

PRISE DE RISQUE INDIVIDUELLE EN PERIODE DE CHANGEMENT :

ETUDE DE LA DECISION D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES

Stela Raytcheva

IAE de l'UNSA et EDHEC

9, rue Halévy

06000 Nice

0493880276

sraytcheva@hotmail.com

Philippe Very

EDHEC

393 Promenade des Anglais, BVP 3116

06202 Nice Cedex

0493189966

philippe.very@edhec.edu

Correspondance à adresser à : Stela Raytcheva

Papier soumis à la Conférence AIMS 2005

Chaque décision entraîne une prise de risque (y compris la décision de reporter la décision). Afin de conquérir et de conserver le leadership dans un environnement institutionnel et technologique turbulent, les entreprises doivent innover, prendre des risques et entreprendre des changements organisationnels. Plus l'organisation a tendance à prendre des décisions risquées, plus les changements organisationnels sont profonds et plus ils bouleversent la vie quotidienne des employés ordinaires.

Bien que les recherches en management aient démontré que les décisions risquées favorisent le changement, elles ont ignoré l'impact du changement sur la prise de décision au niveau individuel. Or, les travaux en psychologie du travail suggèrent que chaque changement provoque le stress chez l'individu. Ce stress réduit les performances individuelles et affecte les décisions individuelles. A partir de ces deux courants théoriques, nous tentons d'étudier l'impact des changements organisationnels sur la prise de décision.

Nous avons mené une étude empirique sur les relations entre l'ampleur du changement dans l'entreprise sur la prise de décisions dans le secteur bancaire. A partir des résultats obtenus, nous avons élaboré un modèle empirique de prise de décisions risquées dans un environnement changeant.

Mots clés : prise de décision, changement, culture

PRISE DE RISQUE INDIVIDUELLE EN PERIODE DE CHANGEMENT :

ETUDE DE LA DECISION D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES

RESUME

Chaque décision entraîne une prise de risque (y compris la décision de reporter la décision). Afin de conquérir et de conserver le leadership dans un environnement institutionnel et technologique turbulent, les entreprises doivent innover, prendre des risques et entreprendre des changements organisationnels. Plus l'organisation a tendance à prendre des décisions risquées, plus les changements organisationnels sont profonds et plus ils bouleversent la vie quotidienne des employés ordinaires.

Bien que les recherches en management aient démontré que les décisions risquées favorisent le changement, elles ont ignoré l'impact du changement sur la prise de décision au niveau individuel. Or, les travaux en psychologie du travail suggèrent que chaque changement provoque le stress chez l'individu. Ce stress réduit les performances individuelles et affecte les décisions individuelles. A partir de ces deux courants théoriques, nous tentons d'étudier l'impact des changements organisationnels sur la prise de décision.

Nous avons mené une étude empirique sur les relations entre l'ampleur du changement dans l'entreprise et la prise de décisions dans le secteur bancaire. A partir des résultats obtenus, nous avons élaboré un modèle empirique de prise de décisions risquées dans un environnement changeant.

INTRODUCTION

Comment se comportent les employés lorsque leur organisation lance ou subit un changement de grande ampleur ? Ont-ils tendance à prendre, au niveau individuel, des décisions risquées tout comme leur entreprise ? Telles sont les questions auxquelles cette recherche tente de répondre.

Les changements technologiques et les changements institutionnels à l'échelle mondiale incitent les entreprises à développer des stratégies plus ou moins porteuses de risques. Par exemple, le développement par acquisition d'autres entreprises est considéré comme plus risqué d'un point de vue économique que la croissance interne par création de filiales (Porter, 1987). Pour autant, il est difficile d'affirmer que les employés d'une filiale créée auront tendance à assumer des décisions peu risquées.

Augmenter l'état des connaissances sur ce sujet est pourtant intéressant pour le dirigeant : en identifiant la propension de ses employés à prendre des décisions risquées dans une phase de changement, il sera possible d'analyser si les comportements sont alignés avec le niveau de risque pris par l'organisation. Ainsi le dirigeant pourrait agir, si nécessaire, pour encourager et développer les comportements jugés adéquats pour la réussite du changement. Les décisions prises par les employés d'une organisation ont des implications à la fois organisationnelles et individuelles. Il est important pour les managers de connaître les facteurs psychologiques et sociaux qui affectent les décisions prises par leurs subordonnés.

Notre recherche s'intéresse donc aux liens possibles entre les décisions risquées prises au niveau de l'organisation et celles prises par l'employé. Pour étudier ces liens, nous avons revu les travaux des chercheurs en psychologie et en psychologie cognitive sociale. En outre, nous avons tenté de prendre en compte les aspects dynamiques de la prise d'une décision risquée. Une étude empirique, utilisant la méthode HLM et celle des scénarios, nous a permis de tester ces hypothèses. Les résultats obtenus montrent que, au-delà des simples perceptions du risque encouru, la propension des employés à la prise de décisions risquées est influencée par l'ampleur du changement organisationnel.

Dans les paragraphes suivants, nous présentons les concepts du risque, de la perception du risque et de la décision risquée. Ensuite, nous évoquons les travaux antérieurs focalisés sur l'impact des changements dans l'entreprise sur la perception et la prise de décision risquée. Plus tard, nous présentons les hypothèses élaborées et nous abordons nos choix de terrain de

recherche et méthodologiques. Après avoir explicité les résultats obtenus, nous concluons sur leurs implications théoriques et managériales.

1. LES CONCEPTS DE RISQUE, DE LA PERCEPTION DU RISQUE ET DE LA DECISION RISQUEE

La littérature traitant du comportement face au risque des individus est abondante. Parmi la multitude des notions de risque existant, nous avons sélectionné la définition du risque proposée par Sitkin et Pablo (1992). Selon ces deux chercheurs, le « risque » représente le degré d'incertitude de la réalisation des événements importants positifs et/ou négatifs. Le « risque » est une caractéristique de chaque « décision ». Une « décision risquée » voit le jour lorsque les résultats espérés sont incertains et que les objectifs fixés sont difficiles à atteindre.

Les travaux en psychologie ont mis en évidence que la perception du risque est un phénomène distinct de la décision risquée. Selon Sitkin et Pablo (1992), la perception est une estimation individuelle du risque inhérent à une situation donnée. La perception du risque n'est pas une estimation objective des dangers.

