

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME

PAR PIERRE CHAMPAGNE

LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DES DIRECTEURS DE COMPTES DE PME
DANS LE DOMAINE DU FINANCEMENT BANCAIRE:
ANALYSE DES HEURISTIQUES ET DES BIAIS COGNITIFS

OCTOBRE 1996



Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DES DIRECTEURS DE COMPTES DE PME DANS LE DOMAINE DU FINANCEMENT BANCAIRE: ANALYSE DES HEURISTIQUES ET DES BIAIS COGNITIFS

L'évaluation d'une demande de financement repose sur des éléments objectifs et subjectifs. Les éléments objectifs, tels les états financiers, les ratios, les données comparatives de secteurs ou de marché, sont les plus connus. Par ailleurs, les aspects subjectifs de la décision du directeur de comptes, comme la première impression, les expériences antérieures et le temps passé dans l'analyse du dossier, influencent tout le processus décisionnel, y compris l'analyse des états financiers. Il est donc souhaitable, autant pour la direction des banques que pour les entrepreneurs, de mieux connaître les aspects subjectifs de la décision de crédit. Nombreuses sont les études qui ont porté sur les entrepreneurs mais peu a été fait pour comprendre les directeurs de comptes. Cette recherche se veut une contribution en ce sens.

Nous nous sommes fixés deux principaux objectifs de recherche. Le premier objectif est essentiellement descriptif et vise à vérifier la présence d'heuristiques et de biais cognitifs dans le processus décisionnel des directeurs de comptes de PME. Plus précisément, nous avons étudié ce processus sous l'angle de l'heuristique «ancrage et ajustements». Le deuxième objectif est plus explicatif. Nous avons exploré comment certaines heuristiques, dont principalement l'ancrage et ajustements, interviennent dans le processus décisionnel.

Pour réaliser notre étude, nous avons procédé à une enquête postale auprès de 75 directeurs de comptes de PME d'une même institution financière. La population totale était de 137 individus. Chaque questionnaire comportait un cas, cinq énoncés à évaluer et cinq questions socio-démographiques. Nous avons construit deux cas différents décrivant une quincaillerie à la recherche de financement. Le premier cas était formulé de manière positive et devait conduire à une première impression plutôt favorable. Le deuxième cas était plus négatif et devait, en conséquence, conduire à une première impression défavorable. Chaque cas comportait trois étapes permettant de fournir l'information aux décideurs. Après chaque étape, ceux-ci devaient exprimer leur jugement sur la demande de prêt à l'aide d'une échelle de 10 points. Les cas ont été conçus de façon à pouvoir mesurer le changement de décision en relation avec le temps. L'échantillon a été divisé en deux et un seul cas a été présenté à chaque répondant. Nous avons pu ainsi vérifier l'évolution de la décision à partir d'une première impression favorable ou défavorable. Nous avons aussi soumis aux répondants cinq énoncés à évaluer afin de valider le point de vue des directeurs de comptes par rapport à leur réponse dans l'analyse du cas. Enfin, cinq questions ont permis d'établir le profil des répondants.

Les résultats confirment notre hypothèse principale énoncée ainsi: la première impression du directeur de comptes à l'égard de l'entreprise est généralement conforme à sa décision

finale. Nous avons rejeté trois des quatre hypothèses secondaires soit celles relatives à l'intensité de l'ancrage, à l'excès de confiance lié à l'expérience, à l'excès de confiance lié à la scolarité. La quatrième hypothèse sur le changement d'opinion selon que la première impression est favorable ou défavorable a été confirmée. Les résultats relatifs à l'hypothèse touchant la scolarité ont permis de relever une relation inverse à l'hypothèse que nous avons établie. En d'autres mots, il semble que la scolarité, plutôt que de conduire à plus de rationalité, conduit à un excès de confiance. Par ailleurs, nous avons confirmé notre hypothèse stipulant qu'il est plus facile de passer d'une première impression favorable à une opinion finale défavorable que l'inverse. Nous avons surnommé cette hypothèse «la logique du prêteur» et nous avons pu la vérifier.

En somme, nous avons exploré certains aspects de la décision de crédit, ce qui devrait intéresser autant les banquiers que leurs clients. Nous avons pu constater d'abord la présence d'heuristiques dans le processus décisionnel des directeurs de comptes et également l'importance de la première impression.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
REMERCIEMENTS	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: LA PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Problème managérial	6
1.2 Problème et objectifs de la recherche	9
CHAPITRE 2: LES FONDEMENTS THÉORIQUES	12
2.1 La prise de décision et le modèle de Hogarth sur le jugement humain	13
2.2 Les heuristiques et les biais cognitifs	21
2.2.1 Phase d'acquisition	22
2.2.1.1 Disponibilité	22
2.2.1.2 Dimension temporelle	22
2.2.1.3 Cruidité ou réalisme choquant	24
2.2.1.4 Ancrage et ajustements	25
2.2.2 Phase de traitement	25
2.2.2.1 Représentativité	25
2.2.2.2 Loi des petits nombres	26
2.2.2.3 Loi de la moyenne	27
2.2.2.4 Données de base	27
2.2.2.5 Engagement progressif	28
2.2.2.6 Pression de l'environnement	29
2.2.3 Phase d'extrait	30
2.2.3.1 Illusion de contrôle	30
2.3 Ancrage et ajustements	31

TABLE DES MATIÈRES (suite)

2.4	Applications au milieu bancaire et contexte managérial	33
2.4.1	Chronologie d'une demande de crédit	33
2.4.2	L'analyse de crédit	35
CHAPITRE 3: LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE		39
3.1	Hypothèse principale: ancrage et ajustements	40
3.2	Hypothèse 1: intensité de l'ancrage	41
3.3	Hypothèse 2: excès de confiance relié à l'expérience	42
3.4	Hypothèse 3: excès de confiance relié à la scolarité	43
3.5	Hypothèse 4: changement d'opinion	45
CHAPITRE 4: LA MÉTHODOLOGIE		47
4.1	L'échantillon	48
4.2	Méthode de cueillette de données et déroulement	51
4.3	Instruments de mesure	54
4.3.1	Construction des cas	55
4.3.2	Construction des énoncés et des questions décrivant le profil des répondants	56
4.3.3	Pré-test	57
4.4	Estimation de la validité	58
4.4.1	Validité interne	58
4.4.1.1	Validité du contenu	59
4.4.1.2	Validité de construit	59
4.4.1.3	Facteurs qui réduisent la validité interne	60
4.4.2	Validité externe	62

TABLE DES MATIÈRES (suite)

4.4.3	Validité statistique	63
CHAPITRE 5: PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		66
5.1	Hypothèse principale: ancrage et ajustements	69
5.1.1	Observations découlant de l'analyse des cas	69
5.1.2	Résultats des énoncés	70
5.1.3	Traitement statistique par corrélation	74
5.1.4	Discussion	75
5.2	Hypothèse 1: intensité de l'ancrage	77
5.2.1	Observations découlant de l'analyse des cas	77
5.2.2	Traitement statistique par corrélation	78
5.2.3	Discussion	79
5.3	Hypothèse 2: excès de confiance relié à l'expérience	80
5.3.1	Observations découlant de l'analyse des cas	80
5.3.2	Résultats des énoncés	82
5.3.3	Traitement statistique par corrélation	85
5.3.4	Discussion	85
5.4	Hypothèse 3: excès de confiance relié à la scolarité	86
5.4.1	Observations découlant de l'analyse des cas	86
5.4.2	Discussion	88
5.5	Hypothèse 4: changement d'opinion	89
5.5.1	Observations découlant de l'analyse des cas et traitement statistique . . .	89
5.5.2	Discussion	92
5.6	Synthèse des hypothèses	93
CONCLUSION		95
RÉFÉRENCES		100

TABLE DES MATIÈRES (suite)

APPENDICES	105
Appendice A: lettre au directeur principal	106
Appendice B: lettre aux directeurs de comptes	107
Appendice C: cas 1: Quincaillerie Allouette	108
Appendice D: cas 2: Quincaillerie Pigeon	115
Appendice E: description des variables	123

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	Les heuristiques et leurs sources de biais	23
2	Provenance des sujets par région	50
3	Age des sujets	50
4	Scolarité des sujets	51
5	Résultats du test de Wilcoxon sur les données socio-démographiques	64
6	Résultats du test de Wilcoxon sur les étapes 1 et 3	65
7	Évaluation du cas après chaque étape	68
8	Résultats relatifs à l'hypothèse principale: ancrage et ajustements	70
9	Conformité de la première impression à la décision finale	71
10	Formation d'une opinion dès la première entrevue grâce à l'expérience	72
11	Importance des cinq premières minutes d'entrevue dans la décision finale	73
12	Moyennes et médianes des résultats des énoncés	74
13	Moyenne d'ajustement en relation avec l'ancrage	78
14	Moyenne d'années d'expérience bancaire par rapport au degré d'ancrage	81
15	Ancrage par rapport au nombre d'années d'expérience bancaire	81
16	Importance de l'expérience dans la prise de décision	83
17	Importance de l'expérience pour se faire une opinion dès la première entrevue	84
18	Ajustement de l'ancrage selon la scolarité	88
19	Changement d'opinion selon qu'elle est favorable (1 à 5) ou défavorable (6 à 10) au départ	91
20	Changement d'opinion selon qu'elle est favorable (1 à 3) ou défavorable (8 à 10) au départ	92
21	Synthèse des hypothèses	94

LISTE DES FIGURES

Figure

1	Processus décisionnel du directeur de comptes selon les approches rationnelle et heuristique	10
2	Modèle conceptuel de Hogarth sur le jugement	15
3	Version modifiée du schéma d'intégration du comportement de l'individu au travail de Pettersen et Jacob	17
4	Analyse d'une demande de crédit	36
5	Hypothèse principale: ancrage et ajustements	40
6	Hypothèse 1: intensité de l'ancrage	41
7	Hypothèse 2: excès de confiance relié à l'expérience	42
8	Hypothèse 3: excès de confiance relié à la scolarité	43
9	Hypothèse 4: changement d'opinion	45
10	Modèle de recherche	46

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement mon directeur de mémoire, le professeur Luc Robitaille, pour son soutien continu, son expertise et ses connaissances très précieuses.

Je veux exprimer toute ma reconnaissance à Guylaine Désy pour son support, les précieuses nuances qu'elle a apportées lors de la révision du texte et pour son patient travail d'édition. Guylaine a de plus été une complice merveilleuse au cours de ces années d'études.

Enfin, je souhaite dédier ce mémoire à mon fils Alexandre qui, bientôt, pourra lire ce passage et à mon père qui m'a toujours inspiré à aller plus loin, au-delà des obstacles.

INTRODUCTION

Nous observons depuis plus de vingt ans, une augmentation continue du nombre de PME et de leur importance relative au sein de l'économie. Elles oeuvrent dans des marchés de plus en plus compétitifs et ainsi, doivent miser sur un meilleur contrôle de l'information, une innovation systématique et un réseau d'affaire organisé et efficace (Julien, 1994).

Dans ce contexte, la relation entre la PME et son banquier revêt une importance non négligeable, d'autant plus que les problèmes de financement, surtout en période de forte croissance, se situent en tête de liste des préoccupations des PME (Cromie, 1991). Par ailleurs, au Canada, il semble que cette relation est souvent conflictuelle et insatisfaisante (Marleau, 1994).

Il apparaît ainsi pertinent de chercher à mieux comprendre non seulement l'entrepreneur, mais aussi le banquier. Nombreuses sont les études qui ont porté sur les premiers, alors qu'il en est autrement pour les seconds. En effet, peu a été fait pour comprendre les banquiers et précisément les directeurs de comptes qui interviennent directement auprès des entrepreneurs. Notre recherche se veut une contribution en ce sens.

Nous avons donc étudié le processus décisionnel des directeurs de comptes lors d'une demande de prêt d'une PME. Plus spécifiquement, nous avons opté pour l'approche des heuristiques et des biais cognitifs. La nature semi-programmée (Simon, 1960), ambiguë et

incertaine (Bergeron et Martel, 1993) de ce processus justifie notre intérêt face à cet aspect de la problématique.

Les heuristiques sont des stratégies décisionnelles composées de règles simples, développées par empirisme pour résoudre des problèmes complexes (Robitaille, 1987). Elles sont influencées notamment par la nature de la tâche et par le profil (âge, scolarité et expérience) du décideur. Il existe plusieurs types d'heuristiques. Nous avons choisi de concentrer notre recherche surtout sur l'ancrage et les ajustements (Tversky et Kahneman, 1974). Selon ce modèle, le décideur forme son jugement à partir d'une première impression qu'il ajuste en fonction d'informations subséquentes.

À partir de cette heuristique, nous avons établi une hypothèse principale et quatre hypothèses secondaires. Pour les vérifier, nous avons effectué une enquête auprès de 77 directeurs de comptes d'une grande banque canadienne. Un questionnaire a permis de recueillir l'information pertinente. Dans le présent mémoire de recherche, nous définissons d'abord au premier chapitre, le problème managérial, le problème de recherche et les objectifs de recherche. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous établissons le cadre théorique en nous inspirant notamment du modèle de Hogarth sur le jugement humain. Nous faisons ensuite un tour d'horizon des différentes heuristiques relevées dans la documentation spécialisée. Nous insistons particulièrement sur celles que nous souhaitons vérifier dans la présente

étude. Nous nous attardons particulièrement sur les applications au milieu des banques. Au troisième chapitre, nous présentons les hypothèses suivies, au chapitre quatre, de la méthodologie. Dans ce chapitre, nous traitons notamment de l'échantillon, des méthodes de cueillette de données, du déroulement de l'enquête et du contenu des questionnaires. Nous discutons enfin des validités interne, externe et statistique. Au chapitre cinq, nous présentons les résultats de l'enquête et la discussion de ces résultats. Enfin, nous tirons nos conclusions sur ce mémoire de recherche.

