de rémunération incitatifs pour les chargés d'affaires PME dans les banques consolidées a un effet négatif sur la décentralisation des droits décisionnels.

3. PROTOCOLE DE RECHERCHE

3.1. ÉCHANTILLON ET CHOIX DU TERRAIN D'ETUDE

Afin de tester la plausibilité de nos hypothèses théoriques, nous avons choisi dans notre travail de mener une étude quantitative par l'administration d'un questionnaire à un échantillon de chargés d'affaires travaillant dans des banques consolidées. Nous nous sommes

[1] La littérature distingue trois catégories de mesures de performance. On fait souvent la distinction entre celles qui se fondent sur des mesures financières (considérées comme plus précises) et celles qui se réfèrent à des mesures non financières (considérées comme subjectives). La troisième catégorie est composée par les deux mécanismes précédents. Ce système d'évaluation est souvent qualifié de multidimensionnel. Son degré de précision est mesuré par le poids de chacune des mesures qui le constituent.

orientés vers des banques qui ont récemment vécu une opération de fusion ou d'acquisition et qui possèdent une réelle activité d'accord de crédits aux PME. Le rapprochement du Crédit Lyonnais et du Crédit Agricole et celui du Groupe Caisses d'Épargne avec la Banque Palatine remplissent ces conditions[2].

Nous analysons exclusivement les conséquences des opérations de rapprochements sur la délégation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME des banques cibles de l'opération de fusion-acquisition. Ce choix est motivé par deux raisons. D'un côté, le nombre d'opérations de fusions est très faible en France. La majorité des rapprochements est de type fusion-absorption. D'un autre côté, les conséquences d'une opération de consolidation bancaire, aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau stratégique, sont plus ressenties par les banques cibles que par les banques acquéreuses. Les deux opérations choisies portent aussi sur des banques de taille différente. Le choix de ces deux banques nous permet de comparer empiriquement les conséquences de ces deux types d'acquisitions en prenant en compte l'effet de la taille et de la complexité organisationnelle des établissements étudiés.

Notre étude n'a pas pour objectif de confronter notre modèle théorique à plusieurs banques consolidées, mais à plusieurs individus ayant une même fonction et appartenant à un même niveau hiérarchique au sein de deux banques acquises (Le Crédit Lyonnais et la Banque Palatine)[3]. Notre démarche d'analyse de l'évolution de l'une des trois composantes de l'architecture organisationnelle, à savoir la décentralisation des droits décisionnel, est similaire à celles qui sont appliquées dans les travaux antérieurs (Catelin, 2001 ; Nagar, 2002 ; Demers et *al*., 2004 ; Moers, 2006). Nous choisissons d'adresser notre questionnaire à un seul niveau hiérarchique, à savoir les chargés d'affaires entreprises des banques acquises[4]. Ces derniers sont les principaux agents pouvant discerner et/ou subir les changements potentiels apportés par les opérations de fusions-acquisitions au niveau de la délégation des droits décisionnels. L'administration de notre questionnaire auprès de plusieurs chargés d'affaires PME implantés dans des régions diverses et affectés dans différentes unités des deux banques

---

[2] Le choix de ces deux opérations, annoncées au second semestre 2003 et dont l'intégration effective a été amorcée courant 2004, nous permet d'éviter le biais induit par une différence au niveau de l'environnement conjoncturel, économique, réglementaire et/ou technologique. Le choix exclusif de banques françaises nous permet également d'accéder plus facilement à l'information et d'éviter ainsi tout risque de biais culturel qu'une opération transnationale peut entraîner.

[3] Selon Ittner et Larker (2001), l'analyse des composantes de l'architecture organisationnelle dans un seul secteur d'activité présente plusieurs avantages. Les répondants sont susceptibles d'interpréter les questions de l'enquête d'une manière similaire, améliorant ainsi la comparabilité des réponses aux questionnaires. Ces entreprises font également face à un même environnement externe réduisant ainsi un certain nombre de biais.

[4] Selon les études antérieures (Mia et Chenhall, 1994 ; Chenhall, 2003 ; Demers et *al*., 2004), l'analyse d'une seule fonction ou d'une seule activité au sein d'une entreprise est suffisante pour appréhender la cohérence et la complémentarité des composantes de l'architecture organisationnelle.

étudiées (centres d'affaires et agences bancaires), nous permet d'expliquer et de comparer l'évolution de l'attribution des droits décisionnels dans les banques consolidées[5].

Notre étude a été conduite durant la période allant d'octobre 2006 à février 2007. Notre questionnaire a été diffusé auprès de l'ensemble des chargés d'affaires PME des deux banques étudiées par voie interne et par courrier électronique. En retour, nous avons reçu 63 questionnaires sur 200 (140 chargés d'affaires chez le Crédits Lyonnais et 60 chez la Banque Palatine), dont 61 exploitables. Notre échantillon final s'est constitué de 33 réponses de la part des chargés d'affaires PME du Crédit Lyonnais et 28 de la Banque Palatine.

3.2. CONSTRUCTIONS DES MESURES ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

S'agissant des mesures des différentes variables, nous nous sommes reportés aux indicateurs tirés à partir des différents items de notre questionnaire. Pour élaborer ces items, nous nous sommes référés aux principaux indicateurs rencontrés dans les travaux liés à notre grille théorique et les recherches empiriques consacrées à l'analyse des composantes de l'architecture organisationnelle, à l'impact des opérations de consolidation bancaires et à la relation de long terme banque-PME. L'identification des mesures de nos variables repose également sur les indicateurs rencontrés dans la phase de pré-enquête. La plupart des variables de notre modèle sont mesurées sur la base d'une échelle de Likert à 5 points. Chacune de ces dernières, a été représentée par au moins une question dans notre questionnaire. Afin de structurer les informations obtenues à travers ces différentes échelles, nous avons procédé à une série d'analyses en composantes principales (désormais ACP)[6]. Désormais, ces facteurs représentent les mesures de nos variables[7].

Dans cette sous-section, nous exposerons en détail les dimensions empiriques adoptées afin de mesurer les variables expliquées et explicatives de notre modèle théorique présenté dans la section 2 et dont les différents liens sont représentés dans l'annexe n°1.

3.2.1. La variable expliquée : la décentralisation des droits décisionnels

Si la théorie de l'agence définie quatre droits décisionnels, c'est-à-dire l'initiation, la mise en œuvre, la ratification et la surveillance (Fama et Jensen, 1983), nous devons avant de les

---

[5] Hayes (1977) montre que les unités opérationnelles d'une même entreprise répondent différemment aux variables environnementales. Catelin (2001) constate également que les caractéristiques de l'architecture organisationnelle pouvaient varier d'une région à une autre et d'une division à une autre au sein d'une même entreprise (France Télécom).

[6] Nous avons retenu les items ayant un coefficient de corrélation avec un facteur donné supérieur ou égal à 0,5. Pour arrêter le nombre des facteurs à retenir, nous avons appliqué la règle la plus couramment utilisée, celle de Kaiser, qui consiste à ne retenir que les axes factoriels dont les valeurs propres sont supérieures à un.