Chaque décision est prise sur la base de la perception du problème à résoudre. Sitkin et Weingart (1995), observent que la perception du risque influence, entre autres facteurs, la prise de décisions. Cependant, une perception du risque élevée n'entraîne pas automatiquement une décision peu risquée. En effet, les décideurs peuvent mettre en place des stratégies de réduction des pertes potentielles ou bien des actions visant à améliorer les bénéfices espérés (voir Mitchell et McGoldrick, 1996).

Sitkin et Pablo (1992) suggèrent que la perception du risque est influencée, entre autre, par le contexte décisionnel. Le contexte décisionnel est composé des cultures nationale et organisationnelle, des valeurs du leader, des heuristiques de prise de décision les plus souvent utilisées. Ces deux auteurs étudient l'influence du contexte décisionnel sur la perception et les décisions risquées de manière statique. Ainsi, leurs travaux ne tiennent pas compte de l'impact des changements du contexte sur ces deux phénomènes.

2. L'IMPACT DU CHANGEMENT CONTEXTUEL SUR LA PERCEPTION ET LES DECISIONS RISQUEES

Selon Berger et Luckmann (1996), la réalité est socialement construite. L'homme partage son expérience de la vie quotidienne avec son entourage. A travers les interactions avec autrui, les individus construisent des interprétations communes de la vie de tous les jours. Les interprétations de la réalité partagées permettent aux décideurs de réduire l'incertitude inhérente à l'environnement externe. Par conséquent, leur perception du risque dans un contexte stable est plutôt faible. En revanche, il est fort possible que le risque perçu soit important en situation de changement. Par changement, nous entendons, à l'instar d'Ansoff (1984), qui citait Machiavel : une discontinuité par rapport au passé qui introduit un nouvel ordre des choses dans l'entreprise.

2.1. L'IMPACT DES CHANGEMENTS CONTEXTUELS SUR LA PERCEPTION DU RISQUE

Les changements contextuels provoquent des interprétations individuelles diverses (Johnson, 2000). En outre, en phase de changements, les anciennes représentations de la réalité sont totalement discréditées, alors que les nouvelles ne sont pas encore expérimentées (Weick, 1979). Par conséquent, la réalité n'est pas partagée par tous. Ainsi, l'incertitude ressentie par les individus est importante.

Cependant, les changements diffèrent selon leur profondeur. Certains changements provoquent, outre les changements cognitifs, des changements dans la structure sociale du groupe d'insertion de l'individu (Douglas et Wildavski, 1982 ; Douglas, 1985, 1992). Par conséquent, les rôles et le statut de chaque individu sont modifiés. Les pertes monétaires et psychologiques de l'individu sont donc élevées. Par exemple, Swanson et Power (2001) observent une entreprise en phase de restructuration où 86% des employés ont vécu le remplacement de leur manager, 60% d'entre eux ont changé leur niveau hiérarchique, 50 % des salariés été délocalisés, et 49% ont du travailler avec de nouveaux collègues.

Il s'ensuit que les changements cognitifs accompagnés par des changements structurels provoquent des risques personnels. Il est probable que l'incertitude ressentie lors des changements cognitifs accompagnée par des risques personnels ressentis lors des changements structurels augmente fortement le degré de risque perçu par les décideurs.

Nous en déduisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : plus les changements sont de grande ampleur, plus la perception individuelle du risque est élevée.

2.2. L'IMPACT DES CHANGEMENTS CONTEXTUELS SUR LA PRISE DE DÉCISIONS

Tout changement entraîne du stress pour l'individu (Niehouse et Massoni, 1979). Le stress se crée lorsque l'individu n'arrive pas s'adapter à la situation (Student, 1978). Hodgkinson et Wright (2002) observent que lorsque la décision à prendre (soit maintenir le statu quo, soit entreprendre un changement) est perçue comme risquée et entraîne des pertes sociales, personnelles et matérielles pour le décideur, le niveau de stress est élevé. Autrement dit, plus la perception du risque est élevée et plus les risques personnels sont importants, plus l'individu est stressé.

Des niveaux de stress élevés entraînent l'affaiblissement de la performance de l'entreprise (Very, 2002). Selon Mann (1992), les individus fortement stressés ont tendance, soit à prendre des décisions très risquées, soit à privilégier des décisions très conservatrices. Les recherches ayant tenté d'approfondir ces résultats aboutissent à des conclusions opposées : selon Newman (2000), des prises de décisions individuelles sont plus risquées en période de profond changement, alors que pour Hodgkinson et Wright (2002), elles sont moins risquées.

C'est pourquoi nous formulons deux hypothèses contradictoires :

Hypothèse 2a : plus les changements sont de grande ampleur, plus les décisions individuelles sont très risquées.

Hypothèse 2b : plus les changements sont de grande ampleur, plus les décisions individuelles sont très conservatrices.

3. LE TERRAIN DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Dans ce paragraphe, nous présentons le terrain de recherche et la méthodologie que nous avons sélectionnés.

3.1. LE CHOIX DU SECTEUR BANCAIRE ET DE LA DÉCISION D'OCTROI DE CRÉDIT

L'activité bancaire est une profession qui traite quotidiennement du risque. En effet, l'analyse de la crédibilité d'une entreprise ou bien du risque inhérent à son financement, ainsi que la gestion de l'évolution de ce risque sont au cœur du métier bancaire. C'est pourquoi cette profession est propice au sujet de notre recherche.

L'étude de la prise de décision risquée peut être effectuée sur le travail des commerciaux, des chargés d'approvisionnements, etc. Cependant, les décisions et la perception de risque sont conditionnées par le domaine d'activité (voir, MacCrimon et Wehrung, 1986). Etant donné la grande diversité d'entreprises, il est difficile d'accéder à un échantillon statistiquement valable de répondants qui travaillent dans des domaines décisionnels identiques. Par contre, l'octroi de crédit aux entreprises est une activité relativement similaire entre les différents établissements bancaires.

Dans la littérature en management, l'étude classique de la prise de décision aborde principalement les décisions stratégiques et donc le travail des managers (voir Shapira, 1995). Cependant, Steidlmeier (1993) suggère que l'information provenant de l'environnement externe est sélectionnée et traitée d'abord par les employés de faible niveau hiérarchique qui constituent l'interface entre l'environnement et l'organisation. Par conséquent, il apparaît pertinent d'étudier le comportement face au risque des chargés d'affaires bancaires.