CHAPITRE 1
LA PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous présentons d'abord les raisons qui nous ont conduit à réaliser cette recherche: le problème managérial. Cette problématique permet de situer à la fois le point de vue de l'institution financière et celui de la PME face au sujet de recherche. Finalement, nous définissons le problème de recherche et établissons les objectifs du présent mémoire.

1.1 PROBLÈME MANAGÉRIAL

L'un des objectifs d'une institution prêteuse est de réduire ses pertes au minimum. Pour y arriver, elle doit établir des critères et des procédures qui permettent aux directeurs de comptes de prendre des décisions satisfaisantes, c'est-à-dire d'éviter le plus possible les erreurs de jugement. Les institutions financières veulent donc savoir comment les décisions de crédit sont prises et sur quelles bases elles reposent. Finalement, l'institution désire savoir comment évaluer une demande de crédit en tenant compte de l'ensemble des facteurs déterminants, y compris les facteurs dits subjectifs. En somme, les hauts dirigeants d'une institution financière souhaitent mieux comprendre la prise de décision des directeurs de comptes dans le but, d'une part, de réduire les pertes engendrées par de mauvaises décisions et, d'autre part, de structurer l'organisation pour mieux répondre à la situation.

L'évaluation d'une demande de financement repose sur des éléments objectifs et subjectifs. Les éléments objectifs sont les mieux connus et ce sont surtout eux que l'on enseigne aux banquiers. On les trouve dans les instructions de l'institution; ils guident l'analyse financière traditionnelle. Il s'agit entre autres des composantes des états financiers, des ratios et de leur analyse et des données comparatives de secteurs. Quoique nous les qualifions d'objectives, ces données, et surtout leur interprétation, peuvent malgré tout présenter une certaine subjectivité. Par exemple, un ratio d'endettement peut être jugé élevé par un directeur et moins par un autre. *C'est une affaire de directeur qui commande.* Néanmoins, ces éléments financiers sont sans doute beaucoup plus faciles à analyser et à comprendre que certains aspects du processus décisionnel dits subjectifs.

Les aspects subjectifs de la décision du directeur de comptes dans une demande de financement influencent tout le processus décisionnel, y compris l'analyse des états financiers. Nous pouvons facilement constater l'importance de ces aspects en observant la divergence des points de vue face à un même dossier de crédit. Par exemple, le directeur de comptes peut recommander avec conviction à son supérieur d'autoriser une demande, alors que ce dernier s'obstine à refuser. Pourtant, les données objectives sont les mêmes. Souvent, c'est le directeur de comptes qui a conduit l'entrevue avec l'entrepreneur, alors que son supérieur ne voit que le dossier. On peut donc croire que des éléments subjectifs, tels la première impression, les expériences antérieures du directeur et le temps passé dans le processus d'analyse, viennent enrichir ou appauvrir la demande.

Voilà des aspects dont les professionnels du milieu bancaire connaissent l'existence, puisque les structures hiérarchiques de décision sont établies notamment pour assurer une meilleure objectivité. En effet, dans la plupart des cas, les demandes de crédit que reçoit le directeur de comptes doivent être présentées à un palier supérieur. Ce palier, qu'il soit représenté par un directeur principal ou par un comité de crédit formé de plusieurs individus, ne rencontre généralement pas le dirigeant d'entreprise. À ce niveau hiérarchique, la décision repose sur les faits écrits (les états financiers, le plan d'affaires, le dossier), sur la présentation qu'en fait le directeur de comptes et également, sur les expériences des décideurs et leurs préférences. Ainsi, la subjectivité dans la décision est tout de même présente, puisque le comité considère la recommandation du directeur de comptes. De plus, les membres du comité sont eux aussi influencés par des heuristiques et des biais cognitifs. Toutefois, les structures hiérarchiques décisionnelles permettent sans doute d'amoindrir l'effet de la subjectivité. Mentionnons que celle-ci ne réduit pas nécessairement la qualité de la décision; dans certains cas, l'intuition peut même conduire à une meilleure décision. Ainsi, on peut dire que les décisions sont imprégnées d'objectivité et de subjectivité et ce, peu importe qu'elles soient prises par le directeur de comptes ou par un palier décisionnel supérieur.

Par ailleurs, il faut aussi tenir compte dans notre problématique de l'impact de la décision de crédit pour le demandeur, le propriétaire-dirigeant. L'entrepreneur veut, lui aussi, comprendre comment se prend la décision lors d'une demande de financement. En effet,

comme nous le mentionnions auparavant, la relation entre la PME et son banquier revêt une importance non négligeable, particulièrement en périodes de forte croissance. Ainsi, une meilleure connaissance du banquier permet à l'entrepreneur de tirer le maximum de sa relation avec son partenaire financier.

Il semble donc pertinent de vérifier la présence de facteurs subjectifs dans le processus décisionnel du directeur de comptes et de comprendre leur influence, autant pour l'organisation qu'est la banque que pour son client, la PME.

1.2 PROBLÈME ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La revue de la documentation permet de constater qu'il existe une quantité importante de recherches démontrant la présence de biais cognitifs dans la prise de décision (Shanteau, 1989). Dans le cadre de la présente recherche, nous avons choisi de vérifier la présence de ces biais engendrés par des règles de décision simples nommées heuristiques. À partir des résultats obtenus suite à notre enquête, nous décrirons certains éléments de la subjectivité qui sont présents dans la prise de décision du directeur de comptes. Nous rejetons donc le modèle de prise de décision rationnelle, pour plutôt admettre un modèle de prise de décision quasi-rationnelle dans lequel le décideur souhaite prendre une décision satisfaisante et non

optimale, avec des informations limitées ainsi qu'une capacité limitée de les traiter et de les utiliser. Toutefois, nous nous situons sans doute à mi-chemin entre les modèles de décisions dits "intuitifs" et les modèles de prise de décision quasi-rationnelle. Pour les fins de la présente recherche, nous avons distingué deux approches: rationnelle et heuristique. Comme l'indique la figure 1, dans l'approche rationnelle, le directeur de comptes effectue l'analyse de la demande de prêt afin de se faire une idée globale lui permettant de prendre une décision. Dans l'approche heuristique, à partir de laquelle nous établissons la première hypothèse, le directeur de comptes se fait rapidement une idée globale. S'il s'agit d'une mauvaise impression, son analyse se limitera à rechercher les raisons lui permettant de décliner la demande, et ce, même inconsciemment. Par contre, si sa première impression est bonne, le processus d'analyse le conduira à rechercher les éléments qui lui permettront de valider son point de vue initial. (Robitaille, 1996).

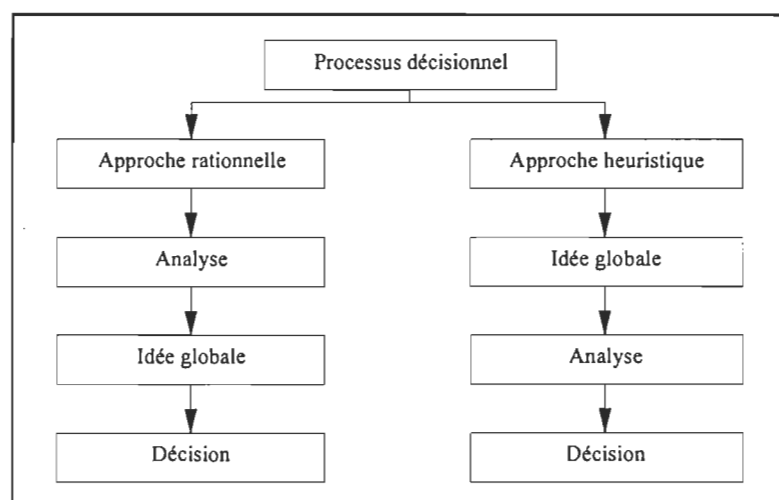


Figure 1: Processus décisionnel du directeur de comptes selon les approches rationnelle et heuristique.

En ce qui a trait aux objectifs de recherche, nous en avons établi deux principaux. Le premier objectif est essentiellement descriptif et vise à vérifier la présence d'heuristiques et de biais cognitifs dans le processus décisionnel des directeurs de comptes de PME. Plus précisément, nous avons étudié ce processus sous l'angle de l'heuristique «ancrage et ajustements». Le deuxième objectif est plus explicatif. Nous avons exploré comment certaines heuristiques, dont principalement l'ancrage et ajustements, interviennent dans le processus décisionnel.

CHAPITRE 2

LES FONDEMENTS THÉORIQUES

Après avoir défini le problème managérial ainsi que le problème et les objectifs de la recherche, nous abordons maintenant le contexte théorique. Nous avons d'abord procédé à un recensement des principaux écrits sur les heuristiques et les biais cognitifs. À titre de cadre théorique, nous avons retenu le modèle sur le jugement humain de Hogarth. À partir des étapes de ce modèle, nous présentons quelques heuristiques et biais cognitifs qui semblent mieux s'adapter au domaine bancaire. Enfin, dans la dernière partie de ce chapitre, nous discutons des applications au milieu bancaire, ce qui permet de bien saisir le contexte managérial.

2.1 LA PRISE DE DÉCISION ET LE MODÈLE DE HOGARTH SUR LE JUGEMENT HUMAIN

Simon (1957) est le premier qui a remis en question le modèle normatif de la prise de décision, selon lequel, les décisions sont prises de façon rationnelle. En effet, Simon y introduit le concept de rationalité limitée. Il soutient en fait que la recherche de la solution optimale est irréaliste vu les limites cognitives des décideurs. Ces derniers font appel à des stratégies simplifiées de décisions, les heuristiques, afin de trouver des solutions satisfaisantes et non optimales.

Cette remise en question du modèle de décisions rationnelles par Simon a été par la suite

rediscutée et l'on doit à Tversky et Kahneman (1974) l'introduction de l'approche heuristique et des biais cognitifs. Ces chercheurs ont en effet introduit différents types d'heuristiques et de biais cognitifs que Hogarth (1987) a repris dans ses travaux. Ce dernier présente un modèle sur le jugement humain qui nous semble bien situer l'approche heuristique retenue dans le présent mémoire.

Hogarth présente le jugement dans un système composé de trois éléments. Le premier de ces éléments est l'individu, le deuxième est l'environnement et le troisième constitue l'action résultant du jugement, qui peut subséquemment, avoir un effet sur l'individu ou sur l'environnement. Deux exemples permettront de bien saisir le modèle de Hogarth. Le premier est celui qu'il utilise pour présenter son modèle. Le deuxième exemple illustre bien, croyons-nous, le processus décisionnel de crédit dans le domaine bancaire.

Hogarth présente un bon exemple de l'effet de pygmalion, soit celui d'un serveur dans un restaurant qui croit que les jeunes clients laissent peu de pourboire comparativement aux clients plus âgés. Compte tenu de cette conviction, le serveur concentre son attention sur les clients plus âgés et néglige les plus jeunes. Le résultat est le suivant: les jeunes clients, recevant un mauvais service, ne laissent que peu de pourboire, ce qui renforce la conviction du serveur.

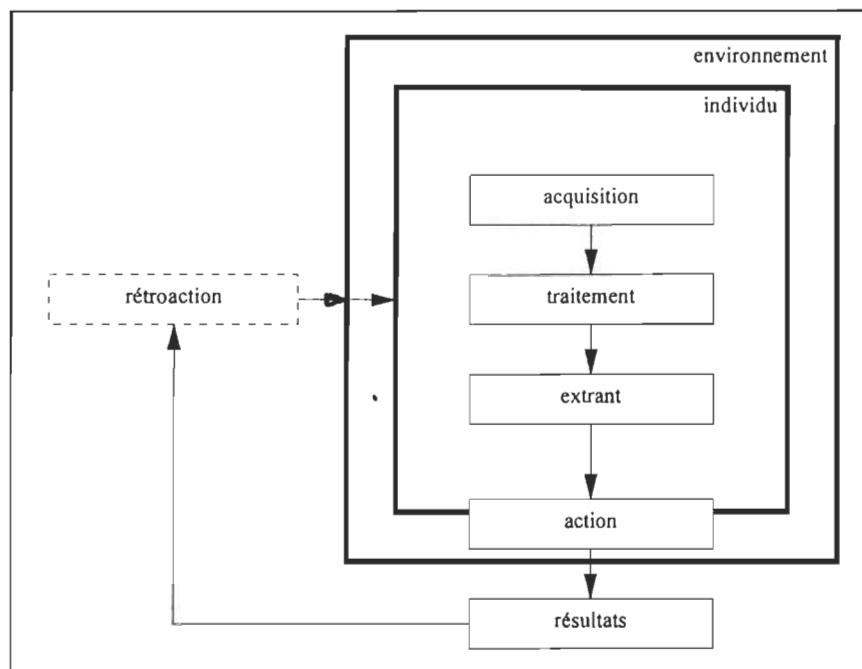


Figure 2: Modèle conceptuel de Hogarth sur le jugement.

Tel qu'indiqué à la figure 2, le jugement s'exécute dans un environnement donné à l'intérieur duquel se trouve l'individu. Celui-ci est influencé par maints facteurs qui lui sont propres, comme ses croyances et ses convictions relatives à l'environnement dans lequel il se trouve. Dans l'exemple, le serveur croit que les jeunes laissent moins de pourboire et qu'en conséquence l'effort de bien les servir n'en vaut pas le coup.

Hogarth, s'inspirant de Simon, affirme dans son modèle que le processus qui conduit au jugement se décompose en trois parties: l'acquisition de l'information, le traitement de cette information et l'extrant qui conduit à une action.

Donc, le serveur perçoit l'information constituée de ses croyances (les jeunes donnent moins de pourboire) et d'une analyse de l'environnement (il y a des jeunes à servir dans le restaurant). Il traite ces informations et conclut (extrant) qu'il doit s'attarder davantage aux autres tables que celles où sont assis les jeunes. Son extrant est son jugement; sa décision, qu'elle soit interne ou externe, le conduit à une action qui, à son tour, a un résultat (le pourboire). Dans l'exemple, le serveur néglige ses jeunes clients, ce qui les conduit à laisser peu de pourboire (résultat). Ce résultat vient renforcer la conviction du serveur (rétroaction) et même modifier l'environnement: les jeunes fréquentent de moins en moins le restaurant en question.