[7] Nous avons choisi d'appliquer une rotation orthogonale (*Varimax*), préférée à une rotation oblique car elle minimise le nombre de variables ayant de forte projection sur chaque facteur, simplifie l'interprétation des facteurs et génère des facteurs non corrélés (Donada et Mbengue, 2003).

analyser, les adapter au contexte bancaire. Dans ce cadre, nous n'avons pas abordé la décentralisation du « droit de mise en œuvre » de la décision d'accord de crédits aux PME dans notre analyse puisque ce droit revient naturellement aux chargés d'affaires PME. De même, le droit de contrôle n'est pas du ressort des chargés d'affaires mais plutôt de leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, nous avons analysé la décentralisation verticale des droits de contrôle vers le niveau hiérarchique intermédiaire et non vers les chargés d'affaires PME. En effet, le degré de contrôle accordé à ces supérieurs hiérarchiques reflète d'une manière indirecte le degré d'autonomie des chargés d'affaires PME et de ce fait le niveau de contrôle. Enfin, nous testons la décentralisation horizontale des droits de contrôle entre les membres d'une même équipe. Cette variable reflète la surveillance mutuelle entre les différents individus d'une même unité opérationnelle.

Chacune des dimensions de « la décentralisation des droits décisionnels » est mesurée dans notre étude par une question différente. Chacune des ces questions est mesurée par une échelle de Likert à 5 points. Nous appréhendons la variable expliquée « la décentralisation des droits décisionnels » par cinq dimensions (cinq questions) : Le degré d'autonomie accordé aux chargés d'affaires, la décentralisation verticale des droits d'initiative vers les chargés d'affaires, la décentralisation verticale des droits de ratification vers les chargés d'affaires, la décentralisation verticale des droits de contrôle vers le niveau hiérarchique intermédiaire et la décentralisation horizontale des droits de contrôle. Au total, notre variable expliquée est mesurée par neuf facteurs extraits des ACP (voir annexe n°2).

Les items utilisés pour appréhender le droit d'initiative et la décentralisation verticale des droits de contrôle ont été inspirés de l'étude de Catelin (2001). Les items relatifs à la décentralisation horizontale des droits de contrôle sont mesurés par la fréquence des réunions et la nature de la coopération et de la communication entre les membres d'une même équipe. Ces items reflètent le degré de travail en équipe qui permet de mesurer le niveau de contrôle mutuel dans une même unité opérationnelle (Demers et *al.*, 2004). Enfin, les items utilisés pour appréhender le droit de ratification ainsi que le niveau d'autonomie des chargés d'affaires font référence aussi bien à l'étude de Zardkoohi et Kolari (2001) qu'aux différentes suggestions faites par les responsables bancaires et les chargés d'affaires interrogés lors de la phase de pré-enquête.

3.2.2. Les variables explicatives

Les critères d'accord de crédits aux PME reflètent la nature et le poids des connaissances utilisées dans l'évaluation du risque dans les banques consolidées. Selon les travaux sur la

relation de long terme banque-PME (*relationship lending theory*), les banques font référence à deux types d'informations, l'information *hard* et l'information *soft* (Petersen, 2004). Les items utilisés pour appréhender ces deux catégories d'informations ont été inspirés des travaux de Zradkoohi et Kolari (2001), Liberti (2003) et Scott (2006). Certains items sont également le fruit des suggestions faites par les chargés d'affaires interrogés et l'exploitation de certains documents internes sur les modèles d'évaluation appliqués dans les banques étudiées. Les ACP effectuées nous offrent deux facteurs extraits représentant chacun une dimension différente des critères d'évaluation (des critères d'évaluation spécifiques, CRITV1 et des critères d'évaluation standardisés, CRITV2).

En référence aux travaux antérieurs (Catelin, 2001 ; Hoque, 2004 et 2005 ; Moers, 2006), le degré d'incertitude de l'environnement (INCERTI) est appréhendé par quatre items. Nous avons choisi l'instabilité de l'environnement concurrentiel (l'offre), la demande (la réaction de la clientèle, le changement de ses préférences et de ses goûts), l'environnement technologique (changement des outils de travail, des techniques de télécommunication et de l'information) et le changement dans l'environnement réglementaire et législatif.

La stratégie de diversification des activités est représentée par le nombre et la nature des tâches liées à l'accord des crédits aux PME des banques consolidées. Les ACP réalisées donnent lieux à deux facteurs distincts. Le premier facteur mesure le nombre de services et tâches gérées (DIV_SERV), alors que le deuxième facteur mesure le nombre de clients gérés (DIV_CLT). La stratégie de diversification géographique est mesurée par le nombre de nouvelles unités créés (agences ou centre d'affaires). Cette variable reflète également le changement de la taille de la banque acquise post-consolidation.

En se référant aux travaux de Catelin (2001) et de Chatelin (2001), les items utilisés pour mesurer les mécanismes d'incitation sont divisés en deux catégories, les mécanismes d'incitation monétaires et non monétaires. Les ACP réalisées sur ces items nous permettent d'extraire deux facteurs. Le premier permet d'appréhender des mécanismes d'incitation sous forme de primes et de bonus monétaires et non monétaires (SYINCET1) alors que le deuxième permet de refléter les incitations sous forme d'intéressements et de participations au capital (SYINCIT2).

Les mécanismes d'évaluation des chargés d'affaires PME font référence à trois catégories de mesures, des mesures formelles (critères financiers), informelles (critères non financiers) ou composés des deux mesures précédentes (multidimensionnelles). Chacune de ces mesures peut faire référence à un système d'évaluation individuelle, collective ou divisionnelle. En se référant aux travaux antérieurs, nous construisant des items reflétant principalement les

critères d'évaluations financières et non financières. Les ACP réalisées sur ces items nous offrent deux facteurs extraits, les mécanismes multidimensionnels, fondés sur des mesures financières et non financières (MESPERF1) et les mécanismes d'évaluation constitués exclusivement de mesures financières (MESPERF2).

Les autres variables explicatives de notre modèle ne se réfèrent pas à des items et ne nécessitent donc pas des analyses en composantes principales. Certaines de ces variables sont latentes et sont mesurées par une échelle de Likert en 5 points (le changement de la taille et la complexité organisationnelle de l'agence, le changement de la taille de la banque acquise, la distance qui sépare le chargé d'affaires de son centre décisionnel hiérarchique). D'autres sont des variables dichotomiques, comme la taille et la complexité organisationnelle de la banque acquise ou l'implantation géographique de l'agence (des variables binaires). Enfin, certaines de ces variables explicatives sont quantitatives, comme la taille et la complexité organisationnelle de l'agence. Les différentes mesures de ces variables explicatives sont résumées dans l'annexe n°2.