3.2. LE TYPE DE CHANGEMENT

Nous testons nos hypothèses par l'étude des changements institutionnels propres aux pays en transition vers l'économie de marché ainsi que des changements contextuels provoqués par l'activité des entreprises multinationales.

3.2.1. Le changement institutionnel

Après 1989, les ex-pays socialistes ont entrepris des changements importants afin de transformer leur système économique planifié en une économie de marché. Ces changements nécessitaient une réorganisation profonde de la société (Clark et Soulsby, 1995). Ainsi, pour adopter les modes de travail occidentaux, les managers des pays de l'Europe de l'Est devaient internaliser les valeurs et les pratiques propres à la société capitaliste (voir Kostova, 1999).

Cependant, en phase de changements institutionnels radicaux, l'apprentissage de nouvelles pratiques est difficile (Newman, 2000). En effet, les anciens et les nouveaux modes de faire des affaires cohabitent. Ainsi, l'incertitude ressentie par les individus est forte.

En résumé, les membres des ex-sociétés socialistes vivent des changements que les citoyens des pays occidentaux ne connaissent pas. Cela est d'autant plus vrai pour les managers bulgares, étant donné que la Bulgarie était l'un des pays les plus proches du modèle soviétique.

3.2.2. Le changement provoqué par l'activité des entreprises multinationales

Lorsqu'il s'agit d'une internalisation horizontale (le même domaine d'activité), la société-mère a tendance à transférer ses connaissances vers sa filiale et ainsi à imposer ses pratiques de travail (Hennart, 1982). Cependant, Geppert (1996) observe que la connaissance est enracinée dans le contexte institutionnel dont elle est issue. Il s'ensuit que le transfert de connaissances implique le changement culturel. Il se peut que les schémas cognitifs des employés de la filiale ne soient pas partagés par tous. Par conséquent, les salariés d'une filiale d'une multinationale sont exposés à des changements cognitifs, ce qui n'est pas le cas de leurs compatriotes et des employés du parent.

Lorsqu'une multinationale acquiert ou fusionne avec une entreprise locale déjà existante, la société-mère doit inciter sa filiale à désapprendre ses anciennes pratiques de travail et d'organisation, afin de transférer les nouvelles connaissances (Lämsisalmi et al., 2000). Cela implique la restructuration de l'entreprise acquise et donc la modification des relations sociales qui y sont déjà instaurées (Cartwright et Cooper, 1990, 1995 ; Marks et Mirvis, 1992). Suite aux changements structurels, les employés de la filiale acquise courent des risques personnels importants. Par conséquent, ces employés subissent non seulement des changements cognitifs, mais aussi structurels, ce qui n'est pas le cas des autres entreprises locales, de la société-mère et de la filiale créée.

En effet, lorsqu'une multinationale crée une filiale à l'étranger, elle recrute des employés locaux et leur inculque ses pratiques et modes d'organisation (Hennart et Park, 1993). En comparaison avec l'acquisition, le changement est de moindre ampleur car il ne requiert pas un désapprentissage et les possibles pertes monétaires, sociales et psychologiques pour les employés. Ces divers arguments incitent à considérer l'acquisition comme porteuse d'un changement culturel plus important et plus risqué que celui induit par la création de filiale. En

outre, du point de vue de la performance économique, l'acquisition est considérée comme une manœuvre plus risquée que la création de filiale (Porter, 1987).

En résumé, notre sélection d'entreprises comprend, par ordre croissant de changement:

- Des entreprises occidentales, n'ayant pas connu un changement important au niveau institutionnel, cognitif et organisationnel – les banques françaises ;
- Des entreprises d'Europe de l'Est, opérant sans liens avec des entreprises étrangères, ayant traversé une période de changement institutionnel - les banques bulgares ;
- Une filiale étrangère créée par un groupe multinational, ayant connu un important changement institutionnel et cognitif mais un faible changement organisationnel (au sens ou nous l'avons défini précédemment) – la filiale bulgare créée par une banque française ;
- Une filiale acquise par une multinationale ayant connu un changement important aux niveaux institutionnel, cognitif et organisationnel – la filiale bulgare acquise par une banque française.

Dans cette recherche, nous avons développé une méthodologie permettant d'étudier le comportement face au risque des individus, en comparant des contextes marqués par plus ou moins de changements. Par exemple, en comparant le comportement des banquiers de la banque acquise avec ceux de la filiale créée, nous testerons si des différences dans le degré de risque des décisions prises par l'organisation sont associées à des différences dans le degré de risque des décisions assumées par des employés de chacune des deux entreprises.

Il est évident que les individus ont des perceptions du changement qui diffèrent en fonction de leur personnalité et du contexte dans lequel ils évoluent. Dans une future recherche, il serait intéressant de « mesurer » directement ces perceptions du changement.¹

Tenant compte des travaux de D'Auria et al. (1999) et Anguelini et al. (1998), nous avons étudié deux variables de contrôle : la taille des organisations, mesurée par le montant de l'actif de la banque, et leur structure de gouvernance, mesurée par le caractère mutualiste ou non mutualiste de l'établissement de crédit.

¹ Une étude complémentaire a été menée afin de prendre en compte l'impact des caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, la formation, l'expérience professionnelle, l'expérience avec l'organisation sur la perception et le comportement face au risque des employés. Les résultats suggèrent que les banquiers bulgares qui ont été formés avant 1990 assument moins de risques que leurs collègues.

4. LES PARTICIPANTS A L'ENQUETE ET LA METHODOLOGIE

Dans les paragraphes suivants nous explicitons les caractéristiques de nos échantillons et les spécificités de la méthode d'analyse de données employée.

4.1. LES PARTICIPANTS A L'ENQUÊTE

Nous avons sélectionné 6 banques françaises et 5 banques bulgares et nous avons effectué des comparaisons entre perceptions et décisions des employés bulgares et français. Toutes sont des banques universelles, dont l'une des activités est l'octroi de crédit aux entreprises.

Parmi les 5 banques bulgares sélectionnées, deux sont les filiales bulgares de deux banques françaises. Une de ces 5 banques a été privatisée et rachetée dans la foulée par une banque française. Une autre est assimilable à une constitution de filiale par une banque française. Les trois dernières banques n'ont pas été privatisées et sont détenues et gérées par des institutions bulgares, comme la municipalité de Sofia.