Illustrons maintenant le modèle avec l'exemple du banquier. Toutefois, nous avons jugé intéressant d'y apporter un nouvel éclairage en y ajoutant la vision de Pettersen et Jacob (1992), illustrée dans la figure 3.

Comme l'illustre la version modifiée du schéma de Pettersen et Jacob, un individu peut être décrit à l'aide de trois systèmes: un système évaluatif qui se compose de besoins, de valeurs, d'attitudes et d'intérêts; un système de stylisation formé des traits de personnalité; un système cognitif constitué d'aptitudes, d'habilités et de connaissances. Le directeur de comptes se situe dans un environnement composé de l'organisation qu'est la banque et de sa vie hors travail. L'organisation, toujours selon le modèle de Pettersen et Jacob, est constituée

à la fois d'un système technico-économique (mission et stratégie, technologie, structure et contenu des tâches) et d'un système social (groupes, normes, culture). De plus, le directeur de comptes a une vie hors travail (famille, loisirs, implications sociales). Tous ces éléments agissent donc directement ou indirectement sur le processus d'acquisition de l'information.

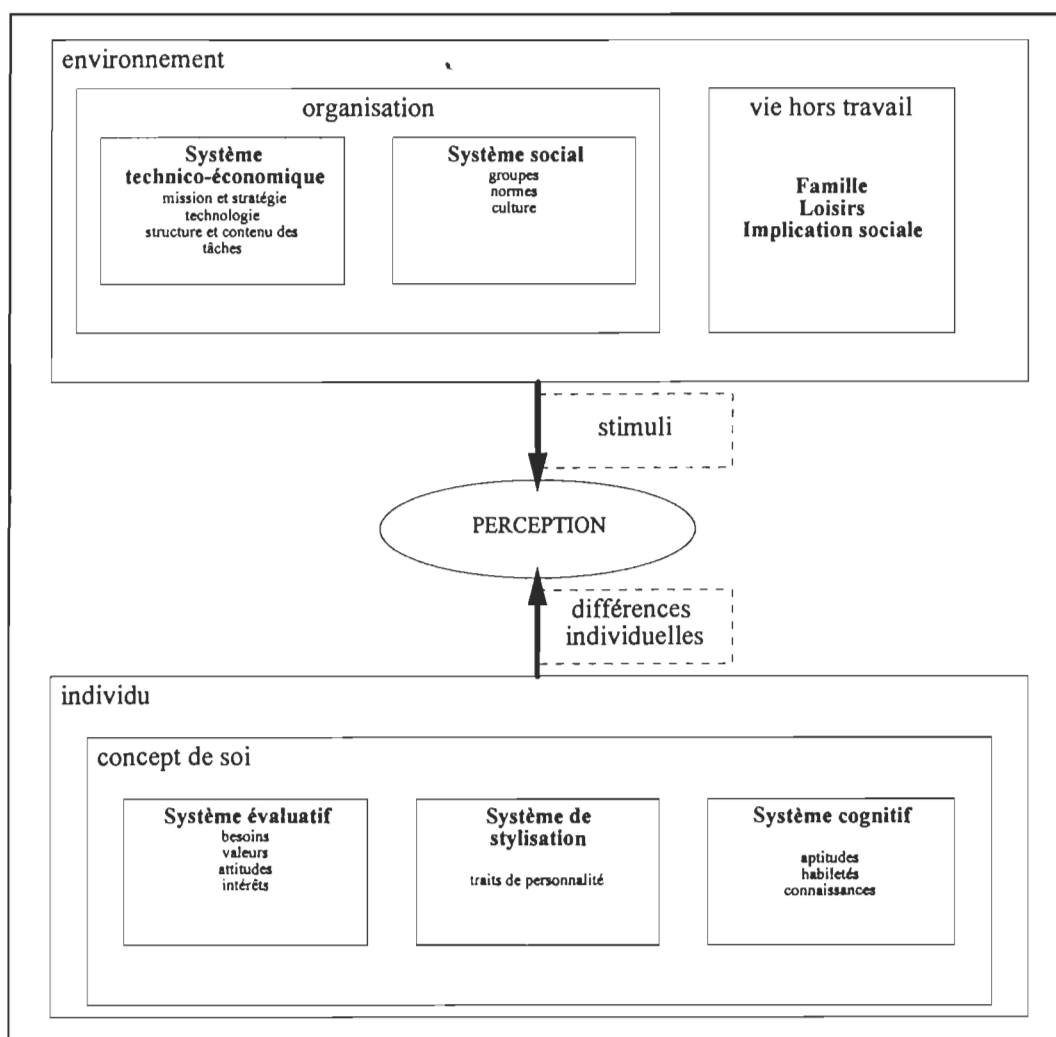


Figure 3: Version modifiée du schéma d'intégration du comportement de l'individu au travail de Pettersen et Jacob.

Le directeur de comptes reçoit donc l'information à travers ses systèmes individuels et environnementaux, puis la traite. Le processus décisionnel est dès lors empreint de biais cognitifs causés par ces systèmes. Le directeur de comptes se forge une idée initiale sous forme d'ancrage dès l'acquisition de l'information. Il traite ces informations et raffine son idée, ce que Hogarth nomme extrant. Il réagit alors de trois façons possibles: il peut refuser la demande, l'accepter ou la soumettre à un palier supérieur. Dans un deuxième temps, qu'il soit court, moyen ou long, le directeur de comptes obtient des résultats: une décision de crédit qui conduit à un bon rendement ou à une faillite, par exemple. Le résultat vient renforcer ou modifier les convictions du banquier (rétroaction) et a une influence sur les autres décisions de crédit. Ainsi, l'expérience a une influence sur la décision.

Des biais cognitifs peuvent provoquer une certaine interférence à différents stades du traitement de l'information. Hogarth retient quatre conséquences majeures de la capacité limitée de l'individu à traiter l'information qu'il recueille. Premièrement, sa perception de l'information est sélective. De plus, compte tenu des limites de l'individu à assimiler des quantités d'informations, le traitement de ces dernières est séquentiel et non simultané. Hogarth nuance toutefois l'aspect séquentiel en introduisant la notion de rétroaction et son interaction avec les divers éléments de son modèle sur le jugement. Troisièmement, le traitement de l'information relève de moyens simples et exigeant le moins d'effort possible. D'ailleurs, Herbert Simon (1957) de l'école quasi-rationnelle introduit la notion de résultats

satisfaisants versus la notion de résultats optimaux de l'école rationnelle. Finalement, l'individu a une capacité limitée de mémoire et donc de traitement de l'information. Cette notion de capacité limitée de la mémoire a été largement discutée par Newell et Simon (1972).

Il nous est difficile de discuter du traitement séquentiel de l'information et de la capacité limitée de la mémoire, car ces conséquences nous semblent relever davantage de la neurologie que du management. Nous nous attarderons donc sur les deux autres conséquences soulevées par Hogarth: la perception sélective et le traitement simplifié de l'information.

Une forme de perception sélective réside dans le fait que les individus ont tendance à trouver une normalité des choses en s'appuyant sur leur propre expérience. Hogarth donne l'exemple de la déformation professionnelle. Il la définit comme un biais cognitif qui conduit à favoriser une vision basée sur l'expérience. Ainsi, un problème financier sera considéré sous des angles différents selon qu'il est étudié par un banquier ou par un entrepreneur, et ce, simplement du fait de leur expérience respective.

La première impression représente aussi une forme de perception sélective. L'individu se forme une impression et cherche préférentiellement à la confirmer dans une recherche sélective d'informations supplémentaires, plutôt que d'avoir à infirmer son opinion. Robitaille (1987),

dans son étude sur le processus décisionnel dans les évaluations de demandes de financement, arrive à la conclusion que la première impression est déterminante. Notons que Robitaille réfute le fait que le traitement de l'information soit séquentiel et démontre plutôt que le raisonnement est synoptique, c'est-à-dire global, en particulier avec l'importance de la première impression.

Par ailleurs, le traitement simple de l'information fait principalement référence aux formes heuristiques. Busenitz (1992) reprend ainsi la définition de Tversky et Kahneman (1974) de la notion d'heuristique: «la notion d'heuristique fait appel à des règles intuitives que l'individu utilise afin de faciliter le traitement de l'information et la prise de décision» (p. 54) (traduction libre). Par ailleurs, Nisbett et Ross (1980) identifient les heuristiques comme des stratégies de jugement employées de façon automatique et sans véritable considération quant à leur justesse. Quant à nous, nous définissons le concept d'heuristique comme une forme simple de décision pouvant provoquer des biais cognitifs qui peuvent conduire à des erreurs de jugement ou à de bonnes décisions, souvent plus intuitives. Motowidlo (1986, tiré de Hitt et Barr, 1989) estime que les heuristiques et les biais cognitifs incitent l'individu à considérer une situation selon une seule de ses particularités, et de ce fait, faussent la prise de décision en exagérant l'importance accordée à cette particularité.

Un élément important de la contribution de Hogarth dans l'étude des heuristiques et des biais

cognitifs a trait à la notion de prédominance de l'information (traduction libre de l'expression «salience of information»). Cette notion conduit nécessairement à un biais cognitif. Hogarth (1987) estime que la prédominance de l'information peut représenter soit une fonction de la mémoire, soit une caractéristique de l'environnement, soit les deux à la fois. Il croit l'esprit toujours actif, cherchant et sélectionnant l'information à mesure qu'elle se présente.

2.2 LES HEURISTIQUES ET LES BIAIS COGNITIFS

La notion d'heuristique a été d'abord introduite par Simon en 1957 alors qu'il présentait son point de vue sur la rationalité limitée. Simon a alors défini les heuristiques comme des stratégies d'adaptation de l'homme visant à faire face à sa capacité limitée de traiter l'information. Kahneman et Tversky ont par la suite repris cette notion d'heuristique et l'ont élaborée davantage. En 1974, dans un article paru dans la revue Science, ils présentent trois heuristiques: la représentativité, la disponibilité et l'ancrage et les ajustements. Depuis, l'approche heuristique a connu une popularité rarement atteinte, souligne Shanteau (1989).

Les études sur les heuristiques sont nombreuses. On doit à Hogarth et Makridakis un tableau synthèse qui présente bien les biais cognitifs et les heuristiques définis à ce jour. Nous nous sommes servi de cette synthèse (modifiée) pour présenter ce qui nous semblait

être le plus pertinent à notre étude. Les biais cognitifs et les heuristiques présentés dans le tableau 1, à la page suivante, apparaissent dans l'ordre des diverses étapes du modèle de Hogarth sur le jugement.

2.2.1 Phase d'acquisition

2.2.1.1 Disponibilité

Tversky et Kahneman (1973) ont défini cette heuristique ainsi: «la disponibilité réfère à la facilité qu'a un individu à se remémorer des exemples ou à faire des associations d'idées» (p. 164) (traduction libre). Autrement dit, plus il est facile de se rappeler une information, plus elle devient disponible. La disponibilité est intimement liée à l'heuristique suivante, la dimension temporelle.

2.2.1.2 Dimension temporelle

Le facteur temporel est capital lorsque l'on fait référence à la disponibilité, car cette dernière est plus grande pour les événements récents (Matlin, 1989). Plusieurs chercheurs ont étudié ce concept, dont Kozeleck (1981), Lichtenstein, Fischhoff et Slovic (1982), Schwartz et Griffin (1986). Slovic et al. (1977) présentent l'exemple suivant: suite à des tremblements de terre, les individus achètent beaucoup d'assurance couvrant ce désastre naturel. Le taux d'achat diminue graduellement et de façon constante après l'événement et à mesure que le temps passe et que le souvenir s'estompe.

Tableau 1
Les heuristiques et leurs sources de biais

Sources de biais (S)/heuristiques (H)	Description
Phase d'acquisition	
Disponibilité (H)	L'individu juge de la vraisemblance ou de la probabilité d'un événement ou d'un fait selon sa capacité à trouver dans sa mémoire des exemples.
Dimension temporelle (S)	La disponibilité est plus grande pour les événements récents.
Crudité (S) ou réalisme choquant	Plus une information est frappante («vivid»), plus elle infère dans le jugement.
Ancrage et ajustements (H)	La première impression crée un ancrage qu'il est difficile de modifier malgré l'arrivée de nouvelles informations.
Phase de traitement	
Représentativité (H)	L'individu évalue la similarité des caractéristiques d'un fait par rapport à un autre.
Loi de la moyenne (H)	Lorsque deux résultats sont en corrélation, le premier étant situé à une extrémité, le second a tendance à se rapprocher de la moyenne.
Données de base (H)	Tendance à ignorer les données de base et à miser sur l'échantillon.
Loi des petits nombres (H)	Tendance à trouver une similitude entre un petit échantillon et la population en général.
Engagement progressif (S)	Plus le processus est engagé, plus il est difficile de modifier son idée de départ.
Pression de l'environnement (S)	Pression de l'environnement (organisationnelle) conduisant le décideur à modifier son jugement.
Ancrage et ajustements (H)	La première impression crée un ancrage qu'il est difficile de modifier malgré l'arrivée de nouvelles informations.
Phase d'extrait	
Illusion de contrôle (S)	Excès de confiance, surestimation des capacités, des habiletés du décideur lui-même.

2.2.1.3 Crudité ou réalisme choquant

Nous avons sciemment sélectionné le terme «crudité», car, c'est, selon nous, la meilleure traduction du mot anglais «vividness» et de loin la plus fidèle. Selon le dictionnaire Le Robert, le mot crudité signifie le caractère cru, comme dans «la crudité d'une description, d'une expression, c'est-à-dire sa brutalité, son réalisme». (Le Robert, 1994, p. 518)

Il est important de préciser que la crudité influe sur la disponibilité. Nisbett et Ross (1980) insistent sur cet aspect de la disponibilité en soutenant que les individus donnent plus d'importance à une information selon sa crudité. Ils précisent: «plus l'information est choquante, plus l'individu est susceptible d'en garder un souvenir vif. Elle présente donc une disponibilité exagérée qui influence toujours l'individu par la suite» (p. 84) (traduction libre).