3.3. SPECIFICATIONS EMPIRIQUES

En raison de la structure du questionnaire, du faible nombre des répondants (échantillon n=61) et de la nature des variables explicatives et à expliquer (essentiellement sur des échelles de Likert à 5 points), nous avons réalisé une analyse de variance, plus précisément l'une de ses principales extensions, la MANCOVA (*multiple analyses of covariance*). Dans le cas où il existerait plusieurs variables explicatives qualitatives, deux modèles d'analyses de la variance sont possibles selon que les variables explicatives soient indépendantes (*modèle additif*) ou qu'elles soient liées (*modèle avec interaction*). Dans ce sens, nous avons opté pour un modèle additif afin d'éviter les problèmes posés par les interactions entre les variables qualitatives. En effet, notre équation comprend six variables qualitatives ce qui augmente par conséquent le nombre des variables explicatives (effets principaux plus effets d'interactions) et pose un problème de degré de liberté.

Par ailleurs, notre modèle à tester comporte plusieurs variables quantitatives à expliquer. Dans ce cas, nous appliquons le modèle d'analyse multivariée de la variance (MANOVA). Dans cette analyse, les variables à expliquer sont quantitatives (métriques ou d'intervalle). Elles doivent répondre à des conditions statistiques qui sont des généralisations du cas univarié. De plus, notre modèle économétrique comporte des variables explicatives qualitatives et quantitatives. Nous adoptons ainsi l'analyse multivariée de la covariance (MANCOVA). Celle-ci est une généralisation de l'analyse multivariée de la variance. Elle a

pour objet d'étudier les relations entre plusieurs variables à expliquer quantitatives et un ensemble de variables explicatives composé de variables qualitatives et quantitatives (appelées alors des « covariants »).

4. RESULTATS

Nous interprétons dans ce qui suit les résultats de l'analyse multivariée de la covariance pour chacune des variables à expliquer de la décentralisation des droits décisionnels appréhendée dans chaque équation par ses facteurs extraits des ACP (annexe n°2). Les résultats trouvés sont présentés dans l'annexe n°3.

4.1. DEGRE D'AUTONOMIE ACCORDE AUX CHARGES D'AFFAIRES

Le degré d'autonomie accordé aux chargés d'affaires est appréhendé par deux facteurs extraits des ACP, à savoir « l'autonomie au niveau du montant et quantité » et « l'autonomie financière ». L'analyse multivariée de la covariance ne trouve aucun effet significatif des variables explicatives du modèle étudié sur ces deux variables expliquées. Nous concluons à l'absence d'un effet significatif des opérations de fusions-acquisitions bancaire sur le « degré d'autonomie accordé aux chargés d'affaires PME », aussi bien au niveau du montant et de la quantité des crédits PME qu'au niveau de la fixation tarifaire.

4.2. DECENTRALISATION VERTICALE DES DROITS D'INITIATIVE ACCORDES AUX CHARGES D'AFFAIRES

La taille des unités opérationnelles dans les banques consolidées (agences ou centres d'affaires) présente un effet négatif sur la décentralisation verticale des droits d'initiatives (significatif au seuil de 5 %). Contrairement à notre hypothèse H7a qui suppose un effet positif de la taille de l'unité opérationnelle des banques consolidées sur la décentralisation des droits décisionnels, notre résultat montre plutôt un effet négatif. Autrement dit, plus la taille de l'agence est importante, plus le droit d'initiative est centralisée. Par ailleurs, étant donné la faible importance du coefficient β ($-3{,}209\ 10^{-2}$) de cette variable, ce résultat est à prendre avec beaucoup de prudence.

Le changement de la taille des unités opérationnelles mesuré par une forte diminution du nombre de personnes qu'y sont affectées a un effet positif sur la décentralisation des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME (significatif au seuil de 5 %). Ce résultat confirme l'effet de la taille des unités opérationnelles sur la décentralisation des droits d'initiative. Dans le même sens, plus le nombre de personnes travaillant dans l'agence est faible plus le niveau de décentralisation des droits d'initiative est important.

La complexité organisationnelle des unités opérationnelles des banques consolidées présente un effet négatif sur la décentralisation des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME (significatif au seuil de 5 %). Contrairement à l'impact positif annoncé dans notre hypothèse H6a, les résultats montrent que plus le nombre de niveaux hiérarchiques (mesure la complexité organisationnelle de l'agence) est élevé, plus le niveau de délégation des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME est faible.

Le changement du degré de la complexité organisationnelle dans les unités opérationnelles des banques consolidées, mesuré par la modalité de réponse dans notre questionnaire « un faible accroissement du nombre des niveaux hiérarchiques », présente un effet négatif sur la « décentralisation des droits d'initiative » (significatif au seuil de 10 %). Dans ce sens, plus le niveau de complexité organisationnelle est important, plus le niveau de décentralisation des droits d'initiative est faible. Plus le nombre des niveaux hiérarchiques dans les agences est important, plus la nature des crédits gérés et le type de clientèle PME ciblée par les chargés d'affaires entreprises sont décidés et dictés en équipe ou par les niveaux hiérarchiques supérieurs (direction régionale et/ou direction générale).

Ces résultats montrent que la taille et la complexité organisationnelle des unités opérationnelles ainsi que leur évolution post-consolidation bancaire ne présentent pas un effet positif sur la décentralisation des droits d'initiative (H6 et H7). Les coûts d'agences et les coûts de transfert des connaissances spécifique dans les unités opérationnelles ne justifient pas une telle décentralisation qui est supposé minimiser la somme de ces coûts. Selon ces résultats, le raisonnement de Degryse et Ongena (2007) et le modèle de Stein (2002) ne semblent pas être vérifiés dans le cadre des unités opérationnelles.

La distance géographique entre le chargé d'affaires PME et son supérieur hiérarchique a un effet positif sur la délégation des droits d'initiative. Ce résultat est particulièrement significatif pour une distance inférieure à 10 min et pour les chargés d'affaires travaillant dans les mêmes locaux que leurs supérieurs hiérarchiques (significatif au seuil de 1 % et 5 % respectivement). Ce résultat contredit notre hypothèse H4a qui prévoit que plus la distance géographique séparant les deux niveaux hiérarchiques est importante, plus le niveau de délégation verticale des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME est élevé. En effet, ce résultat démontre que plus la distance géographique séparant le chargé d'affaires de son supérieur est faible, plus le niveau de délégation des droits d'initiative est élevé. Dans ce sens, la décentralisation verticale des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME n'est effective que dans les unités opérationnelles de petite taille et de faible complexité

organisationnelle et dans celles où la distance géographique séparant le chargé d'affaires PME de ses supérieurs hiérarchiques directs est faible voir inexistante.

L'accroissement de la taille des banques consolidées, mesuré par le nombre de nouvelles implantations géographiques, a un effet positif et significatif au seuil de 1 % sur la « décentralisation verticale des droits d'initiative accordés aux chargés d'affaires » quel que soit le degré de croissance du nombre de nouvelles implantations (faible, moyen ou fort). L'effet est également positif pour la modalité de réponse « une très faible croissance du nombre de nouvelles agences créées » (significatif au seuil de 5 %). Ce résultat confirme notre hypothèse H5a qui prévoit un effet positif de la taille de la banque sur la décentralisation verticale des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME. Dans ce sens, plus la taille des banques est importante, plus le niveau de délégation verticale des droits d'initiative est élevé. Dans ce cas, la décentralisation des droits d'initiative permet une réduction des coûts de transfert des connaissances spécifiques et des coûts d'agence que peuvent entraîner l'accroissement du nombre des niveaux hiérarchiques.