La banque bulgare, qui en 1999 était acquise par une autre banque française, était créée en 1993 suite à la consolidation de 12 petites banques bulgares. En fin 1999, la banque française acquéreur obtient le contrôle de 97,95 % du capital de la banque bulgare. La stratégie adoptée par la banque française est d'apporter de meilleures compétences aux clients bulgares tout en s'adaptant à leurs spécificités.

La banque française qui a créé sa propre filiale en Bulgarie est implantée dans le pays depuis 1994. Au début, cette filiale était un joint-venture entre la banque française (40%), une banque allemande (40%) et la Banque Européenne de Développement et de Reconstruction (20%). En 2000, la banque française rachète les parts de capital de la banque allemande et devient l'actionnaire majoritaire à 80% du capital de sa filiale bulgare. La stratégie de cette banque est d'apporter à ses clients bulgares les compétences dont bénéficie la société-mère française.

Six banques françaises dont deux banques commerciales et quatre banques mutualistes ont été étudiées. Les banques mutualistes ont été représentées par leurs caisses régionales des Alpes Maritimes. Les deux autres banques françaises qui sont aussi celles implantées en Bulgarie, font partie des dix premiers établissements bancaires européens. Ces deux banques ont une forte présence internationale, l'une est implantée dans 27 pays, tandis que l'autre est présente dans 85 pays.

Cinquante et un banquiers bulgares ont participé à cette étude. Neuf d'entre eux travaillent dans la filiale française créée et douze banquiers font partie de la banque franco-bulgare. Trente répondants bulgares sont employés par les banques bulgares non privatisées. Quarante trois banquiers français ont participé à cette étude. La banque française acquéreur d'une banque bulgare a été représentée par dix répondants. Dix-neuf employés de la deuxième banque avec une filiale en Bulgarie ont collaboré à cette recherche. Les banques mutualistes ont été représentées par quatorze répondants (tableau 1).

Tableau 1 : Nombre de répondants et taille des banques étudiées.

	Banques françaises						Banques bulgares			Filiale créée	Filiale acquise
	Banques non mutualistes		Banques mutualistes				1	2	3		
	1	2	1	2	3	4					
Actif en millions d'euros	Supérieur à 800000	Supérieur à 400000	Supérieur à 800000	Supérieur à 150000	Supérieur à 150000	Supérieur à 50000	Supérieur à 400	Inférieur à 400	Inférieur à 150	Inférieur à 400	Inférieur à 400
Nombre de répondants	19	10	7	3	3	1	13	12	5	9	12

4.2. LA MÉTHODOLOGIE

Pour approcher la situation réelle de prise de risque par le banquier, il a été demandé à chaque répondant d'étudier trente deux cas d'entreprises fictives demandant un crédit (voir annexe). Après avoir fait connaissance avec les informations disponibles pour chaque cas, le banquier devait évaluer le degré de risque inhérent à chaque entreprise (sa perception du risque) selon une échelle de 1 (risque majeur) à 6 (risque mineur) et sa décision de recommander ou pas l'octroi de ce crédit selon une échelle de 1 (très défavorable à l'octroi du crédit) à 4 (très favorable à l'octroi du crédit). La méthode des scénarios fictifs a été déjà employée par MacCrimmon et Wehrung (1986) et Tse et al. (1988) dans leurs études sur la perception et sur le comportement face au risque des individus. Alors que la méthode de scénarios multiples d'entreprises demandant un crédit est la méthodologie dominante des recherches sur le mode d'octroi de crédit bancaires aux entreprises (voir Zimmer, 1980 ; Libby, 1975).

Les informations disponibles pour les trente deux cas étaient sélectionnées suite à des interviews avec cinq banquiers français et cinq banquiers bulgares sur les critères les plus décisifs lors d'octroi d'un crédit d'investissement à moyen terme (3 ans). Les cas étaient

rédigés en langue française et ensuite traduits en bulgare (par l'un des auteurs). Ensuite, les cas en langue bulgare furent traduits en français par une traductrice bulgare avec une formation en gestion. Une deuxième traduction de français en bulgare fut effectuée (par l'un des auteurs). Cinq banquiers bulgares et deux banquiers français ont confirmé la compréhensibilité de la version finale des trente deux cas.

Nous avons vérifié le sérieux des répondants, en effectuant une régression linéaire qui permet d'estimer à quel degré les réponses sur la perception et les décisions prises sont cohérentes entre les trente deux cas traités par un individu (Hitt et al., 2000). Nous avons retenu comme seuil d'élimination un R^2 ajusté de 0,30 et un coefficient de signification de 0,001. Ainsi, cinq banquiers bulgares ont été éliminés. L'échantillon final s'élève donc à 46 banquiers bulgares et 43 banquiers français.

Les résultats ont été traités par la méthode des modèles hiérarchiques linéaires (HLM 5). Selon Hofmann (1997), cette méthode est particulièrement appropriée aux études de niveaux multiples (par exemple, plusieurs décisions d'un même individu). Elle étudie à quel degré la variance des réponses de la variable dépendante - par exemple, la perception du risque des trente deux alternatives étudiées par le banquier - est expliquée par les variables indépendantes de premier niveau hiérarchique (les spécificités des entreprises à créditer) et par les variables dépendantes de deuxième niveau hiérarchique (le degré de changement vécu par le décideur) (voir Arrègle, 2003 ; Arrègle et Ulaga, 2003 ; Bryk et Raudenbush, 1992).

En outre, cette méthodologie permet de surmonter les difficultés liées à l'accès au terrain (Arrègle, 2002). Puisque chaque répondant a analysé trente deux cas, l'échantillon final des entreprises traitées est de 32x89 (2.848 cas). Dans nos diverses analyses, l'échantillon le plus petit comprend 21 répondants à 32 cas (672 réponses), ce qui est tout à fait acceptable dans le cadre de la méthode HLM (Arrègle, 2003 ; Hitt et al., 2000).

5. RESULTATS

Le tableau 2 présente les moyennes de chaque variable dépendante utilisée dans l'étude. La dernière colonne décrit le degré d'influence de la perception sur la décision : par exemple, selon la méthode HLM, pour les banques françaises, 63% de la décision dérive directement de la perception du risque.

Tableau 2. Les valeurs moyennes de perception du risque, d'octroi de crédit et d'importance de la perception dans la décision finale.