Nisbett et Ross (tiré de Matlin, 1989) présentent deux exemples intéressants pour démontrer l'importance de la crudité dans le jugement par disponibilité. Ces exemples, tirés d'Amnistie Internationale, font état de violation des droits de la personne. Le premier décrit avec horreur et en détail la torture, puis la mort de trois prisonniers politiques au Guatemala. Le deuxième présente le besoin d'intervention d'Amnistie Internationale en Indonésie où l'on dénombre plus de 50 000 prisonniers d'opinion. Laquelle des informations risque de retenir le plus l'attention du lecteur ? Nisbett et Ross démontrent que c'est l'information sur le Guatemala, à cause de son réalisme choquant, de la crudité de sa présentation.

2.2.1.4 Ancrage et ajustements

Tversky et Kahneman (1974) expliquent ainsi cette heuristique: «dans plusieurs situations, l'individu se forge une première idée et la modifie par la suite afin d'en arriver à une décision finale» (p. 15) (traduction libre). Slovic et Lichtenstein (1971) ont de plus constaté que les ajustements sont généralement trop faibles. Dans un article signé en 1977, Slovic, Fischhoff et Lichtenstein mentionnent que cette toute première impression, l'ancrage, est ajustée à mesure que le décideur reçoit de nouvelles informations, de façon à mieux la confirmer, à l'accommoder, comme disent ces auteurs. Nous discuterons davantage de cette heuristique au point 2.3.

2.2.2 Phase de traitement

Une fois l'information acquise, l'individu la traite et ainsi recourt à d'autres règles simples de décision, d'autres heuristiques.

2.2.2.1 Représentativité

Le jugement par représentativité est certes l'heuristique la mieux connue. Elle a d'abord été étudiée par Kahneman et Tversky (1972). Selon eux, l'individu évalue la similitude de certains faits qu'il observe et lorsqu'il juge que cette similitude est grande, il

estime soit que les probabilités d'appartenance à un même groupe sont fortes, soit que ces faits sont en association. Par exemple, si le directeur de comptes connaît bien l'entreprise X qui éprouve des difficultés, et qu'il doit décider du dossier de l'entreprise Y, il compare leur similitude quant à certains aspects qu'il a plus ou moins consciemment choisis. S'il croit que cette similitude est grande, sa décision de crédit pourrait sans doute être favorable en se référant à une entreprise qui réussit bien.

La représentativité est donc une heuristique utile et largement employée dans le quotidien. Elle peut souvent mener à une décision appropriée (Matlin, 1989). Son utilisation engendre d'ailleurs la naissance d'autres biais cognitifs, dont les suivants.

2.2.2.2 Loi des petits nombres

L'individu a souvent tendance à trouver une similitude entre un très petit échantillon et la population en général. Kahneman et Tversky (1973) ont produit une étude statistique auprès de psychologues-chercheurs expérimentés dans laquelle ils révèlent qu'une grande importance est accordée à cette loi des petits nombres et que même les plus petits échantillons sont jugés représentatifs de la population de laquelle ils sont extraits. Les stéréotypes sont d'ailleurs souvent le résultat d'un jugement basé sur un petit nombre. Dans le domaine bancaire par exemple, un directeur de comptes pourrait refuser un prêt à un restaurateur, jugeant que tous les projets de restaurants sont trop risqués.

2.2.2.3 Loi de la moyenne

La loi de la moyenne ou régression sur la moyenne, est présente lorsque deux mesures sont en corrélation. Ainsi, si un premier résultat est excellent, à savoir totalement à l'extrême supérieur, le deuxième résultat a tendance à se rapprocher de la moyenne. Il s'agit ici d'un raisonnement statistique que l'individu oublie en jugeant d'une situation. En d'autres mots, on peut dire que tôt ou tard, c'est la loi de la moyenne qui prévaut.

2.2.2.4 Données de base

Il s'agit d'une tendance des individus à ignorer les données de base relatives à une population pour plutôt se concentrer sur celles de l'échantillon visé. Cette inclination conduit irrémédiablement à un biais cognitif. Cet aspect de la représentativité a été d'abord soulevé par Kahneman et Tversky (1973) dans un exemple devenu classique: les ingénieurs et les avocats. Les deux chercheurs ont présenté à un groupe d'étudiants en psychologie le profil d'un individu, Jack, en spécifiant que celui-ci faisait partie d'un groupe de 100 personnes, soit 30 ingénieurs et 70 avocats. Or, la majorité des psychologues interrogés ont basé leur réponse sur la représentativité, compte tenu de la description de Jack, et ont ignoré les données de base sur la population soit, 30 ingénieurs et 70 avocats.

Dans le domaine bancaire, le fait de ne pas se fier aux données de base risque d'amener le directeur de comptes à juger qu'un secteur donné présente des risques élevés d'échec, compte

tenu de ses expériences antérieures négatives dans ce même secteur.

2.2.2.5 Engagement progressif

Quoique moins populaire auprès des chercheurs, l'engagement progressif constitue, à notre avis, une heuristique facilement observable dans maints domaines et notamment dans les banques. Selon Schwenk (1984), on peut résumer cette heuristique ainsi: plus le décideur est engagé dans le processus d'analyse, plus il se sent responsable, consciemment ou non, du résultat. Il a donc tendance à favoriser un dossier lorsque l'élément temporel est important, car il se produit un engagement progressif et ce, même si des informations nouvelles tendent à affaiblir le dossier. Cette tendance signifie que les ajustements sont insuffisants. Staw (1981, tiré de Duhaime et Schwenk (1985)), quant à lui, a démontré que lorsque des individus investissent un montant significatif d'argent dans un projet, ils ont tendance à en investir davantage s'ils reçoivent des informations démontrant que le projet est en difficulté que lorsqu'il va bien. On assiste donc à un biais cognitif important dans le jugement des investisseurs, provoqué par l'engagement initial qui, plutôt que de s'affaiblir avec la venue d'informations défavorables, s'ancre davantage. Ils devraient plutôt, en toute logique, revoir leur décision initiale.

La première impression et l'obtention des premières informations peuvent aussi être associées à cette heuristique. En effet, c'est à ce moment que l'individu crée un ancrage et

l'ajustement qui suit, à mesure que d'autres informations arrivent, devrait permettre de corriger cet ancrage. Toutefois, l'ajustement est souvent source de biais, car le premier ancrage influence la cueillette des informations subséquentes.

L'aspect temporel a aussi une importance significative dans le concept d'engagement progressif car, à notre avis, le temps peut engendrer un jugement biaisé. Par exemple, le directeur de comptes qui travaille pendant trois semaines sur une demande de prêt pourrait avoir tendance à répondre favorablement, car il souhaite, consciemment ou non, justifier le travail investi dans ce dossier.

2.2.2.6 Pression de l'environnement

D'autres biais cognitifs peuvent surgir des pressions de l'environnement même. Le domaine bancaire et d'autres milieux nous fournissent plusieurs exemples de pressions provenant de l'environnement. Les décideurs doivent se soumettre à des règles ou des incitations organisationnelles. Ainsi, les directeurs de comptes ont des objectifs de développement des affaires. Il devient dès lors évident qu'à des périodes données, les directeurs peuvent avoir un biais favorable dans leurs décisions de crédit ou l'inverse à d'autres moments.

2.2.3 Phase d'extrant

2.2.3.1 Illusion de contrôle

L'illusion de contrôle est en fait une tendance de l'individu à surestimer ses capacités, ses habilités. L'individu a l'impression d'avoir une telle maîtrise des divers aspects d'un problème qu'il omet, consciemment ou non, de les examiner. Cet excès de confiance peut évidemment conduire à des biais cognitifs, à des erreurs de jugement.

Selon Duhaime et Schwenk (1985), cette heuristique s'explique de diverses façons. D'une part, lorsque les décideurs évaluent leur possibilité de réussite, ils ont tendance à omettre les facteurs qu'ils ne peuvent contrôler et qui peuvent provoquer un échec, pour ne se concentrer que sur les facteurs qu'ils maîtrisent. D'autre part, le fait d'exagérer l'ampleur de leur maîtrise peut rassurer les décideurs et ainsi réduire l'anxiété éprouvée lorsqu'ils se trouvent dans un environnement incertain.

Dans l'analyse de crédit, le banquier peut être amené à se faire une opinion très rapidement sur un dossier et accorder à son opinion un caractère définitif injustifié.

2.3 ANCRAGE ET AJUSTEMENTS

L'heuristique ancrage et ajustements, que nous avons déjà définie, semble tout à fait appropriée à une étude sur le processus décisionnel des directeurs de comptes (Robitaille, 1987). Comme le mentionnent Bergeron et Martel (1993): «lorsqu'une mesure objective des variables (par exemple, les données financières historiques) est disponible, une tendance à s'ancrer dans cette mesure puis à ajuster le jugement initial pour les nouvelles informations constitue une heuristique cognitive souvent employée.» (p. 356) Donc, le décideur a d'abord tendance à porter un jugement arbitraire et à l'ajuster à mesure que de nouveaux renseignements se présentent. Toutefois, ces ajustements sont généralement trop faibles et il en résulte un biais dans la décision.

Butt et Campbell (1989) ont travaillé sur cette heuristique et ont souligné deux conceptions différentes de son fonctionnement. La première conception est le modèle «contraste-surprise» de Einhorn et Hogarth (1985). Ce modèle a par la suite été nommé «contraste-inertie» en 1987. Selon cette conception, il y aurait un processus séquentiel d'ancrages et d'ajustements. L'ancrage initial est ajusté selon les nouvelles informations que reçoit le décideur. Chaque ajustement conduit à une nouvelle position, un nouvel ancrage. Le processus se poursuit par séquence. Ce modèle suggère que lorsque l'ancrage est négatif, l'impact d'une information positive sera fort, car il se produit un effet de surprise. Par

ailleurs, plus l'ancrage est positif, plus l'impact de cette nouvelle information positive sera faible (c'est-à-dire qu'il y a un manque de surprise). Aussi, lorsque l'ancrage est fortement positif, l'impact de nouvelles informations négatives risque d'avoir aussi un effet de surprise et de modifier l'ancrage. En somme, on trouvera un effet d'historicité dans le processus décisionnel.

Une autre conception (Klayman et Ha, 1987) présentée par Butt et Campbell (1981) suggère que le décideur fasse un choix dans les informations qui lui parviennent et qu'il ait tendance à confirmer sa première impression, son ancrage initial. Cet effet «confirmatif» suggère donc que les premières informations recueillies par le décideur auront un impact majeur sur son choix final.

Voilà deux conceptions de l'heuristique ancrage et ajustements que nous ne chercherons pas à évaluer. Elles nous paraissent plausibles et nous croyons qu'elles peuvent toutes deux s'appliquer selon le contexte dans lequel se trouve le décideur. Néanmoins, dans le contexte bancaire, il nous semble que le modèle confirmatif est applicable plus souvent, comme le mentionne Robitaille (1989). Les institutions financières évaluent notamment le directeur de comptes «sur l'aptitude qu'il affiche à ne pas engager son organisation dans une enquête de crédit coûteuse qui aboutira à un refus d'octroyer le financement. Il devra, en revanche, éviter de laisser passer les opportunités intéressantes» (p.142) On peut donc croire que si le

directeur de comptes a une première impression défavorable, il cherchera d'abord des arguments qui confirmeront son intention de décliner la demande de crédit. De la même façon, si la première impression est favorable, il cherchera cette fois les éléments qui pourront lui permettre de faire autoriser le prêt. De plus, nous croyons que dans le cas d'un ancrage favorable, le processus d'analyse de la demande sera plus long et qu'il y aura souvent un effet d'engagement progressif (Staw, 1981). Nous avons discuté de cet effet au point 2.2.2.5.

2.4 APPLICATIONS AU MILIEU BANCAIRE ET CONTEXTE MANAGÉRIAL

Nous avons vu que la décision du banquier repose sur des facteurs objectifs et des facteurs subjectifs. De plus, nous avons passé en revue les principaux biais cognitifs et heuristiques. Afin de bien comprendre leur influence, voyons maintenant ce qu'il se passe de façon pratique dans le milieu bancaire lorsqu'une PME fait une demande de crédit.

2.4.1 Chronologie d'une demande de crédit

Voici quelles sont habituellement les étapes d'une demande de crédit:

Première entrevue: le client rencontre le directeur de comptes à la banque et expose les grandes lignes de sa demande. Il laisse au directeur les documents qu'il croit les plus

pertinents pour appuyer son projet. Il semble que la première rencontre soit très importante, car dès lors le directeur de comptes se forgerait une idée (ancrage).

Décision de faire l'analyse: en général, le banquier sait rapidement s'il souhaite donner suite à la demande et investir le temps requis pour en faire l'analyse. Comme nous l'avons déjà stipulé, le directeur de comptes ne devrait pas engager l'institution financière dans un processus d'analyse coûteux qui aboutirait à un refus.

Visite des lieux: le directeur de comptes se rend ensuite sur les lieux pour y conduire une entrevue plus en profondeur, au cours de laquelle il peut préciser son idée, obtenir des renseignements supplémentaires ainsi que les documents manquants.

Creditman
Analyse et recommandation: le directeur fait son analyse tel que nous l'avons déjà précisé, afin d'acheminer, si nécessaire, ses recommandations à un palier décisionnel supérieur. Il importe de noter que les directeurs de comptes ont des latitudes de crédits, c'est-à-dire des limites octroyées pour prendre une décision de crédit sans devoir soumettre le dossier. Dans la réalité, toutefois, les montants en jeu nécessitent presque toujours que le directeur de comptes présente des recommandations à un directeur principal ou encore, selon les latitudes de ce dernier, à un comité de crédit. Ce processus vise notamment à réduire l'impact de la subjectivité dans les décisions de crédit et ainsi éviter l'apparition de certains biais cognitifs. *non*

Réponse au demandeur: une fois que la demande a franchi toutes les étapes précédentes, le directeur de comptes ayant étudié tous les aspects positifs et négatifs de celle-ci, il reçoit souvent une réponse favorable du palier décisionnel supérieur. En effet, on ne pourrait concevoir qu'il soumette, après cette étude, une recommandation de refuser un prêt. En conséquence, il ne lui restera donc qu'à préciser les conditions que la banque impose à son client. Il s'ensuit souvent une négociation touchant entre autres les taux, les frais d'engagement, les pourcentages de financement et les termes. ??