Nos résultats montrent également que les mesures multidimensionnelles de la performance utilisées dans le système d'évaluation des chargés d'affaires PME ont un effet positif sur la décentralisation verticale des droits d'initiative (significatif au seuil de 10 %). Ce résultat montre que l'utilisation des mécanismes d'évaluation multidimensionnels dans les unités opérationnelles est en adéquation avec la délégation des droits d'initiative. Ce résultat valide est en cohérence avec notre hypothèse théorique H8 qui suppose un effet positif du degré de précision des mesures d'évaluation des agents sur la décentralisation des droits décisionnels (Moers, 2006), notamment le droit d'initiative[8].

4.3. DECENTRALISATION VERTICALE DES DROITS DE RATIFICATION

La variable à expliquer « décentralisation des droits de ratification » est appréhendée par deux facteurs extraits des ACP : la « ratification au niveau des caractéristiques du crédit » et la « ratification au niveau du coût du crédit ». La MANCOVA n'avance aucun impact significatif des variables explicatives du modèle sur la variable à expliquer « ratification au niveau des caractéristiques du crédit ». En revanche, l'analyse de la variable à expliquer « ratification au niveau du coût du crédit » présente un seul effet significatif au seuil de 10%. Le « changement de la taille des unités opérationnelles dans les banques acquises », mesuré

[8] Notre analyse multivariée n'a permis de vérifier cette hypothèse que pour la mesure multidimensionnelle de la performance et non pour la mesure financière de la performance qui est théoriquement plus précise que la première. En effet, en se basant sur les analyses de fréquence et en se référant aux différents entretiens réalisés durant la phase de pré-test de notre questionnaire, nous avons pu constater que les mesures de performance financières ne sont pas fréquemment utilisées dans les banques acquises étudiées.

par la modalité de réponse « a diminué » a un effet négatif sur la décentralisation des droits de ratification appréhendée par le facteur « ratification au niveau du coût du crédit ». Ainsi, plus la taille de l'unité opérationnelle des banques acquises est faible, plus le niveau de décentralisation des droits de ratification au niveau du coût du crédit accordé aux PME est faible. Autrement dit, une réduction de la taille des agences des banques consolidées, mesurée par une réduction du personnel, a un effet négatif sur la décentralisation des droits de ratifications au niveau du coût de crédit vers les chargés d'affaires PME. Ce résultat confirme notre hypothèse H7a qui suppose un impact positif de la taille des unités opérationnelles sur la décentralisation des droits décisionnels.

4.4. DECENTRALISATION VERTICALE DES DROITS DE CONTROLE

La décentralisation des droits de contrôle vers le management intermédiaire dans les banques consolidées est appréhendée par deux facteurs : l'évolution du rôle « d'animation et de conseil » et le rôle strictement de « contrôle » qu'assurent les supérieurs hiérarchiques directs sur les chargés d'affaires PME. L'analyse multivariée de la covariance n'offre pas des résultats significatifs des variables explicatives du modèle sur la variable à expliquer « décentralisation des droits de contrôle vers le management intermédiaire » appréhendée par le rôle « d'animation et de conseil » qu'exercerait le supérieur hiérarchique. Par ailleurs, l'analyse multivariée réalisée sur le second facteur « contrôle » donne un coefficient R^2 relativement élevé ($R^2 = 0,857$). Les résultats de cette analyse multivariée montrent un effet positif et significatif au seuil de 1 % de la taille des unités opérationnelles des banques acquises sur la décentralisation des droits de contrôle vers le management intermédiaire. En effet, plus la taille de l'agence est importante plus le niveau du contrôle exercé par les supérieurs hiérarchiques directs des chargés d'affaires PME est élevé (hypothèse H7a).

L'analyse multivariée de la covariance trouve également un effet négatif et significatif au seuil de 10 % de la variable « distance géographique qui sépare les chargés d'affaires de leurs supérieurs hiérarchiques » sur la variable à expliquer « la décentralisation des droits de contrôle vers le mangement intermédiaire » appréhendée par le rôle de « contrôle » qu'il assure. Plus particulièrement, l'analyse de la covariance montre que les modalités de réponse « dans les mêmes locaux » et « moins de 30 min » sont significatives respectivement au seuil de 10 %. Ce résultat confirme notre hypothèse H4a qui suppose un effet positif de la distance géographique qui sépare les chargés d'affaires de leur centre décisionnel hiérarchique sur la décentralisation des droits décisionnels, et plus spécifiquement, la « décentralisation verticale des droits de contrôle vers le management intermédiaire ». Ainsi, plus la distance qui sépare

ces deux agents est faible, plus le rôle de contrôle joué par le supérieur hiérarchique direct des chargés d'affaires PME est faible.

4.5. DECENTRALISATION HORIZONTALE DES DROITS DE CONTROLE

Cette variable à expliquer est appréhendée par deux facteurs extraits des ACP : « Le degré de travail en équipe : communication et coopération » et « le degré de travail en équipe : fréquence des réunions ». Ces mesures reflètent le degré de partage des connaissances spécifiques et traduisent la surveillance mutuelle entre les différents agents.

L'analyse multivariée montre qu'une forte diminution du nombre de personnes travaillant dans les unités opérationnelles a un effet négatif (significatif au seuil de 10 %) sur la décentralisation horizontale des droits de contrôle appréhendée par le degré de « travail en équipe : communication et coopération ». La réduction du nombre de personnes travaillant dans les unités opérationnelles des banques acquises affecte négativement le degré de coopération et de communication entre les membres d'une même équipe réduisant ainsi le niveau de partage et de transfert des connaissances spécifiques. Cette réduction a un impact sur l'efficacité de ce type de surveillance mutuelle entre les individus. Ce résultat confirme notre hypothèse H7a qui suppose un effet positif de la taille des agences bancaires sur la décentralisation des droits décisionnels.

Nos résultats montrent également un effet positif (significatif au seuil de 10 %) des systèmes de rémunération incitatifs sous forme de bonus et primes sur la décentralisation horizontale des droits de contrôle, appréhendée par le degré de « travail en équipe : communication et coopération ». Ce résultat annonce un effet contraire à notre hypothèse H9 qui suppose que l'utilisation des systèmes de rémunération incitatifs pour les chargés d'affaires PME a un effet négatif sur la décentralisation des droits décisionnels dans les banques consolidées. Selon la théorie de l'architecture organisationnelle, les systèmes de rémunération représentent un coût de décentralisation qui augmente avec le niveau de délégation accordé aux chargés d'affaires. Par ailleurs, l'effet positif trouvé dans notre analyse n'est vérifié que pour les systèmes incitatifs sous forme de bonus et des primes. Autrement dit, l'utilisation d'un système de rémunération multidimensionnel, hors intéressement et participation au capital, présente un effet positif sur la décentralisation horizontale des droits de contrôle entre les membres d'une même équipe. En effet, le choix d'un système incitatif qui fait référence aussi bien à des bonus et des primes individuels qu'à des bonus collectifs, justifie la décentralisation horizontale des droits de contrôle et plus

particulièrement quand sa mesure est appréhendée par le degré de communication et de coopération entre les membres d'une même unité opérationnelle.