	Perception du risque crédit	Niveau de crédit octroyé (décision)	Degré d'influence de la perception sur la décision finale
Banques françaises	3,66	2,63	0,63 Signif. 0,000***
Banques bulgares (privatisées et non privatisées)	3,39	2,53	0,50 Signif. 0,000***
Banques bulgares non privatisées	3,57	2,58	0,49 Signif. 0,000***
Création d'une filiale	3,22	2,59	0,50 Signif. 0,000***
Acquisition	3,20	2,39	0,49 Signif. 0,000***

Les analyses comparant les divers types d'entreprises (selon le changement vécu) montrent que le degré de risque d'une décision est lié à la perception du risque pour toutes ces catégories d'entreprises.

Pour tester nos hypothèses, nous avons comparé 4 groupes de répondants :

- ceux n'ayant pas connu des changements importants aux niveaux institutionnel, cognitif et organisationnel (les banquiers français) ;
- ceux n'ayant pas connu des changements importants aux niveaux cognitif et organisationnel (les employés des banques bulgares non encore privatisées) ;
- ceux n'ayant pas connu un changement organisationnel important (les banquiers bulgares employés par la filiale créée par une banque française) ;
- ceux ayant connu un changement institutionnel, combiné avec un changement cognitif et organisationnel (les banquiers bulgares travaillant dans la société acquise par une banque française).

Tableau 3. Comparaisons de divers groupes selon les changements vécus.

Ligne	Comparaisons	Changement institutionnel	Changement cognitif	Changement structurel	Nationalité	Perception du risque crédit (signif.)	Niveau de crédits octroyés (signif.)	Importance de la perception sur la décision finale (signif.)
Colonne	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Différences entre les banques bulgares et les banques françaises	-	-	-	Oui	0,000***	0,032***	0,000***
2	Différences entre les banques bulgares et les banques françaises hors filiales françaises	Oui	-	-	-	0,241	0,406	0,001***
3	Différences entre la banque française et sa création de filiale	Oui	Oui	-	Oui	0,001***	0,473	0,039*
4	Différence entre la banque française et son acquisition	Oui	Oui	Oui	Oui	0,000***	0,002**	0,002***
5	Différences entre les banques bulgares et la création de filiale française	-	Oui	-	-	0,001***	0,959	0,876
6	Différences entre les banques bulgares et l'acquisition française	-	Oui	Oui	-	0,001***	0,003**	0,913
7	Différences entre la création de la filiale française et l'acquisition française	-	-	Oui	-	0,836	0,11*	0,800

Les comparaisons entre ces groupes sont présentées dans le tableau 3. D'après les résultats observés, le changement institutionnel ou le changement de faible ampleur n'influence ni la perception, ni la prise de décisions (cf. tableau 3, ligne 2). Lorsque nous considérons le changement cognitif ou le changement d'ampleur modérée, des différences apparaissent : les comparaisons des banques bulgares et de la société-mère française avec la filiale française créée en Bulgarie (cf. tableau 3, lignes 3 et 5) présentent une différence significative en matière de perception (mais pas en matière de décision). Un changement d'ampleur modérée apparaît accroître la perception du risque. Les comparaisons des banques bulgares et de la société-mère française avec la société acquise (cf. tableau 3, lignes 4 et 6) soulignent à la fois des différences de perception et de prise de décision : le risque est perçu plus élevé dans le cas

du rachat et les décisions se révèlent plus conservatrices. Enfin, quand nous comparons la filiale française créée et la banque bulgare acquise par une banque française (cf. tableau 3, ligne 7), les perceptions ne diffèrent pas, mais les décisions sont significativement plus conservatrices dans le cas de plus fort changement.

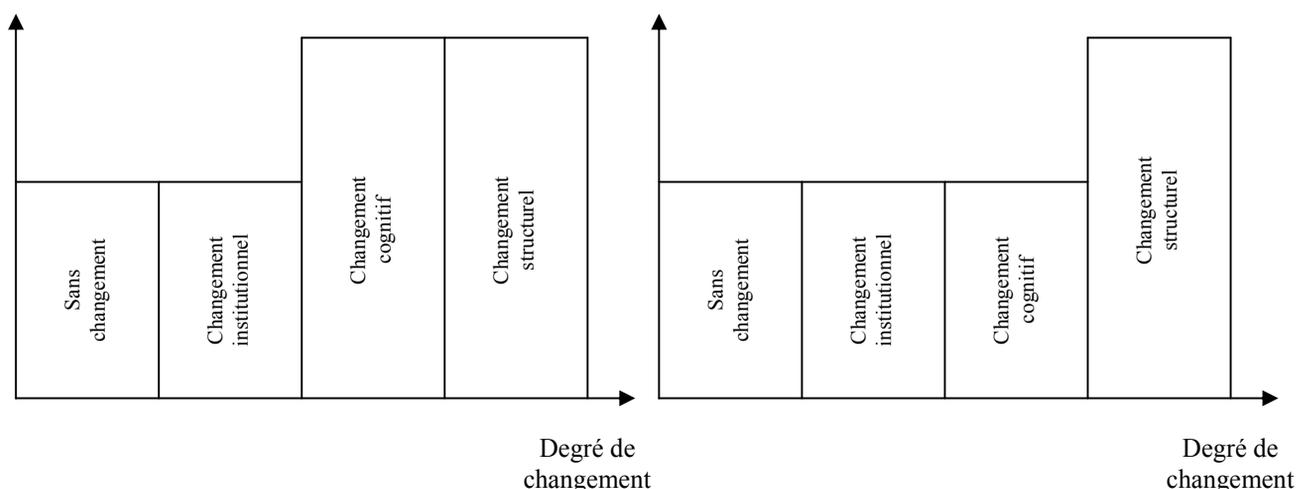
En résumé, les hypothèses 1 et 2b sont partiellement confirmées, alors que l'hypothèse 2a n'est pas confirmée. L'hypothèse 1 suggérait que plus les changements vécus sont de grande ampleur, plus la perception individuelle du risque est élevée. Les résultats montrent que le changement institutionnel ou bien le changement de faible ampleur n'affecte pas la perception. La perception du risque semble conditionnée par la présence du changement cognitif ou bien du changement d'ampleur modérée. Or, les changements profonds ou bien les changements structurels ne modifient pas plus la perception du risque que les changements modérés.