Le crédit est souvent décliné à l'initiative du demandeur du crédit (C.M.T.)

2.4.2 L'analyse de crédit

Credit maison

Les deux principales fonctions du directeur de comptes sont d'une part de gérer un portefeuille de prêts et, d'autre part, de développer son marché. Il est constamment appelé à analyser des demandes de crédits et des crédits en cours pour fin de renouvellement annuel. L'une des étapes de l'analyse d'une demande de crédit consiste à obtenir les informations pertinentes:

- les états financiers des dernières années, de l'année terminée, de la situation à jour (ce sont souvent des états financiers maison);
- les états financiers prévisionnels (au moins pour l'année en cours et les trois années subséquentes) et un mouvement de trésorerie;

- l'historique de l'entreprise: nombre d'années d'opération, l'évolution, les étapes de développement;
- les produits ou services: leur nature, leurs caractéristiques et les changements à prévoir;
- le marché: la place de l'entreprise dans l'industrie, la concurrence, la répartition des ventes;
- la gestion: la réputation et la stabilité du management; les curriculum vitae des principaux dirigeants et leur compétence respective.

L'analyse du directeur de comptes doit faire ressortir deux aspects principaux: la capacité de remboursement et la valeur des garanties.

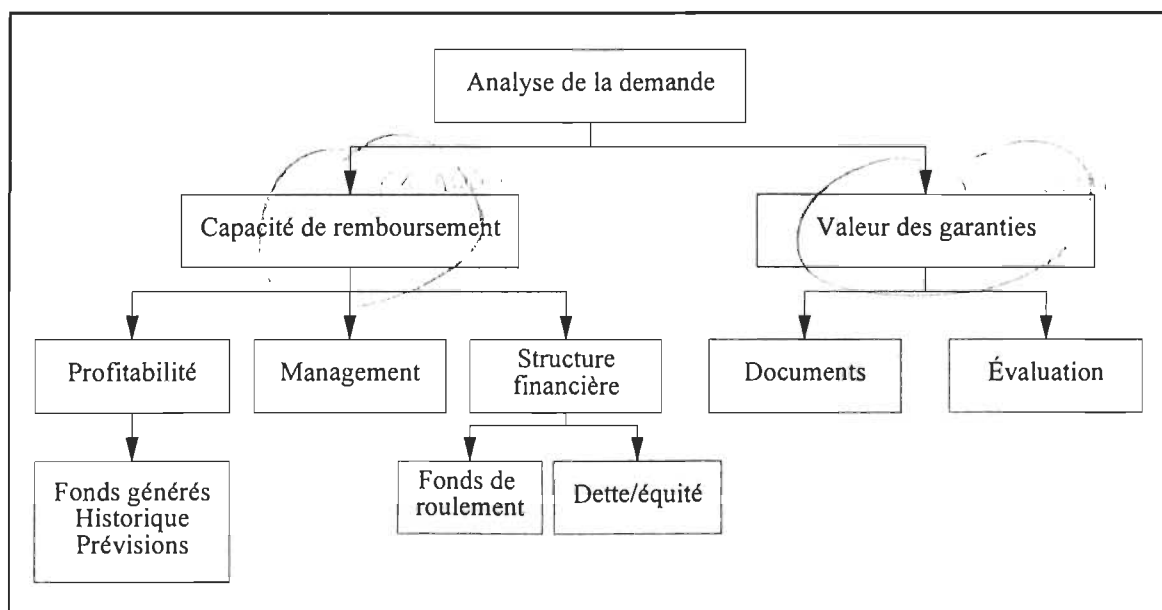


Figure 4: Analyse d'une demande de crédit.

Tel qu'indiqué dans la figure 4, la capacité de remboursement d'une entreprise repose sur la profitabilité, la structure financière et le management. Plus précisément, le directeur de comptes procède à une analyse des flux financiers (fonds générés) et des profits passés, présents et futurs. Il s'attarde aussi à la structure financière et particulièrement, au fonds de roulement ainsi qu'au niveau de dette par rapport à l'équité.

Pour réaliser cette analyse, il consulte les états financiers des trois dernières années au moins, les états financiers prévisionnels et les mouvements de trésorerie. Une rencontre avec la direction de l'entreprise permet souvent de vérifier les renseignements sur les projections et leur validité. Notons que l'analyse, a priori basée sur des faits et proposant une approche rationnelle et normative, est probablement empreinte d'éléments subjectifs, d'heuristiques.

Selon la figure 4, le deuxième point que le directeur de comptes doit mettre en lumière est la valeur des garanties. Il doit donc déterminer si le niveau de risque est acceptable pour la banque et connaître la valeur des actifs qu'il finance. Il doit également s'interroger sur la nature de la garantie offerte: s'agit-il d'un bien très spécialisé pour lequel la demande est limitée (un robot fabriqué exclusivement pour l'entreprise-cliente) ou d'un bien plus usuel (un camion de livraison). Pour se faire une opinion, le directeur de comptes peut se servir d'évaluations professionnelles, de listes de prix établissant une valeur marchande, d'avis de spécialistes.

En somme, le processus d'analyse et de décision ne conduit jamais à une solution unique ou parfaite. Aucune combinaison peut en effet amener une demande à recevoir la même réponse d'une institution à une autre, d'un décideur à l'autre. Malgré une apparente objectivité, des facteurs contextuels et personnels dans le processus décisionnel créent inévitablement des biais.

CHAPITRE 3

LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons l'hypothèse principale et les quatre hypothèses secondaires qui en découlent. De plus, nous les illustrons et les expliquons à partir du modèle de Hogarth.

3.1 HYPOTHÈSE PRINCIPALE: ANCRAGE ET AJUSTEMENTS

Énoncé: La première impression du directeur de comptes à l'égard de l'entreprise est généralement conforme à sa décision finale.

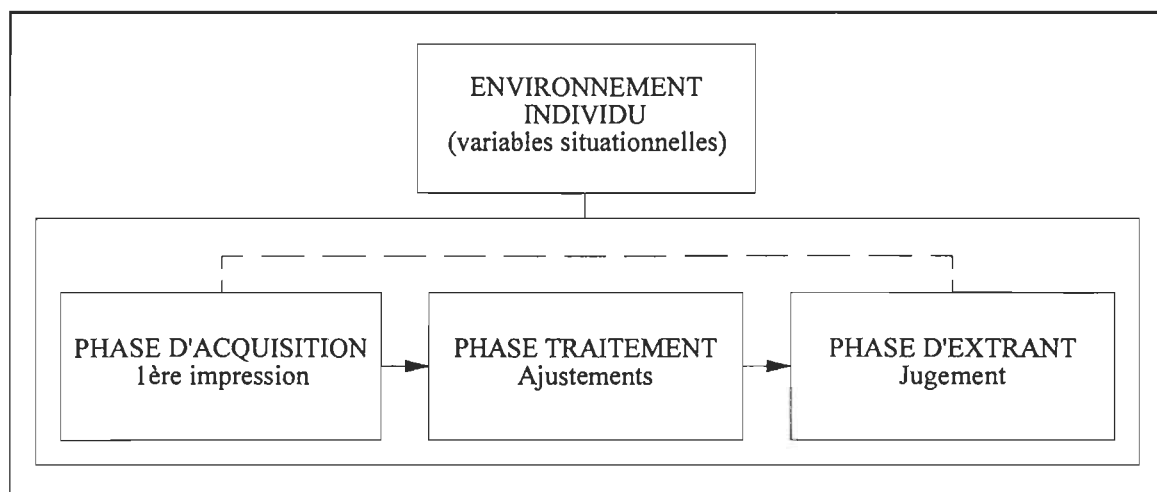


Figure 5: Hypothèse principale: ancrage et ajustements.

L'examen de la figure 5 permet de situer l'individu, en l'occurrence le directeur de comptes, dans un environnement donné. Ce directeur, lors de la phase d'acquisition, se fait une première impression, ce qui constitue son ancrage. Lors de la phase de traitement, la

première impression subit des ajustements à mesure qu'il reçoit de nouvelles informations. Cependant, il arrive que ces ajustements ne soient pas assez forts pour provoquer une modification de son jugement ou qu'ils soient carrément absents.

3.2 HYPOTHÈSE 1: INTENSITÉ DE L'ANCRAGE

Énoncé: Plus l'ancrage est fort, plus les ajustements sont faibles.

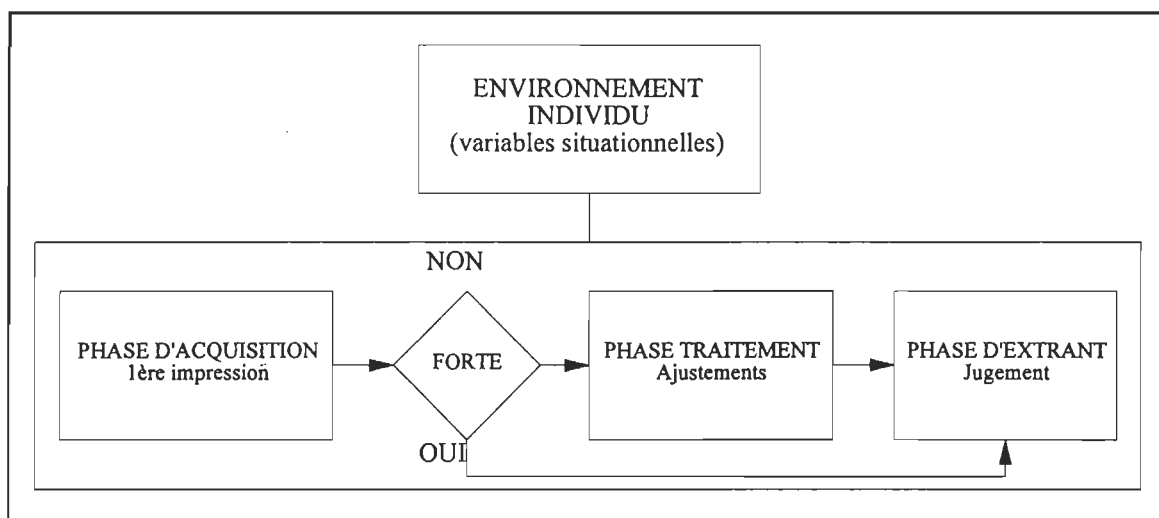


Figure 6: Hypothèse 1: intensité de l'ancrage.

Tel qu'illustré dans la figure 6, l'individu se forge une première impression à partir des premières informations qu'il reçoit. Soulignons que cette impression est influencée par des variables situationnelles. Si l'ancrage de cette première impression est fort, les ajustements sont faibles lors de la phase de traitement. À l'inverse, si l'ancrage est faible, les ajustements que fait le directeur durant le traitement sont forts.

En somme, plus la première impression est forte, plus il est difficile de la modifier. L'intensité de l'ancrage serait donc, selon nous, une fonction importante dans le processus décisionnel.

3.3 HYPOTHÈSE 2: EXCÈS DE CONFIANCE RELIÉ À L'EXPÉRIENCE

Énoncé: Plus le directeur de comptes possède d'années d'expérience, plus il tend à se fier à cette expérience et plus son ancrage est fort.

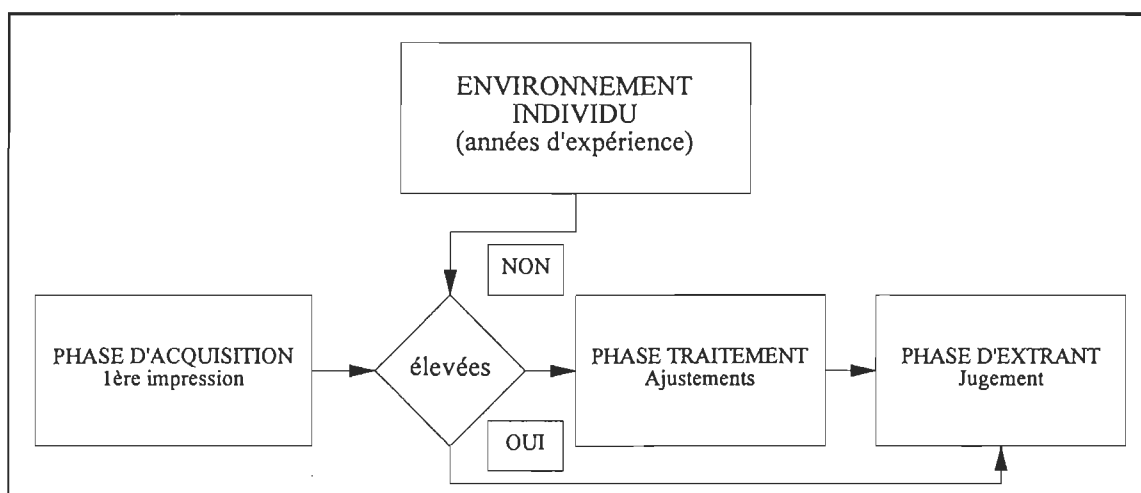


Figure 7: Hypothèse 2: excès de confiance relié à l'expérience.

Selon l'hypothèse et tel qu'illustré à la figure 7, les années d'expérience influencent d'une part la première impression du directeur, et, d'autre part, les ajustements de cette impression. S'il possède une longue expérience, il fait peu d'ajustements dans sa décision et à l'inverse, une faible expérience l'amène à effectuer plus d'ajustements.