Nous trouvons également un effet positif de la diversification des tâches, mesurée par le nombre de services gérés par les chargés d'affaires, sur la décentralisation horizontale des droits de contrôle, appréhendée par le facteur « travail en équipe : Communication et coopération » (significatif au seuil de 10 %). Ce résultat montre qu'un accroissement des tâches affectées aux chargés d'affaires PME dans les banques consolidées renforce la surveillance mutuelle à travers l'accroissement de la communication et de la coopération entre les membres d'une même unité. En effet, la multiplication des services gérés incite à la coopération entre les individus ce qui permet d'intensifier le niveau du contrôle mutuel entre les chargés d'affaires et les autres membres d'une même unité opérationnelle en partageant les connaissances spécifiques. Ce résultat confirme notre hypothèse H3 qui suppose un effet positif de la diversification par produit, appréhendée par le nombre de nouveaux services gérés par les chargés d'affaires, sur la décentralisation des droits décisionnels.

5. CONCLUSION

En examinant l'un des mécanismes organisationnels qui cadrent la décision d'accord de crédits aux PME, notre étude offre un nouveau cadre théorique permettant de mettre en exergue les conséquences potentielles des opérations de rapprochement bancaires sur la politique d'accord de crédits aux PME. Nous avons analysé l'évolution de la décentralisation des droits décisionnels vers les chargés d'affaires PME dans un contexte de consolidation bancaire. Cette étude nous offre alors plusieurs résultats originaux.

Les résultats de l'analyse multivarié de la covariance confirment que la taille des banques acquises, ou son accroissement, post-rapprochement, affecte positivement la décentralisation des droits d'initiative. En revanche, la taille et la complexité organisationnelle des unités opérationnelles présentent un effet négatif sur la décentralisation des droits d'initiative. De ce fait, les droits d'initiative sont décentralisés verticalement vers les unités opérationnelles des banques consolidées. En revanche, l'origine des crédits accordés et la nature de la clientèle PME gérée par les chargés PME sont fixées en équipe ou dictées par la hiérarchie. Ce résultat est appuyé par l'utilisation d'un système de mesures multidimensionnelles de la performance dans les banques consolidées qui permet d'évaluer la performance divisionnelle de l'ensemble de l'équipe.

Nos résultats, ne nous permettent pas de conclure à un effet significatif des opérations de consolidation bancaire sur le « degré d'autonomie accordé aux chargés d'affaires PME »,

aussi bien au niveau du montant et de la quantité des crédits accordés aux PME qu'au niveau de la fixation tarifaire. De même, nos résultats montrent que le droit de ratification des caractéristiques des crédits PME n'est pas délégué aux chargés d'affaires PME. Nous avons également trouvé que la taille des unités opérationnelles dans les banques consolidées affecte le droit de ratifier le coût du crédit. Ainsi, plus la taille de l'unité est faible, plus le niveau de centralisation du droit de ratification du coût du crédit est élevé.

Nous avons également analysé dans notre article la délégation du droit de contrôle, non pas vers les chargés d'affaires PME, mais vers les niveaux hiérarchiques intermédiaires et entre les membres d'une même équipe. Cette analyse complète notre étude du niveau d'autonomie et du degré de liberté accordé aux chargés d'affaires dans les banques consolidées. Les résultats de notre analyse montrent que plus la taille des unités et la distance qui sépare les chargés d'affaires PME de leur centre décisionnel hiérarchique direct sont importantes, plus le rôle de contrôle joué par leurs supérieurs est élevé. En revanche, nos résultats montrent que la réduction du nombre de personnes travaillant dans les unités opérationnelles des banques acquises réduit le niveau de coopération et de communication. Cette réduction affecte ainsi le niveau de partage et de transfert des connaissances spécifiques et limite l'efficacité de la surveillance mutuelle entre les individus en tant que mécanisme de contrôle. Nos résultats montrent également qu'un accroissement des tâches affectées aux chargés d'affaires et l'utilisation d'un système de rémunération incitatif, composé de bonus et de primes individuelles et collectives, renforcent le contrôle mutuel à travers l'accroissement de la communication et de la coopération entre les membres d'une même unité.

Au-delà de ces différents résultats originaux, notre étude présente certaines limites. En effet, notre questionnaire a été uniquement administré auprès d'un échantillon de chargés d'affaires PME de banques acquises françaises. D'autres études sont nécessaires pour élargir l'échantillon à plusieurs banques françaises et/ou européennes. Nous pourrons aussi élargir notre cible en administrant notre questionnaire à d'autres niveaux hiérarchiques des banques consolidées. Nous n'avons analysé dans ce travail que l'une des trois composantes de l'architecture organisationnelle. Il serait intéressant également de compléter cette étude par l'analyse de l'évolution des autres mécanismes, comme les systèmes d'incitations et d'évaluation des chargés d'affaires dans un contexte de consolidation bancaire. L'étude de ces différents mécanismes offrira des explications potentielles aux effets des opérations de fusions-acquisitions bancaires sur le volume des crédits accordés aux PME, et plus largement sur la nature de la relation banque-PME.

BIBLIOGRAPHIE

Akhavein J., Berger A. et Humphrey D., (1997), « The Effects of Megamergers on Efficiency and Prices: Evidence from a Bank Profit Function », *Review of Industrial Organization*, vol 12, n°1, pp. 95-13.

Baiman S. et Rajan M., (1995), « Centralization, delegation, and shared responsibility in the assignment of capital investment decision rights », *Journal of Accounting Research*, vol 33, pp. 135-164.

Berger A. et Udell G., (2006), « A more complete conceptual framework for SME finance », *Journal of Banking and Finance*, vol 30, n°11, pp. 2945-2966.

Berger A. et Udell G., (2002), « Small business credit availability and relationships lending: The importance of bank organizational structure », *Economic Journal*, vol 112, n°77, February, pp. 32-53.

Berger A., Clarke G., Cull R., Klapper L. et Udell G., (2005a), « Corporate governance and bank performance: A joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership », *Journal of Banking and Finance*, vol 29, n°8-9, pp. 2179-2221.

Berger A., Miller N., Petersen M., Rajan R. et Stein J., (2005b), « Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks », *Journal of Financial Economics*, vol 76, n°2, pp. 237-269.

Berger A., Demsetz R. et Strahan P., (1999), « The consolidation of the financial industry: causes, consequences and implications for the future », *Journal of Banking and Finance*, vol 23, n°2-4, pp. 135-194.

Berger A., Saunders A., Scalise M. et Udell G., (1998), « The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending », *Journal of Financial Economics*, vol 50, n°2, pp.187-229.

Bernheim D. et Whinston M., (1990), « Multimarket contact and collusive behaviour », *RAND Journal of Economics*, vol 21, pp. 1-26.

Bonaccorsi di Patti E. et Gobbi G., (2001), « The Effects of Bank Consolidation and Market Entry on Small Business Lending », *Working Paper*, Banca d'Italia, n°404, 35 pages.