L'hypothèse 2b supposait que, plus les changements vécus sont de grande ampleur, plus les décisions individuelles sont très conservatrices. Nous observons que le changement institutionnel ou bien le changement de faible ampleur, ainsi que le changement cognitif ou bien le changement d'ampleur modéré n'influencent pas la décision finale. En revanche, la prise de décision est affectée par le changement radical ou bien le changement organisationnel (voir figure 1).

Figure 1 : Présentation graphique des résultats observés

H 1 : Degré de perception du risque

H 2b : Degré de risque de la décision



Il est difficile de prendre position sur les deux conclusions possibles :

- les changements d'ampleur modérée provoquent des perceptions du risque élevées, alors que les changements de grande ampleur entraînent des décisions conservatrices ;
- les changements cognitifs provoquent des perceptions du risque élevées, alors que les changements organisationnels entraînent des décisions conservatrices ;

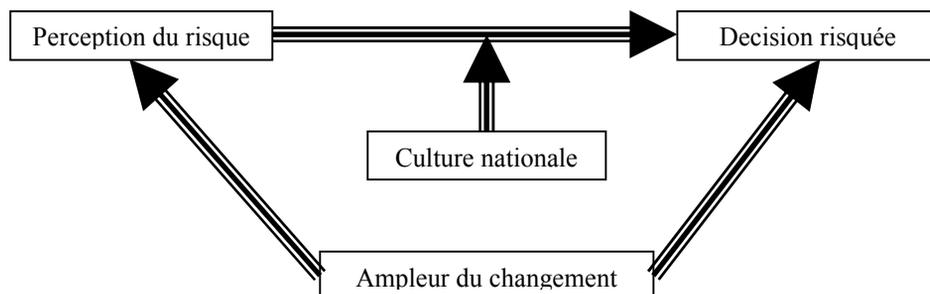
En complément, nous avons vérifié si le degré de changement culturel vécu par les individus influence le poids de la perception dans leur décision finale. Les résultats montrent que l'importance de la perception sur la décision est une variable culturelle. Autrement dit, elle diffère selon la nationalité des répondants, mais pas en fonction du degré de changement (cf. tableau 3, colonnes 4 et 7). Ces résultats confirment ceux des travaux de Abramson et al. (1996) et Abramson et al. (1993) selon lesquels l'impact de la perception dans la décision finale est une variable de la culture nationale.

Deux variables de contrôle ont été étudiées : la taille de l'organisation (total des actifs) et sa structure de gouvernance (banque mutualiste ou non mutualiste). Les perceptions, les décisions, ainsi que l'importance de la perception dans la décision finale des employés de deux banques bulgares de taille différente ont été comparées. Des différences significatives n'ont pas été détectées (perception de risque 3,56 et 3,58, $P=0,826$; décision risquée 2,57 et 2,62, $P=0,645$; importance de la perception dans la décision 0,49 et 0,51, $P=0,454$). Les perceptions, les décisions, ainsi que l'importance de la perception dans la décision finale des employés des banques mutualistes et des deux autres banques françaises ont été comparées. Des différences significatives n'ont pas été découvertes (perception du risque 3,60 et 3,65, $P=0,475$; décision risquée 2,61 et 2,63, $P=0,670$; importance de la perception dans la décision 0,61 et 0,63, $P=0,563$).

6. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

La perception du risque augmente dès l'introduction d'un changement culturel d'ampleur modérée (création d'une filiale étrangère). Cependant, les individus ne prennent des décisions moins risquées que lorsqu'ils vivent un changement de grande ampleur (acquisition). Finalement, le poids de la perception dans la décision finale est une variable de la culture nationale. Ainsi, nous sommes en mesure de présenter schématiquement les résultats observés de la manière suivante : voir figure 2.

Figure 2 : Proposition d'un modèle de prise de décision dans le cadre des changements culturels



Notre étude empirique a été focalisée sur un groupe d'employés particuliers : les chargés d'affaires bancaires. Dès le départ, il est important de souligner une limite de ce travail. Nous n'avons pas réussi à obtenir des entreprises des données concernant leurs modalités de gestion du changement. Par exemple, l'acquéreur français a-t-il imposé ses méthodes d'octroi de crédit aux employés de la filiale acquise en Bulgarie ?

Compte-tenu de cette limite et du fait que de nombreux autres métiers sont exercés au sein d'une banque, il convient d'être prudent quant à la généralisation des résultats observés ici. Les prochains développements méritent donc d'être lus avec toute la réserve nécessaire.

Le modèle de prise de décision dans le cadre des changements culturels, évoqué ici, est susceptible d'avoir des implications importantes pour les dirigeants dont l'entreprise est engagée dans une phase d'internationalisation et/ou de changement. Dans le cas de l'internationalisation, les employés sont susceptibles d'avoir des modes cognitifs différents selon le pays d'accueil. De fait, les moyens traditionnellement mis en œuvre dans le pays d'origine pour réguler les comportements ne sont pas forcément aussi efficaces à l'étranger. Les dirigeants agissent en général sur certains facteurs exogènes qui influencent la perception (communication, présentation du problème, procédures, ...). Si la perception conditionne peu la décision finale, ces pratiques peuvent se révéler inefficaces. Il est donc recommandé de se doter d'un outil de supervision de la prise de décision, en particulier dans des industries comme la banque où la prise de décisions risquées est au cœur même de l'activité.

Les résultats concernant l'impact du changement sur le comportement face au risque peuvent être analysés d'une manière quantitative. Lorsque l'entreprise vit un changement d'ampleur

modéré, les décisions prises n'évoluent pas significativement, même si la perception change. Un tel changement ne nécessite donc aucune action particulière visant à modifier les comportements. En revanche, lors d'un changement de grande ampleur, autant la perception que les décisions sont susceptibles d'évoluer. Plus l'entreprise se lance dans une manœuvre risquée, porteuse de fortes restructurations internes, plus les employés ont tendance à éviter la prise de décisions risquées au niveau individuel. C'est pourtant dans ces phases que les dirigeants ont souvent besoin d'un personnel entreprenant. Par exemple, dans le cas des acquisitions, il est nécessaire que les employés maintiennent leur niveau de productivité antérieure pour préserver la valeur des deux entreprises qui fusionnent (Very, 2002). Lors de restructurations organisationnelles, les résultats de cette recherche incitent donc à agir et à clairement superviser l'adoption de comportements en ligne avec les objectifs du changement.