Abdolmohammadi et Wright (1987) ont démontré que l'impact de l'expérience sur la décision peut être significatif dans les cas de tâches semi-structurées et non-structurées. Nous croyons que c'est le cas du travail de directeur de comptes. Plusieurs études ont démontré l'inverse, c'est-à-dire que plus l'individu devient familier avec un problème, plus son excès de confiance diminue (Busenitz (1992) en faisant référence à Phillips et Wright, 1977; Slovic, Fischhoff et Lichtenstein, 1977; Lichtenstein, Fischhoff et Phillips, 1982)). Il sera donc intéressant de vérifier si dans le domaine bancaire l'expérience conduit à un excès de confiance.

3.4 HYPOTHÈSE 3: EXCÈS DE CONFIANCE RELIÉ À LA SCOLARITÉ

Énoncé: Plus le directeur de comptes possède une scolarité élevée, plus les ajustements sont forts.

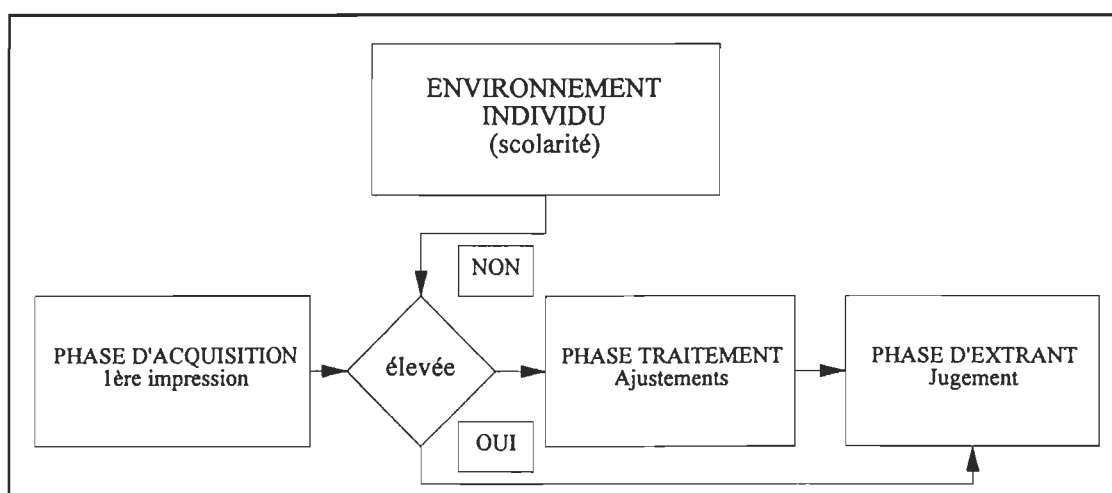


Figure 8: Hypothèse 3: excès de confiance relié à la scolarité.

Le niveau de scolarité est une autre dimension que nous souhaitons considérer dans notre étude. N'est-ce pas là un bon indice de l'appartenance du directeur de comptes à la vieille école du crédit ou l'école moderne sans doute plus analytique ? Par cette hypothèse, nous supposons que les directeurs de comptes les plus scolarisés auront un processus décisionnel plus rationnel, c'est-à-dire qu'ils seront plus enclins à revoir leur première impression. Notons que nous n'avons rencontré aucun auteur traitant spécifiquement de cet aspect du processus décisionnel.

Tel qu'illustrée à la figure 8, nous tenterons de vérifier si la scolarité a une influence sur la phase de traitement, les ajustements. Si le directeur de comptes a une scolarité élevée, il effectue plus d'ajustements suite à sa première impression. A l'inverse, s'il possède une faible scolarité, il a tendance à maintenir sa première impression. Nous supposons, en établissant une relation entre la scolarité et des ajustements plus forts, que les directeurs de comptes les plus scolarisés sont davantage ouverts à remettre en question leur première impression et à miser sur l'analyse.

3.5 HYPOTHÈSE 4: CHANGEMENT D'OPINION

Énoncé: Il est plus facile de passer d'une première impression favorable à une opinion finale défavorable que l'inverse.

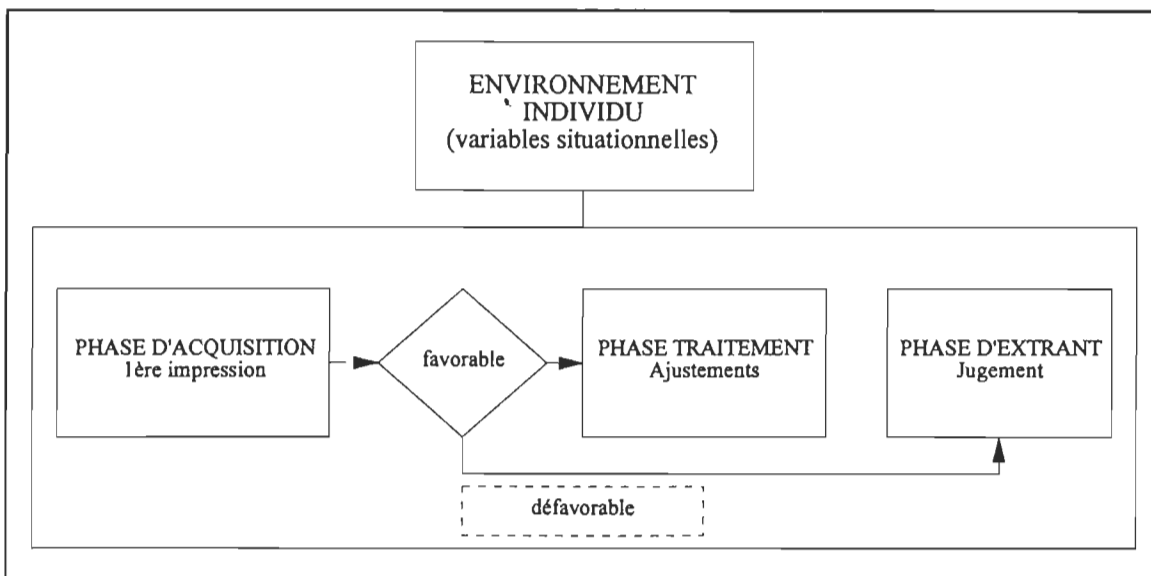


Figure 9: Hypothèse 4: changement d'opinion.

La figure 9 illustre bien le processus de changement possible d'opinion. Ainsi, lorsque, durant la phase d'acquisition, l'individu se forge une première impression favorable, il est tout à fait probable, s'il reçoit des informations nouvelles défavorables, qu'il procède à des ajustements qui le mènent vers une opinion finale défavorable. Par ailleurs, si l'individu se forge une première impression défavorable, la venue de nouvelles informations favorables aura probablement peu d'effet et il est plausible qu'il procède à peu d'ajustements, de sorte

que son opinion finale risque d'être défavorable.

Dans le domaine bancaire, le directeur de comptes qui a une première impression plutôt défavorable, est beaucoup plus réticent à changer d'idée, car les pertes occasionnées par un mauvais prêt sont plus grandes que les gains qu'engendreraient un prêt dont les conditions sont respectées. Autrement dit, un prêt dont les conditions sont respectées offre un rendement net d'environ 3% (Marleau, 1994). A l'inverse, lorsque la banque rappelle un prêt, elle risque généralement de perdre environ 35% (Wynant et Hatch, 1990). La logique du banquier nous conduit à observer que le risque relatif au refus d'une demande («upside risk») est beaucoup plus faible que son acceptation («downside risk») (Robitaille, 1996).

Nous venons d'énoncer l'hypothèse principale et les quatre hypothèses secondaires qui en découlent. Cet ensemble d'hypothèses constitue notre modèle de recherche. Elles sont intégrées dans la figure suivante.

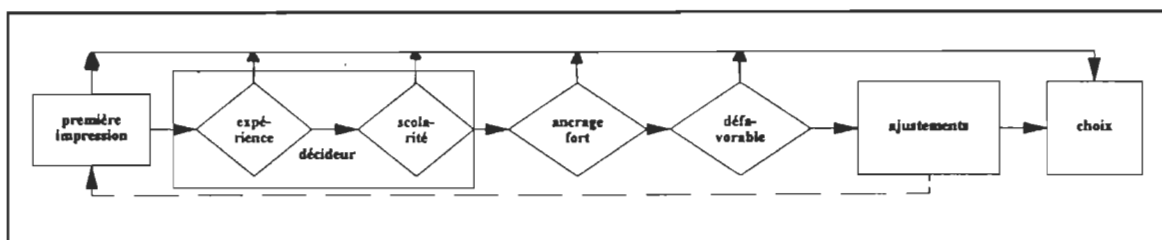


Figure 10: Modèle de recherche.

CHAPITRE 4
LA MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons les divers éléments de notre méthode de recherche. Nous présentons d'abord l'échantillon, puis la méthode de cueillette des données et le déroulement de l'enquête. Après avoir bien défini nos instruments de mesure, nous traitons des validités interne, externe et statistique.

4.1 L'ÉCHANTILLON

Les sujets qui ont accepté de se prêter à notre étude proviennent d'une même institution financière canadienne. Nous avons obtenu l'autorisation de contacter 77 directeurs de comptes sur une population totale de 137. Ce nombre correspond à 52% de la population de directeurs de comptes dans cette institution financière, ce qui n'est pas négligeable. Il aurait été certes idéal d'interroger tous les directeurs de comptes de toutes les institutions financières d'un site donné, le Québec, par exemple. Toutefois, il importe de préciser que le choix de l'échantillon est stratégique et vise à faciliter l'enquête. En effet, étant déjà employé de cette institution financière, nous pouvions plus facilement compter sur le support institutionnel essentiel à la réalisation d'une enquête efficace. Cependant, nous convenons qu'un biais peut résulter du fait que notre enquête vise des directeurs de comptes d'une seule institution financière. En effet, nous ne pouvons nier le fait que chaque banque peut avoir une culture d'entreprise qui lui est propre et nous l'acceptons comme limite technique à notre

étude. En revanche, cette limite nous permet d'isoler les influences que la variable organisationnelle pourrait avoir sur le processus. Ajoutons que l'échantillon n'est pas strictement aléatoire, mais plutôt discrétionnaire ou «de convenance» (Brisoux, 1993).

Par ailleurs, sur l'échantillon total de 77 individus, deux ont refusé de répondre au questionnaire, réduisant ainsi le nombre de sujets à 75 individus. Ce nombre signifie un taux de participation de 94%. Notons aussi qu'afin de vérifier l'hypothèse 4, nous avons divisé l'échantillon au hasard en deux groupes, l'un de 34 sujets et l'autre, de 41. Cette division a été faite afin de mesurer l'impact sur la première impression (ancrage) d'informations complémentaires de nature opposée. Par exemple, le premier groupe devait travailler sur un cas dont la présentation initiale traçait un tableau très positif de l'entreprise, mais dont les informations complémentaires étaient plutôt négatives. Le deuxième groupe avait un cas où les informations étaient d'abord plutôt négatives et devenaient positives par la suite. Nous expliquerons plus en détail les différences entre les deux groupes à la section sur la construction des cas.

En ce qui a trait à la provenance des sujets, tel que l'indique le tableau 2, ils sont de diverses régions du Québec.

Tableau 2

Provenance des sujets par région

Bas St-Laurent, Gaspésie Chaudière-Appalaches Drummond, Bois-Francs Est de Montréal Laurentides, Lanaudière, Mauricie	Montréal, Valleyfield Québec Richelieu, Yamaska Saguenay-Lac St-Jean, Côte Nord Ste-Foy, Portneuf
---	---

Tel que le montre le tableau 3, 95% des répondants ont entre 30 et 60 ans. La majorité de ceux-ci, soit 51%, est âgée entre 40 et 49 ans.

Tableau 3

Âge des sujets

Catégorie	Nombre de sujets	Pourcentage
20 à 29 ans	3	4%
30 à 39	25	33%
40 à 49	38	51%
50 à 59	8	11%
60 et +	1	1%

Soulignons par ailleurs que, par souci de confidentialité, nous n'avons pas demandé aux répondants de mentionner leur sexe, le nombre de femmes étant plutôt marginal.

Le tableau 4 indique le niveau de scolarité des sujets. On peut remarquer que la majorité des répondants (54%) ont obtenu un diplôme universitaire. Cependant, seulement 7% de

l'échantillon détient un diplôme de deuxième cycle.

Tableau 4
Scolarité des sujets

Scolarité	Nombre de sujets	Pourcentage
secondaire	11	14%
collégiale	12	16%
Institut bancaire canadien	12	16%
universitaire 1er cycle	35	47%
universitaire 2ième cycle	5	7%

Par ailleurs, les sujets ont une moyenne d'années d'expérience dans le domaine bancaire de 20 ans, dont 10 années d'expérience spécifique dans le crédit commercial. En ce qui a trait au nombre de dossiers de quincailleries traités par chaque directeur de comptes, nous avons dû éliminer trois réponses compte tenu que les montants présentés étaient démesurément élevés; la moyenne de dossiers traités est donc de six par sujet.

4.2 MÉTHODE DE CUEILLETTE DES DONNÉES ET DÉROULEMENT

Un chercheur peut envisager une problématique selon différents angles. En effet, il peut en faire une description ou une analyse; il peut aussi tenter de le vérifier ou de le résoudre. En ce qui a trait à la présente recherche, elle est à la fois descriptive et explicative. En effet, tel

que nous l'avons souligné dans les objectifs de recherche, nous vérifions la présence d'heuristiques et de biais cognitifs dans le processus décisionnel et tentons d'expliquer comment ils interviennent dans la décision de crédit.