Bower J., (1970), Managing the resource allocation process, Harvard Business School Press, Boston.

Brickley J., Smith C. et Zimmerman J., (1997), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, McGraw-Hill, Irwin.

Bushman R., Indejikian R. et Penno M., (2000), « Private predecision information, Performance Measure Congruity and the value of delegation », *Contempory Accounting Research*, vol 17, n°4, pp. 561-587.

Carter D., McNulty J. et Verbrugge J., (2004), « Do Small Banks have an Advantage in Lending? An Examination of Risk-Adjusted Yields on Business Loans at Large and Small Banks », *Journal of Financial Services Research*, vol 25, n°2-3, pp. 233-252.

Catelin C., (2001), « Contribution à la théorie de l'architecture organisationnelle: Le cas de la politique d'investissement au sein de France Télécom », Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.

Charreaux G., (2001), « L'approche économico-financière de l'investissement », in G. Charreaux (coord.), *Image de l'investissement*, Vuibert, pp. 13-60.

Charreaux G., (1999), « La théorie positive de l'agence, lecture et relecture », in Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, pp. 61-41.

Chatelin C., (2001), « Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées », Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.

Chenhall R., (2003), « Management control systems design within its organizational context: findings from contingency based research and directions for the future », *Accounting, Organizations and Society*, vol 28, pp. 127-168.

Christie A., Joye M. et Watts R., (2003), « Decentralization of the firm: theory and evidence », *Journal of Corporate Finance*, vol 9, n° 1, pp. 3-36

Cole R., Goldberg L. et White L., (2004), « Cookie Cutter vs. Character: The Micro Structure of Small Business Lending by Large and Small Banks », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol 39, June, pp. 227-251.

Degryse H., Masschelein N. et Mitchell J., (2004), « SMEs and Bank Lending Relationships: The Impact of Mergers »; *Working Paper*, National Bank of Belgium, n°46, May, 44 pages.

Degryse H., Ongena S., (2007), « The impact of competition on bank orientation », *Journal of Financial Intermediation*, vol 16, n°3, pp. 399-424.

Demers E., Shackell M. et Widener S., (2004), « Incentives, Performance Measurement, and Delegation: An Empirical Analysis of Interdependencies in Organizational Architecture », Canadian Academic Accounting Association, Vancouver, 27-30 mai.

Donada C. et Mbengue A., (2003), « Méthodes de classification et de restructuration », in R. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, pp. 373-391.

Fama E. et Jensen M., (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, vol 23, n°2, pp. 301-325.

Focarelli D., Panetta F. et Salleo C., (2002), « Why do banks merge ? », *Journal of Money, Credit and Banking*, 34, pp. 1047-1066.

Hayes D., (1977), « The contingency theory of management accounting », *The Accounting Review*, vol 52, n°1, pp. 22–39.

Hoque Z., (2004), « A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance », *International Business Review*, vol 13, n°4, pp. 485-502.

Hoque Z., (2005), « Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note », *The British Accounting Review*, vol 37, n°4, pp. 471-481.

Ittner C. et Larker D., (2001), « Empirical research in management accounting: a value-based management prespevctive », *Journal of accounting and Economics*, vol 32, n°1-3, December, pp. 349-410.

Jensen M. et Meckling W., (1992), « Specific and general knowledge and organizational structure », pp. 275-281, in L. Werin et H. Wijkander (Eds.), *Contract Economics*, Blacwell, pp. 251-274.

Lamarque E., (2002), « Pour une approche organisationnelle de la relation banque-entreprise», *Revue Sciences de Gestion*, n°34, p. 159-179.

Liberti J. (2003), « Initiative, Incentives and Soft Information: How Does Delegation Impact The Role of Bank Relationship Managers? », *Working Paper*, London Business School, n°404, 70 pages.

Melmuad N. et Reichelstein S., (1987), « Centralization versus Delegation and the value of communication », *Journal of Accounting Research*, vol 25, supplement, pp. 1-8

Melumad N., Mookherjee D. et Reichelstein S., (1992), « Hierarchical decentralization of incentive contracts », *Journal of Accounting and Economics*, vol 15, n°4, pp. 445-484.

Mia L. et Chenhall R. (1994), « The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness », *Accounting Organization and Society*, vol 19, n°1, pp. 1-13.

Mian A., (2006), « Distance Constraints: The Limits of Foreign Lending in Poor Economies », *Journal of Finance*, vol 61, n°3, pp. 1465-1505.

Milgom P. et Roberts J. (1992), *Economics Organization and Management*, Prentice Hall, Tr. Fr., (1996), Economie, Organisation et Management.

Moers F., (2006), « Performance Measure Properties and Delegation », *The Accounting Review*, vol 81, n°4, pp. 897-924.

Nagar V., (2002), « Delegation and incentive compensation », *The Accounting Review*, vol 77, n°2, pp. 379-395.

Noda T. et Bower J., (1996), « Strategy making as iterated processes of resource allocation », *Strategic Management Journal*, vol 17, pp. 159-192.

Ogura Y. et Uchida Y., (2008), « Bank Consolidation and Soft Information Acquisition in Small Business Lending », *RIETI Discussion Paper Series*, n°07-E-037.

Petersen M., (2004), « Information: Hard and Soft », *Mimeo*, Kellogg School of Management, Northwersten University, July, 20 pages.

Salant S., Switzer S. et Reynolds R., (1983), « Losses due to mergers: the effect of an exogenous change in industry structure on Cournot-Nash equilibrium », *Quarterly Journal of Econommics*, vol 98, pp. 185-199.

Sapienza P., (2002), « The Effects of Banking Mergers on Loan Contracts », *Journal of Finance*, vol 57, n°1, pp. 329-367.

Scott J., (2006), « Why do small firms change banks? », FMA Annual Meeting, Salt Lake City, October, pp. 11-14, 45 pages.

Stein J., (2002), « Information production and capital allocation: Decentralized vs. Hierarchical firms », *Journal of Finance*, vol 57, n°5, pp. 1891-1921.