Les résultats concernant l'impact des changements sur la prise individuelle de décision peuvent aussi être traités de manière qualitative. Les changements de schémas cognitifs provoquent des perceptions du risque élevées, alors que les changements structurels entraînent des décisions conservatrices suite aux éventuelles pertes monétaires, psychologiques et sociales pour les décideurs. Ainsi, contrairement au mode de gestion utilisé par la plupart des entreprises multinationales (Doz et al. 2001), le siège d'une multinationale doit parfois adapter sa politique en fonction des caractéristiques de ses filiales et de leur environnement. Par exemple, deux filiales peuvent être gérées de la même manière même si le niveau de changement institutionnel qu'elles vivent diffère. En revanche une filiale acquise nécessite une attention particulière par rapport à une filiale créée. Par exemple, il est nécessaire d'appréhender la gestion du stress des employés provoqué par les changements organisationnels. Il semble que lorsqu'une multinationale a pour objectif d'encourager la prise de décisions risquées par sa filiale, la création d'un start-up semble être un mode plus efficace que l'acquisition d'une entreprise déjà existante. Si l'entrée dans le pays ne peut se faire que par acquisition, la multinationale aura à gérer des comportements minimisateurs du risque.

De ces résultats émergent différentes pistes de recherche. Un premier axe d'étude serait d'étendre la recherche à d'autres secteurs d'activité et à d'autres pays afin d'étudier si les résultats observés ici sont généralisables. Un second axe consisterait à étudier plus en profondeur, à partir d'études de cas, les réactions et les comportements dans diverses situations de changement. L'objectif serait d'étudier à partir de quel niveau de changement, la perception et les décisions individuelles évoluent. Notre recherche peut être complétée par des

études qualitatives de la prise de risque dans des situations réelles (voir Norros et Klemola, 1999). Une troisième direction consisterait à intégrer dans notre modèle les actions entreprises pour gérer le changement, car ces actions sont susceptibles d'influencer les diverses variables du modèle.

C'est d'ailleurs une des limitations de cette étude, qui ne tient pas compte de l'action managériale. Le top management peut orienter les perceptions et les décisions individuelles par la mise en place de règles et procédures internes d'octroi de crédit. On peut toutefois se poser la question de leur incidence directe sur les décisions prises par les employés. Une seconde limitation est due au fait que nous n'avons pas eu accès aux informations concernant les stratégies d'internationalisation retenues par les sociétés-mère des filiales bulgares. Une troisième limitation de l'étude consiste dans la généralisation des résultats à d'autres industries et pays. En effet, le secteur bancaire est spécifique et les résultats observés ici sont difficiles à généraliser. De plus, les autres pays ont vécu des histoires distinctes de celle de la Bulgarie.

CONCLUSION

Cette recherche est, à notre connaissance, une des premières en management qui analyse l'impact des changements dans l'entreprise sur la perception du risque et la prise de décision. Si le risque, sous ses différentes acceptations, a été largement étudié dans les recherches en gestion, ce fut souvent dans une perspective assez statique de la firme. Notre tentative de considérer l'organisation en mouvement et ses répercussions sur les décisions prises par les employés invite à décrire une réalité plus complexe que celle habituellement proposée (ex. Sitkin et Pablo, 1992). C'est pourquoi nous avons décidé de poursuivre les efforts dans cette voie prometteuse.

Bibliographie

- Abramson, N.R., Keating, R.J., Lane, H.W. (1996). Cross-national cognitive process differences : A comparison of Canadian, American and Japanese managers. *Journal of International Business*, 36, 123-147.
- Abramson, N.R., Lane, H.W., Nagai, H., Takagi, H. (1993). A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles. *Journal of International Business Studies*, 24, 575-582.
- Anguelini, P., DiSalvo, R., Ferri, G. (1998). Availability and cost of credit for small business : Customer relationships and credit cooperatives. *Journal of Banking and Finance*, 22, 925-954.
- Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. London : Pertinence Hall International
- Arrègle, J.L. (2002). Policy capturing et modèles linéaires hiérarchiques : Une démarche de collecte et d'analyse des jugements managériaux. Dans I. Dostaller, H. Laroche, O. Boiral (Eds.). *Perspectives en Management Stratégique*, tome VIII, Paris : EMS.
- Arrègle, J.L. (2003). Les modèles linéaires hiérarchiques : Principes et illustration. *M@n@gement*, 6, 1-30.
- Arrègle, J.L., Ulaga, W. (2003). Les modèles linéaires hiérarchiques : Une méthode privilégiée d'analyse des données collectées par policy capturing. *M@n@gement*, 6, 29-48.
- Berger, P., Luckmann, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin.
- Bryk, A.S., Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical linear models : Applications and data analysis methods*. Newbury Park : Sage Publications, Inc.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work : Existing research and issues. *British Journal of Management*, 1, 65-76.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1995). Organizational marriage : « hard » versus « soft » issues ? *Personnel Review*, 24, 32-43.
- Clark, E., Soulsby, A. (1995). Transforming former state enterprises in the Czech Republic. *Organization Studies*, 16, 215-231.
- D'Auria, C., Foglia, A., Reedtz, P.M. (1999). Bank interest rates and credit relationships in Italy. *Journal of Banking and Finance*, 23, 1067-1093.
- Douglas, M., Wildavsky, A. (1982). *Risk and culture*. Los Angeles : University of California Press.
- Douglas, M. (1985). *Risk acceptability according to the social sciences*. London : Routledge & Kegan Paul.
- Douglas, M. (1992). *Risk and blame : Essays in cultural theory*. London : Routledge & Kegan Paul.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001). *From global to metanational – How companies win in the knowledge economy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Geppert, M. (1996). Paths of managerial learning in the East German context. *Organization Studies*, 17, 249-259.
- Hennart, J.F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor : The University of Michigan Press.
- Hennart, J.F., Park, Y.R. (1993). Greenfield vs. Acquisition : The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39, 1054-1070.
- Hitt, M.A., Levitas, E., Arrègle, J.L., Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts : Ressource-based and Organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43, 449-467.
- Hodgkinson, G.P., Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team : Learning from failure. *Organization Studies*, 23, 949-977.
- Hofmann, D.A. (1997). An overview of the logic and rationale of Hierarchical Linear Models. *Journal of Management*, 23, 723-744.