Il existe plusieurs méthodes de cueillette d'informations. De façon à rassembler le plus grand nombre de possibilités, nous avons réuni trois professeurs universitaires afin de procéder à un remue-méninges. Il nous a d'abord été suggéré de procéder par entrevue avec une trentaine de directeurs de comptes et de discuter avec eux de cas vécus d'acceptation et de refus de demandes de crédits eu égard à leur première impression. Cependant, l'historicité, cette tendance à rationaliser avec le temps, nous pousse à croire que cette méthode ne peut être efficace dans le milieu bancaire. En effet, il suffit de demander à un banquier pourquoi il a pris une décision dans un dossier qui a conduit à des pertes pour la banque pour qu'il trouve, après coup, toutes les justifications rationnelles nécessaires. Ensuite, on nous a proposé la méthode de simulation au moyen d'entrevues, de jeux de rôles. Nous sommes forcé de rejeter aussi cette méthode, car elle exige un temps important. Enfin, on nous suggérait la méthode du questionnaire postal. Cette méthode présente des avantages et des inconvénients. D'une part, l'avantage le plus marquant est la possibilité de travailler avec un échantillon plus grand. D'autre part, l'inconvénient majeur a trait à la quantité et à la qualité de l'information reçue. Quoi qu'il en soit, nous avons opté pour cette dernière méthode car elle nous semblait le mieux correspondre à nos besoins. D'ailleurs, Kerlinger

(1986) souligne que les recherches utilisant des enquêtes sont sans doute les mieux adaptées pour l'obtention de faits sociaux, personnels, de croyances ou d'attitudes (tiré de Busenitz, 1992). De plus, nous croyons que l'expérimentation peut permettre de bien vérifier les hypothèses. H. Simon (1986), dans une conférence donnée en 1986 à l'Université Laval, mentionnait qu'en administration des affaires, la technique la plus efficace demeure l'expérimentation.

Nous avons d'abord pensé utiliser des questionnaires déjà éprouvés. En effet, au cours de nos lectures, nous avons recensé un certain nombre de questionnaires à l'aide desquels il est possible d'évaluer la présence des formes heuristiques que nous avons choisies de vérifier. Il aurait été sans doute plus facile d'utiliser ces questionnaires; ils auraient permis d'employer des vérifications déjà faites en ce qui a trait à leur validité et à leur fidélité. Ces instruments de cueillette de données, utilisés par les chercheurs de réputation dont Tversky et Kahneman (1974); Slovic, Fischhoff et Lichtenstein (1977); Fong, Krantz et Nisbett (1986) et Hogarth (1987), auraient simplifié la démarche méthodologique. Cependant, ils auraient été tout à fait hors contexte. Un questionnaire sur les stocks dans un hôpital (Tversky et Kahneman, 1974) par exemple, ne correspond pas à ce que nous souhaitons vérifier. Nous avons donc choisi de construire nous-même un instrument de mesure. Celui-ci est constitué de deux cas, d'énoncés et de questions visant à recueillir des informations sur le profil des répondants. D'ailleurs, Bordeleau (1982) soutient que «l'élaboration de questionnaire sur «mesure» est

requis chaque fois qu'on ne dispose pas de tests ou d'instruments de mesure appropriés». Il poursuit: «un questionnaire qui traite des problèmes de l'organisation en employant le langage de l'organisation cerne de façon beaucoup plus précise les hypothèses de recherche et génère des données plus valides que ne le font les instruments sur le marché.» (p. 61)

En ce qui a trait au déroulement, nous avons réalisé l'envoi des questionnaires à l'aide du courrier interne de l'institution financière employant les répondants. Tous les questionnaires étaient accompagnés d'une lettre explicative et d'un mémo d'un directeur principal régional qui visait à sensibiliser chaque autre directeur principal de l'importance de l'enquête. Chaque directeur principal, c'est-à-dire le responsable hiérarchique des répondants, a remis et ensuite récupéré les questionnaires. Ces derniers ont été livrés avec une enveloppe à cacheter, et étaient totalement anonymes. Cet anonymat a certes contribué à éliminer un biais possible vu l'intervention de la hiérarchie institutionnelle. Nous avons exercé un contrôle des retours simplement en faisant le décompte, pour chaque région, du nombre d'enveloppes reçues.

4.3 INSTRUMENTS DE MESURE

En ce qui a trait à la réalisation des instruments de mesure, il importait de les construire de façon à rejoindre la réalité des directeurs de comptes. Notre excellente connaissance de

l'univers étudié, nous a permis d'établir une première esquisse assez fidèle à cet univers. Chaque questionnaire est constitué d'un cas, d'énoncés relatifs aux hypothèses et de questions visant à tracer le profil du répondant. Nous avons aussi tenu compte de l'effet possible de décrochage. Celui-ci risque de se produire lorsqu'un questionnaire est trop long à remplir. Nous nous sommes donc assuré que l'exercice ne prenait qu'un maximum de 15 minutes.

4.3.1 Construction des cas

Nous avons construit deux cas à partir d'une même entreprise réelle. Ces cas décrivent une quincaillerie à la recherche de fonds. Des éléments réels ont néanmoins été modifiés pour préserver la confidentialité de ces cas et pour les relier, afin qu'ils correspondent à la problématique étudiée et qu'ils puissent être comparés. Chaque cas comportait trois étapes permettant de fournir de l'information aux décideurs. Après chaque étape, ceux-ci devaient exprimer leur jugement sur la demande de prêt à l'aide d'une échelle de 10 points.

Le premier cas est formulé de manière positive, tandis que l'autre présente une formulation négative. Ainsi, dans le premier cas, la première impression devrait être plutôt favorable et les éléments d'information complémentaires, qui s'ajoutent après que le directeur de comptes ait précisé sa première impression, devraient avoir tendance à provoquer un changement vers une opinion finale moins favorable. Dans le deuxième cas, nous procédons inversement:

nous présentons une situation plutôt défavorable lors de la première impression. Les informations subséquentes sont, cette fois, positives et devraient conduire vers une opinion finale plus favorable.

Par ailleurs, les deux cas ont été conçus de façon à pouvoir mesurer le changement de décision en relation avec l'élément temporel. Ainsi, la première étape fournit la première impression du directeur face au cas soumis et permet d'évaluer l'ancrage. Au cours des deuxième et troisième étapes, nous pouvons vérifier le changement d'opinion du directeur et ainsi mesurer l'ampleur des ajustements réalisés.

4.3.2 Construction des énoncés et des questions décrivant le profil des répondants

Nous avons bâti cinq énoncés reliés indifféremment aux deux cas et basés essentiellement sur l'hypothèse principale et l'hypothèse liée à l'expérience. Mentionnons que l'utilisation des énoncés vise à valider à la fois les réponses fournies par les directeurs de comptes dans chaque cas et les heuristiques à l'étude.

Par ailleurs, nous avons aussi conçu des questions établissant le profil des répondants. Ces dernières visent, d'une part, à valider les hypothèses relatives à l'expérience et à la scolarité

et, d'autre part, à dresser le portrait du directeur de comptes.

4.3.3 Pré-test

Un pré-test conduit auprès de trois professeurs universitaires et de quatre directeurs de banque a permis de réaliser certaines vérifications dans le but de nous assurer de la fidélité de la technique utilisée afin d'arriver à des résultats valides. Plus précisément, les professeurs ont formulé certains commentaires sur la construction même des énoncés. Nous avons en conséquence affiné nos questions pour obtenir un maximum d'informations, tout en respectant la discrétion qu'exige une telle enquête.

Ensuite, nous avons soumis le questionnaire à quatre directeurs de banque travaillant dans des dossiers commerciaux. Après examen des résultats, nous avons obtenu leurs commentaires. Ils ont tous exprimé la clarté des données des cas, leur vraisemblance, et la facilité de compréhension des instructions, des énoncés et des questions. Ils ont mentionné que les informations qui accompagnent les cas permettent également de bien comprendre la demande de crédit et de faire l'analyse des données. Le sens «positif» et «négatif» a aussi été bien perçu par les répondants, c'est-à-dire que les éléments d'information fournis aux étapes 2 et 3 enrichissaient ou appauvrissaient effectivement le dossier.

4.4 ESTIMATION DE LA VALIDITÉ

Il existe divers types de validité, ainsi que de nombreuses nuances dans les définitions de ce concept. Il n'en demeure pas moins que «la question fondamentale est de savoir si notre démarche méthodologique permettra de répondre aux interrogations de la recherche exprimées sous forme d'hypothèses» (Robitaille, 1987, p. 214) Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu la typologie de Campbell et Stanley (1969, tiré de André Ouellet, 1981), soit la validité interne et la validité externe. De plus, nous avons aussi choisi d'étudier la validité statistique.

4.4.1 Validité interne

Emory et Cooper (1991) disent de la validité interne qu'elle représente la capacité d'un instrument de mesurer ce qu'il est censé mesurer. Ils divisent la validité interne en trois catégories: la validité du contenu, la validité des critères et la validité de construit. Il est difficile de différencier nettement ces trois types de validité en relation avec la présente recherche ; nous avons donc retenu la validité du contenu et la validité de construit, qui nous semblent plus pertinents.

4.4.1.1 Validité du contenu

Lorsque nous avons discuté antérieurement du groupe témoin, déjà nous abordions le thème de la validité du contenu. En effet, le groupe témoin avait pour fonction de vérifier la cohésion du problème managérial et le bien-fondé des hypothèses qui en découlent. À la suite de cette validation du contenu, nous avons pu élaborer les éléments de notre enquête proprement dite. Encore une fois, nous avons examiné la validité du contenu en demandant à des directeurs de banque de remplir le questionnaire. Plus spécifiquement, ils ont vérifié la pertinence et la clarté des cas et des énoncés.

Suite à ces diverses vérifications, nous croyons pouvoir affirmer que nous avons atteint un degré de validité du contenu acceptable.

4.4.1.2 Validité de construit

La validité de construit est liée directement aux notions théoriques utilisées dans l'élaboration du questionnaire et des instruments de mesure. Elle permet d'une part de vérifier si le questionnaire correspond vraiment aux hypothèses et aux notions théoriques sur lesquelles elles sont basées, et, d'autre part, la pertinence et l'utilisation adéquate des cas, des énoncés et des questions.

Grâce à la familiarité du chercheur avec l'univers étudié, nous étions déjà assuré d'une

certaine validité de construit dans l'élaboration même des éléments de l'enquête. Ainsi, le langage utilisé relève de la finance et les cas sont tirés de situations réelles. De plus, la formulation de deux des énoncés et des réponses possibles sur l'échelle de Likert assurent la validation de l'hypothèse principale. Finalement, nous avons véritablement testé la validité du construit en soumettant les éléments constitutifs de l'enquête à un groupe de spécialistes afin qu'ils réalisent un pré-test.

À la suite de ces diverses contre-vérifications, il est possible de conclure que le degré de validité de construit est tout à fait acceptable.

4.4.1.3 Facteurs qui réduisent la validité interne

Ouellet (1981) présente huit principaux «parasites» qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent réduire la validité interne. Trois de ces facteurs ont retenu notre attention: l'histoire, la maturation des sujets et le biais dans la sélection des répondants. L'histoire correspond aux événements qui peuvent brouiller l'attention du répondant lorsqu'il remplit le questionnaire. Il est évident que nous n'avons eu aucune influence sur ce type de facteur, étant donné que les répondants ont rempli le questionnaire en notre absence. Il était donc impossible de créer pour eux une ambiance idéale, par exemple, éviter qu'ils soient importunés pendant la période requise pour réaliser l'exercice. En ce qui a trait à la maturation des sujets, nous nous sommes assuré, notamment à l'aide de notre pré-test, que

le temps requis pour remplir le questionnaire ne dépasse pas 15 minutes. Ceci permet de croire que le répondant peut réaliser cette tâche sans interruption. Ainsi, la fatigue, l'un des effets de maturation, est peu probable. Finalement, le dernier parasite à la validité interne est le biais possible dans la sélection des répondants. Il est évident que le fait de ne pas sonder la population totale des directeurs de comptes de l'institution financière à l'étude pourrait être considéré comme un biais de sélection. Toutefois, l'idéal n'étant pas toujours réalisable, un échantillon constitué de 52% de la population totale représente, à notre avis, une situation fort enviable dans le cadre d'une telle étude et permet d'isoler la variable organisationnelle qui aurait pu influencé le processus décisionnel étudié.

Par ailleurs, nous nous sommes également interrogé sur le biais entraîné par le fait de recourir à la structure hiérarchique dans la transmission des questionnaires, ceux-ci étant en effet remis aux répondants par leur supérieur immédiat. Nous avons rassuré les répondants quant à la confidentialité dans le traitement des résultats. Les questionnaires n'étaient pas identifiés et étaient accompagnés d'une enveloppe-réponse à cacheter par le répondant. Nous avons donc toutes les raisons de croire qu'aucun biais n'a été provoqué par l'intervention de la hiérarchie.

Nous avons aussi considéré un autre élément: l'effet Hawthorne. Selon cet effet, un répondant a toujours conscience qu'il participe à une enquête et peut agir différemment que

s'il se trouvait dans une situation réelle. Dans le cadre de notre étude, il est impossible de nous assurer de l'absence de l'effet Hawthorne car, à notre avis, il est sans doute présent dans toutes les expérimentations. Toutefois, l'utilisation du langage financier, par opposition au langage théorique ou scientifique, a pour conséquence de réduire ce parasite.

Après avoir examiné de près les divers types de validité interne, soit la validité du contenu et la validité de construit, nous sommes en mesure d'affirmer que le degré de celle-ci à l'intérieur de notre étude est hautement satisfaisant.

4.4.2 Validité externe

La validité externe représente la généralisation des résultats à un échantillon différent. Autrement dit, si le chercheur a atteint un degré de validité externe satisfaisant, il pourra appliquer les résultats de son étude à différents groupes. Toutefois, la difficulté d'atteindre ce degré n'est jamais complètement résolue (Ouellet, 1981). En ce qui nous concerne, peut-on appliquer ces résultats à l'ensemble des banques ? Nous croyons que c'est en effet possible. Le système bancaire canadien est relativement homogène en ce qui a trait aux méthodes d'analyse de crédits. De plus, le processus décisionnel se ressemble d'une institution financière à l'autre, du fait qu'il est basé sur une structure hiérarchique et sur

l'attribution de latitudes décisionnelles. Cette homogénéité assure en elle-même la validité externe de notre enquête.