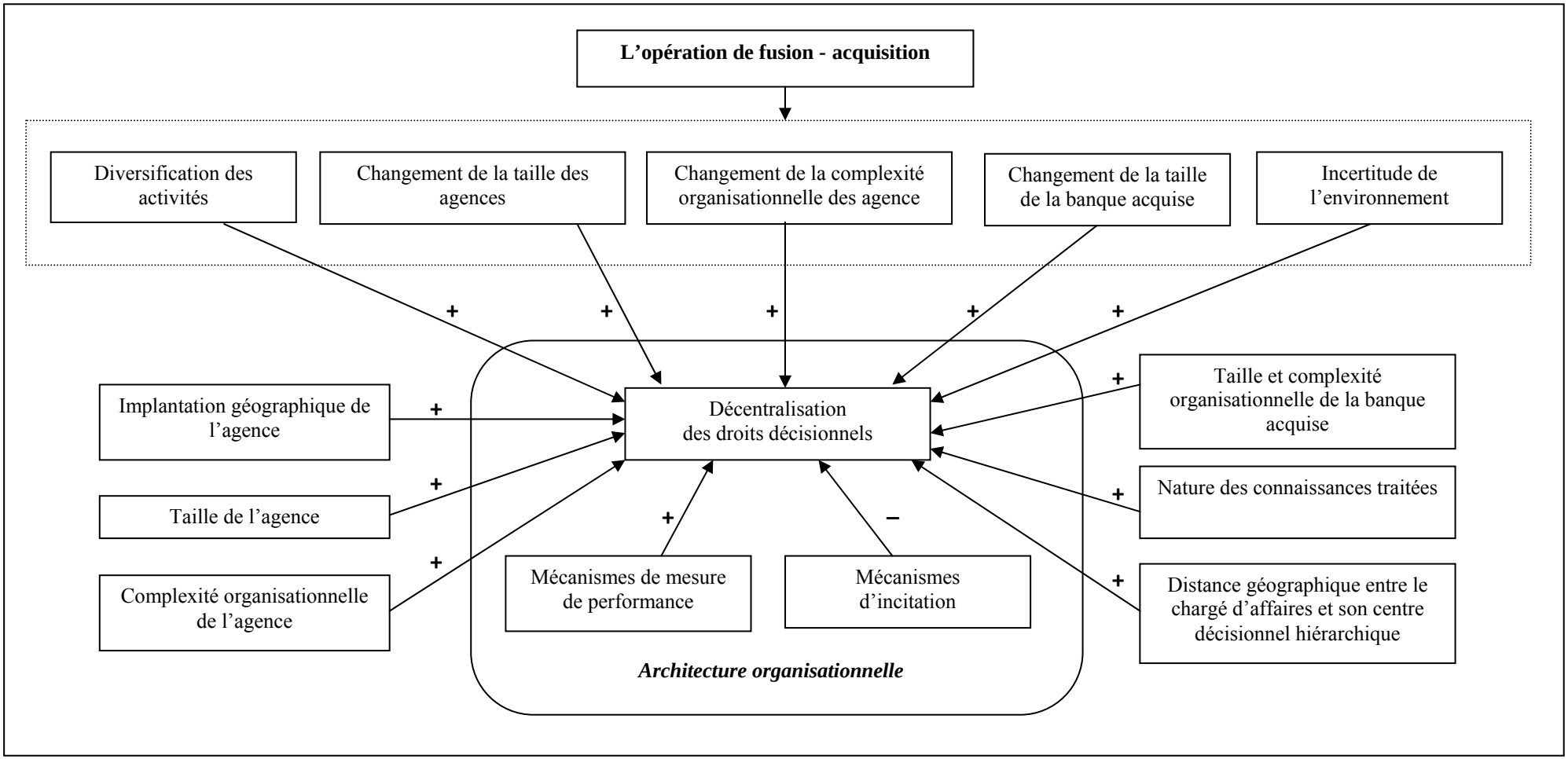
Takats E., (2004), « Banking Consolidation and Small Business Lending », *Working Paper*, European Central Bank, n°407, November, 37p.

Williamson O., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Zardkoohi A. et Kolari J. (2001), « The effect of bank mergers and acquisitions on the credit decision process in small business lending », *Finance India*, vol 15, n°1, pp. 119-141.

Annexe 1 : Modèle Théorique

Cet annexe décrit les liens théoriques entre les différentes variables endogènes et exogènes de notre modèle. Le construit théorique représenté par cet annexe est définie dans la section 1.



Annexe 2 : Définitions des variables (1/2)[9]

Variables	Nature des facteurs	Intitulé des facteurs et modalités des réponses	Abréviation	% σ	α
Variables expliquées					
Degré d'autonomie accordé aux chargés d'affaires	Métriques : 2 Facteurs extraits des ACP	Autonomie au niveau du montant et quantité	AUTO_MTQ	47,881	0,8272
		Autonomie financière	AUTO_FIN	16,302	0,5616
Décentralisation verticale des droits de l'initiative vers les chargés d'affaires	Métrique : 1 facteur extrait des ACP	Décentralisation verticale des droits d'initiative	INITIATI	57,160	0,8072
Décentralisation verticale des droits de ratification vers les chargés d'affaires	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Ratification au niveau des caractéristiques du crédit	RAT_CACR	60,807	0,8634
		Ratification au niveau du coût du crédit	RAT_CÛCR	18,421	0,8079
Décentralisation verticale des droits de contrôle vers le management intermédiaire	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Animation et conseil	SURV_ANI	51,040	_
		Contrôle	AURV_CON	33,568	_
Décentralisation horizontale des droits de contrôle	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Travail en équipe : communication et coopération	EQUI_COM	61,830	0,9092
		Travail en équipe : fréquence de réunion	EQUI_REU	18,343	0,7160
Variables explicatives					
Changement de la taille de l'agence	Non métrique : Echelle de Likert à 5 points	Nombre de personnes travaillant dans l'agence : 1 = a fortement diminué ; 2 = a diminué ; 3 = n'a pas changé ; 4 = a augmenté ; 5 = a fortement augmenté	CHTAILLE	_	_
Changement de la complexité organisationnelle de l'agence	Non métrique : Echelle de Likert à 5 points	Le nombre de niveaux hiérarchiques a augmenté : 1 = très faiblement voire pas du tout ; 2 = faiblement ; 3=moyennement ; 4 = fortement ; 5 = très fortement	CHCOMPLE	_	_
Implantation géographique de l'agence	Non métrique : variable dichotomique	0 = Implantation dans une zone rurale 1 = implantation dans une zone urbaine	IMPLGEO	_	_
Distance géographique entre le chargé d'affaires et son centre décisionnel hiérarchique	Non métrique : variable catégorielle	0 = dans les même locaux ; 1 = moins de 10 min ; 2 = moins de 30 min ; 3 = moins de 60 min ; 4 = moins de 120 min ; 5 = plus de 120 min	DISTANCE	_	_
Changement de la taille de la banque acquise	Non métrique : Echelle de Likert à 5 points	Le nombre de nouvelles agences a augmenté : 1 = très faiblement voire pas du tout ; 2 = faiblement ; 3 = moyennement ; 4 = fortement ; 5 = très fortement	DIVGEOGR	_	_
Taille et complexité organisationnelle de la banque acquise	Non métrique : variable dichotomique	0 = la Banque Palatine : petite taille et faible complexité organisationnelle ; 1 = Le Crédit Lyonnais : grande taille et complexité organisationnelle élevée	BANQUE	_	_

[9] Le σ mesure le pourcentage de la variance expliquée alors que l'α représente l'alpha de Cronbach qui reflète le niveau de validité interne des facteurs. Pour ce dernier facteur nous avons utilisé les critères de Nunally (1967), qui souligne qu'un α est acceptable lorsqu'il est supérieur à 0,6 pour une étude confirmatoire et plus favorable lorsqu'il est supérieur à 0,8 pour une étude exploratoire.