- Johnson, G. (2000). Microprocess of institutional change in the context of privatization. *Academy of Management Review*, 25, 572-579.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 308-325.
- Lämsäsalmi, H., Peiró, J.M., Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.
- Libby, R. (1975). Accounting ratios and the prediction of failure : Same behavioral evidence. *Journal of Accounting Research*, spring, 150-161.
- MacCrimmon, K.R., Wehrung, D.A. (1986). *Taking risks : The management of uncertainty*. London : The Free Press.
- Mann, L. (1992). Stress, affect and risk taking. Dans J.F. Yates (Eds). *Risk-taking Behavior*. New York : John Wiley & Sons.
- Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger : Dealing with « survivor stickness ». *Organizational Dynamics*, 21, 18-33.
- Newman, K.L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25,602-619.
- Niehouse, O.L., Massoni, K.B. (1979). Stress – an inevitable part of change. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring, 17-25.
- Norros, L., Klemola, U. (1999). Methodological considerations in analysing anaesthetists' habits of action in clinical situations. *Ergonomics*, 42, 1521-1531.
- Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, Mai-June, 43-59.
- Sitkin, S.B., Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *The Academy of Management Review*, 17, 9-29.
- Sitkin, S.B., Weingart, L.R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior : A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38, 1573-1585.
- Steidlmeier, P. (1993). Institutional approaches in strategic management. *Journal of Economic Issues*, 27, 189-200.
- Student, K.R. (1978). Managing change : A psychologist's perspective. *Business Horizons*, December, 28-33.
- Swanson, V., Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring : The role of social support. *Work and Stress*, 15, 161-178.
- Tse, D.K., Lee, K., Vertinsky, I., Wehrung, D.A. (1988). Does culture matter ? A cross-cultural Study of Executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing. *Journal of Marketing*, 52, 81-95.
- Very, P. (2002). *Des fusions et des hommes*. Paris : Editions d'Organisation.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.
- Zimmer, I. (1980). A lens study of the prediction of corporate failure by bank loan officers. *Journal of Accounting Research*, 18, 629-636.

ANNEXE

Nous avons défini 32 situations – types correspondant chacune à un cas particulier de PME. En vue d'accroître leur activité, ces 32 PME demandent un crédit d'investissement de 3 ans.

Mise en situation

Pour chaque PME, vous disposez d'informations sur sa santé économique et financière, ainsi que sur la crédibilité de son dirigeant. Après avoir pris connaissance de ces données, nous vous demandons de remplir la fiche d'évaluation en précisant :

1. Selon moi, le crédit demandé représente un risque :

☺	☺	☺	☺	☺	☺
Majeur	Très important	Important	Faible	Très faible	Mineur

2. Selon moi, l'octroi de ce crédit serait :

☺	☺	☺	☺
Très défavorable	Défavorable	Favorable	Très favorable

Nous vous demandons d'évaluer le degré de risque et l'attrait de chaque demande de crédit. Les conditions de crédit comme les garanties exigées et le taux d'intérêt, fixés au cours des négociations avec le client ne portent pas d'intérêt.

Exemple d'échelle d'appréciation globale :

Si vous pensez que le crédit demandé représente un risque mineur, cochez la case de droite comme cela est indiqué ci-dessous :

☺	☺	☺	☺	☺	<input checked="" type="checkbox"/>
Majeur	Très important	Important	Faible	Très faible	Mineur

Si vous pensez que l'octroi de ce crédit est très défavorable, cochez la case de gauche comme cela est indiqué ci-dessous :

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Très défavorable	Défavorable	Favorable	Très favorable

Chaque entreprise a les caractéristiques suivantes :

- **Age** – 7 ans ;
- **Forme juridique** – SARL ;
- **Propriété et Management** – le propriétaire majoritaire est le fondateur et le dirigeant de l'entreprise ;
- **Type d'activité** – la production des biens de consommation ; dans un même secteur ; le secteur est en phase de croissance ; l'activité n'est pas saisonnière ;
- **Chiffre d'affaires** – 3 000 000 euros ;

Toutes les entreprises demandent un crédit d'investissement de 250 000 euros pour une durée de 3 ans.

Le crédit servira pour l'achat de matériel, en vue d'accroître le niveau d'activité.

L'environnement macro-économique est stable. Le taux d'inflation et le taux d'intérêt s'accroissent faiblement.

Les trente deux entreprises diffèrent entre elles selon les valeurs des seize critères énumérés dans les tableaux suivants.

EXEMPLE D'UN CAS DE DEMANDE DE CREDIT

CRITERES	Très faible	Faible	Important	Très important
1. Durée de la relation banque-entreprise	☺	!	☺	☺
2. Qualité de la relation banque-entreprise	!	☺	☺	☺
3. Nombre des relations entretenues par le client avec d'autres agents économiques	☺	☺	!	☺
4. propension à l'innovation	☺	!	☺	☺
5. Propension à satisfaire au mieux les besoins spécifiques des consommateurs	!	☺	☺	☺
6. Propension à améliorer l'implication du personnel	☺	☺	☺	!
7. Importance sociale de l'entreprise	☺	☺	!	☺
8. Rentabilité de l'ensemble des services bancaires utilisés par le client	!	☺	☺	☺
9. Cessibilité de l'actif immobilisé	☺	!	☺	☺
10. Rentabilité économique =bénéfice / actif total	☺	☺	!	☺
11. Taux de croissance du chiffre d'affaires pendant les trois derniers exercices	☺	☺	!	☺
12. Délai de remboursement du crédit =dettes à moyen et long terme / capacité d'autofinancement	☺	☺	☺	!
13. Taux de couverture des charges financières =résultat d'exploitation/charges financières	☺	☺	!	☺
14. Autonomie financière =capitaux propres/ endettement total	☺	!	☺	☺
15. Ratio de liquidité générale =actif circulant/ dettes à court terme	☺	☺	!	☺
16. Vitesse de rotation de l'actif total =chiffre d'affaires/ actif total	☺	☺	!	☺

1. Selon moi, le crédit demandé représente un risque :

☺ ☺ ☺ ☺ ☺ ☺

Majeur Très important Important Faible Très faible Mineur

2. Selon moi, l'octroi de ce crédit serait :

☺ ☺ ☺ ☺

Très défavorable

Défavorable

Favorable

Très favorable