Annexe 2 : Définitions des variables (2/2)

Variables	Nature des facteurs	Intitulé des facteurs	Abréviation	% σ	α
Variables à expliquer					
Nature de la connaissance collectée pour l'évaluation des demandes des crédits (critères d'évaluation qualitatifs et quantitatifs)	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Critères d'évaluations spécifiques	CRITVA1	64,353	0,9592
		Critères d'évaluation standardisés	CRITVA2	8,159	0,6811
Mécanismes d'évaluation de la performance du chargé d'affaires	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Mesures de performance multidimensionnelles	MESPERF1	63,554	0,9456
		Mesures de performance financières	MESPERF2	12,130	0,8298
Systèmes d'incitation du chargé d'affaires	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Bonus et primes	SYINCIT1	57,699	0,9146
		Intéressement et participations	SYINCIT2	19,358	0,8022
Taille de l'agence	Métrique : variable quantitative	Taille de l'agence ou du centre d'affaires (mesurée par le nombre de personnes)	TAILLE	_	_
Complexité organisationnelle de l'agence	Métrique : variable quantitative	Complexité organisationnelle de l'agence (mesurée par le nombre de niveaux hiérarchiques)	COMPLEXI	_	_
Incertitude de l'environnement	Métrique : 1 facteur extrait des ACP	Incertitude de l'environnement	INCERTI	50,856	0,6708
Diversification des tâches	Métriques : 2 facteurs extraits des ACP	Le nombre de services et tâches gérés	DIV_SER	51,179	0,7480
		Le nombre de clients gérés	DIV_CLT	23,082	0,7407

Annexe 3 : Résultats des analyses multivariées de la covariance[10]

Variable à expliquer / Variables explicatives		Décentralisation verticale des droits d'initiative vers les chargés d'affaires PME		Décentralisation verticale des droits de ratification vers les chargés d'affaires PME : « Ratification au niveau du coût du crédit »		Décentralisation verticale des droits de contrôle vers le management intermédiaire : « contrôle »		Décentralisation horizontale des droits de contrôle entre les chargés d'affaires PME : « travail en équipe : communication et coopération »	
		Coef	**t-std**	**Coef**	**t-std**	**Coef**	**t-std**	**Coef**	**t-std**
Constante		**-2,029**	**(-1,917)***	0,252	(0,133)	0,805	(0,653)	-0,126	(-0,077)
Changement de la taille de l'agence	[CHTAILLE=1,00]	**1,586**	**(2,676)****	0,572	0,541)	-0,281	(-0,407)	**-1,938**	**(-2,107)***
	[CHTAILLE=2,00]	0,499	(1,007)	**-1,603**	**(-1,814)***	-0,129	(-0,223)	-0,163	(-0,212)
	[CHTAILLE=3,00]	-8,55E-03	(-0,019)	0,358	(0,438)	-0,806	(-1,509)	0,305	(0,428)
Changement de la complexité organisationnelle de l'agence	[CHCOMPLE=1,00]	-0,26	(-0,592)	-0,467	(-0,598)	-0,61	(-1,195)	0,296	(0,436)
	[CHCOMPLE=2,00]	**-0,944**	**(-1,999)***	7,56E-03	(0,009)	-0,899	(-1,634)	6,38E-02	(0,087)
Implantation géographique de l'agence	[IMPLGÉO=,00]	0,457	(0,777)	0,19	(0,181)	0,732	(1,068)	-5,02E-02	(-0,055)
Distance géographique entre le chargé d'affaires et son centre décisionnel hiérarchique	[DISTANCE=,00]	**1,204**	**(2,659)****	-0,807	(-1,000)	**-1,071**	**(-2,031)***	2,33E-02	(0,033)
	[DISTANCE=1,00]	**1,699**	**(3,461)*****	-0,187	(-0,213)	-0,526	(-0,920)	1,048	(1,375)
	[DISTANCE=2,00]	-0,258	(-0,496)	-0,3	(-0,324)	**-1,243**	**(-2,054)***	0,195	(0,241)
	[DISTANCE=3,00]	-0,992	(-1,456)	9,99E-02	(0,082)	0,309	(0,390)	8,48E-02	(0,080)
	[DISTANCE=4,00]	0,673	(1,711)	-0,51	(-0,727)	-8,96E-02	(-0,195)	0,275	(0,450)
Changement de la taille de la banque acquise	[DIVGEOGR=1,00]	**2,632**	**(2,889)****	-0,62	(-0,382)	-0,6	(-0,565)	1,114	(0,788)
	[DIVGEOGR=2,00]	**2,872**	**(3,484)*****	-0,746	(-0,507)	-1,085	(-1,130)	0,706	(0,522)
	[DIVGEOGR=3,00]	**3,371**	**(4,067)*****	-0,175	(-0,118)	-0,763	(-0,790)	-0,236	(-0,184)
	[DIVGEOGR=4,00]	**3,255**	**(3,538)*****	-1,224	(-0,746)	-1,717	(-1,602)	2,095	(1,467)
Taille et complexité de la banque acquise	[BANQUE=,00]	$-9,47^{E}$-02	(-0,276)	5,41E-02	(0,088)	0,255	(0,637)	-0,319	(-0,599)
Nature de la connaissance collectée pour l'évaluation des demandes de crédits	CRITEVA1	-2,84E-02	(-0,134)	0,165	(0,436)	-0,285	(-1,153)	0,223	(0,675)
	CRITEVA2	0,107	(0,737)	3,90E-02	(0,150)	0,142	(0,839)	5,25E-02	(0,232)
Mécanismes d'évaluation de la performance du chargé d'affaires	MESPERF1	**0,350**	**(1,976)***	8,14E-02	(0,256	0,333	(1,613)	0,177	(0,645)
	MESPERF2	1,15E-02	(0,062)	0,345	(1,045)	4,41E-02	(0,205)	-0,155	(-0,541)
Systèmes d'incitation du chargé d'affaires	SYINCIT1	-0,103	(-0,608)	-0,106	(-0,349)	-0,157	(-0,794)	**0,557**	**(2,118)***
	SYINCIT2	$7,43^{E}$-02	(0,526)	(0,208)	5,25 E-02	8,02E-03	(0,049)	-0,164	(-0,749)
Taille de l'agence	TAILLE	**-3,209E-02**	**(-2,575)****	3,04 E-02	(1,368)	1,10E-02	(0,756)	-1,76E-02	(-0,911)
Complexité organisationnelle de l'agence	COMPLEXI	**-0,352**	**(-2,261)****	0,125	(0,451)	**0,694**	**(3,825)*****	-0,202	(-0,837)
Incertitude de l'environnement	INCERTI	0,106	(0,456)	-0,358	(-0,864)	5,10E-02	(0,188)	0,164	(0,456)
Diversification des tâches	DIV_SER	2,96E-02	(0,161)	0,144	(0,439)	0,172	(0,801)	**0,555**	**(1,945)***
	DIV_CLT	-0,235	(-1,614)	7,06 E-02	(0,272)	0,267	(1,575)	-0,121	(-0,536)
R^2		**0,890**		**0,629**		**0,857**		**0,775**	

[10] (*) Significativité au seuil de 10 %, (**) significativité au seuil de 5 % et (***) significativité au seuil de 1 %.