4.4.3 Validité statistique

La validité statistique a trait à tout ce qui touche l'analyse statistique et qui pourrait conduire à de fausses interprétations. Avant de réaliser les tests de validité statistique proprement dits, nous avons procédé de façon beaucoup plus simple: par observation et déduction logique. Grâce à cette méthode, nous avons tiré une première conclusion positive quant à la validité de nos hypothèses. Ensuite, nous avons réalisé une analyse statistique de corrélations à l'aide du logiciel SAS.

Nous avons aussi évalué l'effet que pouvait avoir la division de l'échantillon en deux pour la partie de l'enquête ayant trait aux cas, et notamment, à l'hypothèse quatre. Ces deux sous-groupes sont-ils homogènes ? En d'autres mots, les deux groupes de directeurs de comptes sont-ils semblables ou présentent-ils des différences significatives qui pourraient fausser la comparaison des résultats ? Le test de Wilcoxon nous a permis de vérifier si les deux populations ont des moyennes comparables. Nous avons aussi appliqué ces tests à nos données ssocio-démographiques. Aucun résultat n'est ressorti significatif, ce qui permet de

conclure que les deux populations n'ont pas de différence significative et sont donc relativement homogènes.

Tableau 5

Résultats du test Wilcoxon sur les données socio-démographiques

Variables	Prob > z	Test T
Scolarité	0,5916	0,5932
Expérience bancaire	0,4818	0,4840
Expérience dans le crédit commercial	0,3986	0,4014
Expérience des dossiers de quincallerie	0,2558	0,2595
Âge	0,4694	0,4716

Nous avons également vérifié à l'aide du test de Wilcoxon les résultats des deux groupes pour les première et troisième parties du cas. Le premier groupe devait analyser un cas dont les données présentées à la première étape étaient favorables et que les deuxième et troisième étapes rendaient plutôt défavorables. Le deuxième groupe de directeurs de comptes devait analyser un cas contraire, c'est-à-dire une situation défavorable évoluant vers une situation favorable. Le test de Wilcoxon, appliqué aux étapes 1 et 3, permet d'établir si les moyennes de résultats sont semblables et ainsi valider la compréhension des données des cas. En effet, un test significatif démontre que les deux groupes ont des différences de moyennes dans les étapes 1 et 3, ce qui, bien sûr, est prévisible, puisque les cas ont été conçus pour conduire à des décisions différentes. Les résultats du Wilcoxon confirment en effet nos attentes: les tests sont significatifs.

Tableau 6

Résultats du test Wilcoxon sur les étapes 1 et 3

Variables	Prob z	Test T
Étape 1	0,0053	0,0068
Étape 3	0,0007	0,0012

Par ailleurs, nous avons vérifié les hypothèses à l'aide du test Kendall tau b en faisant la corrélation entre différentes variables. Ce test est adéquat lorsque les données sont non-paramétriques. Selon Emory et Cooper (1991), l'utilisation d'échelles de Likert et le peu de données numériques justifient le recours à ce test. Nous en présenterons les résultats au cours du chapitre suivant.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous avons effectué l'analyse des données de deux façons. Nous avons d'abord analysé les résultats par observation et déduction, sans recours à l'ordinateur. Cette façon de faire est possible compte tenu du nombre limité de données qui peuvent effectivement recevoir une simple interprétation logique. On est à même de constater qu'un raisonnement logique mène sensiblement aux mêmes résultats qu'un traitement statistique complexe. En effet, après avoir vérifié la validité des hypothèses par observation et interprétation, nous avons fait appel au système SAS et surtout au traitement statistique de corrélations. Notre matrice est composée de 75 répondants par 21 variables. Chaque réponse ou résultat d'évaluation des répondants constitue une variable. De plus, nous avons créé nos propres variables pour des fins d'analyse. DIFF et DIFFB établissent les écarts entre les résultats des parties 1 et 3 des cas et ce, en valeurs courante et absolue. Une autre variable établissant une valeur d'ancrage (ANC) de 1 à 5, selon le résultat de la première étape, a aussi été créée. Selon cette variable, si le directeur de comptes donne à la première étape une valeur de 1 ou de 10, la valeur d'ancrage est élevée et égale à 5. Au contraire, si l'évaluation du répondant est de 5 ou de 6, l'ancrage est faible et égal à 1. Une autre variable nommée EDU a permis de diviser l'échantillon en deux catégories selon la scolarité. Enfin, trois autres variables ont servi à l'analyse de l'hypothèse 4, soient: FAV, distinguant l'échantillon en deux groupes selon que la première impression est favorable ou défavorable; CHANGE et CHANGER, deux variables mesurant la variation d'opinion entre l'étape 1 et 3.

Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats d'abord selon les observations découlant de l'analyse des cas, puis selon le traitement statistique par corrélation. Nous ferons référence également aux énoncés que nous traitons statistiquement et qui permettent souvent de valider à nouveau les résultats.

Voici d'abord les résultats des évaluations faites par les directeurs de comptes après chaque étape. Tel qu'attendu, les résultats d'évaluation du groupe 1 après la première étape du cas sont significativement supérieurs à ceux du groupe 2. On remarque que les opinions évoluent en sens inverse selon le groupe. Cela démontre que la manipulation du jugement que les cas devaient produire est concluante.

Tableau 7

Évaluation du cas après chaque étape

	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Moyenne totale (n=75)	4,87	4,95	4,67
Moyenne groupe 1 (n=35)	5,61	4,85	3,82
Moyenne groupe 2 (n=40)	4,27	5,02	5,34
Médiane totale (n=75)	5	5	4
Médiane groupe 1 (n=40)	5,5	5	3,5
Médiane groupe 2 (n=35)	4	5	6
Test de Kruskal-Wallis (χ^2 sig)	7,78 (,005)	0,37 (,539)	11,34 (,0001)

5.1 HYPOTHÈSE PRINCIPALE: ANCRAGE ET AJUSTEMENTS

Énoncé: La première impression du directeur de comptes à l'égard de l'entreprise est généralement conforme à sa décision finale

5.1.1 Observations découlant de l'analyse des cas

Pour vérifier l'hypothèse principale, nous avons établi qu'une variation supérieure à deux points correspond à un changement de décision. Ainsi, si entre l'étape 1 et l'étape 3, le directeur de comptes modifie son évaluation de 8 à 5, par exemple, nous concluons qu'il a changé sa première impression. Par contre, si son évaluation passe de 8 à 7 ou reste stable, nous concluons alors qu'il maintient sa première impression.

Nous avons scindé notre échantillon en deux sous-groupes et avons présenté à chacun d'eux un cas différent. Tel qu'on peut le voir dans le tableau 8, les résultats des deux cas cumulés, donc de l'échantillon total, sont les suivants: 76% des répondants ont une évaluation qui n'a pas varié de plus de deux points de l'étape 1 à l'étape 3. 24% des répondants ont modifié leur impression de plus de deux points.

Tableau 8

Résultats relatifs à l'hypothèse principale: ancrage et ajustements

Énoncé	Nombre	Pourcentage
Première impression = décision finale	57/75	76%
Première impression ≠ décision finale	18/75	24%

5.1.2 Résultats des énoncés

Nous avons présenté trois énoncés pertinents à cette hypothèse afin que les répondants les évaluent sur une échelle. L'échelle, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord) permet d'évaluer l'opinion du répondant.

Notons que nous avons présenté les énoncés 1 et 5 l'un à la suite de l'autre, car ils nous semblent plus conformes à l'hypothèse principale. L'énoncé 4, quant à lui, ajoute un élément temporel à l'évaluation.

Énoncé 1: Ma première impression est de règle générale conforme à ma décision finale lors d'une demande de financement.

Cet énoncé permet de vérifier directement le point de vue des répondants sur l'hypothèse

principale. Disons d'abord que l'opinion moyenne exprimée par les répondants à ce sujet est de 4,07 et la médiane et de 4,0 sur une échelle de 1 à 6. Ce résultat vient appuyer notre hypothèse.

Par ailleurs, nous avons éliminé les cotes médianes 3 et 4 qui par définition expriment l'indécision, ce qui donne les résultats présentés au tableau 9. 41% des répondants ont effectué une évaluation à 5 ou 6, ce qui représente un endossement fort, alors que 7% seulement ne sont pas du tout d'accord, rejetant l'énoncé.

Tableau 9

Conformité de la première impression à la décision finale

Énoncé	Nombre	Pourcentage
Première impression = décision finale	31/75	41%
Première impression ≠ décision finale	7/75	7%

Énoncé 5: Mon expérience dans le crédit me permet de me faire une opinion dès la première entrevue avec le client demandeur.

Cet énoncé touche aussi l'essence de l'hypothèse sur l'expérience et permet de vérifier l'avis des répondants sur la première impression. La moyenne de l'opinion des répondants sur cet

énoncé est de 4,20 et la médiane est de 4,0 sur une échelle de 1 à 6. Ces résultats confirment à nouveau l'hypothèse principale. Comme le montre le tableau 10, 45% des répondants ont signalé être tout à fait d'accord avec l'énoncé, alors que 8% seulement le rejettent.

Tableau 10

Formation d'une opinion dès la première entrevue grâce à l'expérience

Énoncé	Nombre	Pourcentage
Opinion dès la première entrevue	34/75	45%
Absence d'opinion dès la première entrevue	6/75	8%

Énoncé 4: Lors d'une demande de crédit, les cinq premières minutes de l'entrevue initiale sont capitales pour ma décision finale.

Cet énoncé, visant aussi à évaluer le point de vue des répondants sur l'hypothèse principale, est néanmoins plus spécifique. En effet, une valeur temporelle est ajoutée au processus décisionnel: on parle des cinq premières minutes et non de la première impression ou de la première entrevue. Les résultats reflètent d'ailleurs une position moins catégorique sur l'énoncé. La moyenne des résultats est de 3,16 et la médiane de 3,0. De plus, tel que l'indique le tableau 11, 19 % des répondants disent que ces cinq premières minutes sont importantes, alors que 36% affirment le contraire.

Tableau 11

Importance des cinq premières minutes d'entrevue dans la décision finale

Énoncé	Nombre	Pourcentage
Les cinq premières minutes sont capitales	14/75	19%
Les cinq premières minutes ne sont pas capitales	27/75	36%

Dans le présent énoncé, il semble que l'aspect temporel incite les répondants à effectuer certaines nuances. Est-ce possible de décider d'un dossier en cinq minutes ? Voilà une interrogation qui conduit sans doute les directeurs de comptes à nuancer leur réponse. Peut-on imaginer qu'une majorité de décideurs croient effectivement que les cinq premières minutes sont capitales alors qu'ils doivent normalement passer de nombreuses heures à faire l'analyse de la demande de crédit ? Il aurait peut-être été gênant pour le répondant d'affirmer que les cinq premières minutes sont capitales alors qu'en pratique elles sont souvent consacrées aux choses moins importantes, au "small talk" comme on le dit en anglais. Néanmoins, il semble bien que certains directeurs croient fermement en l'impression qu'ils se font lors des cinq premières minutes.

En résumé, dans l'analyse des résultats des deux cas soumis aux répondants, 76% d'entre eux ont gardé une décision finale conforme à leur première impression. Dans l'énoncé 1 portant directement sur la première impression, 41% ont affirmé qu'elle était importante, alors que 7% disent le contraire. Dans l'énoncé 5 portant cette fois sur l'expérience et la

première entrevue, 45% ont affirmé que leur expérience leur permet de se faire une opinion dès la première entrevue, alors que 8% disent le contraire. Enfin, dans l'énoncé 4 ayant trait aux cinq premières minutes d'une entrevue, 36% disent que les cinq premières minutes ne comptent pas dans leur décision finale, mais 19% affirment qu'elles ont une grande importance.

Retenons que la moyenne et la médiane des résultats relevant de l'opinion des répondants sur les énoncés sont aussi très révélatrices, les résultats étant fortement favorables, tel que le montre le tableau suivant.

Tableau 12

Moyennes et médianes des résultats des énoncés

	Première impression	Expérience	Cinq premières minutes
Médiane	4,0	5,0	3,0
Moyenne	4,07	4,23	3,16

5.1.3 Traitement statistique par corrélation

Nous avons vérifié la corrélation entre les variables CA1 (étape 1) et CA3 (étape 3) à l'aide du test Kendall tau b. Celle-ci est de 0,3 et est significative à 0,0001. Par conséquent, l'hypothèse principale est donc confirmée.

5.1.4 Discussion

L'analyse indique très clairement que la première impression du directeur de comptes est conforme à sa décision finale. En effet, d'une part, nous avons démontré à l'aide de l'étude des cas que 76% des répondants maintiennent leur décision de la première à la dernière étape. D'autre part, la corrélation entre les résultats de ces deux étapes est très significative à 0,0001, ce qui confirme aussi la conformité entre ces étapes. Les énoncés 1 et 5 valident aussi cette constatation, bien que l'énoncé 5, portant sur les cinq premières minutes de l'entrevue, présente des résultats moins nets. Comme nous l'avons déjà précisé, l'aspect temporel conduit sans doute à effectuer des nuances.

En somme, nous démontrons toute l'importance de la première impression dans le processus décisionnel au moment d'une demande de crédit provenant d'une PME. Cette constatation permet de comprendre que malgré une procédure d'analyse précise établie par les institutions financières, les décideurs arrivent souvent à des conclusions différentes. Revoyons donc le processus décisionnel en matière de crédit afin de mieux comprendre la présence de cette heuristique qu'est l'ancrage.

Lors de la première entrevue dans le but de faire une demande de crédit par une PME, le directeur de comptes se fait donc une première impression, un ancrage. Toutefois, des

ajustements subséquents pourraient conduire à modifier cette première impression selon les informations qui s'ajoutent au dossier. Cependant, nous avons démontré que ces ajustements sont insuffisants pour modifier l'ancrage, donc la décision finale. Le directeur de comptes a tendance à réaliser son analyse et à rechercher des faits qui confirment sa décision finale plutôt que de l'infirmer. L'ancrage devient donc source d'erreur.

Dans le cas d'une perception favorable de la part du directeur de comptes, ce dernier doit dans la plupart des cas, soumettre ses recommandations à un palier supérieur. Ce système hiérarchique de décision réduit sans doute l'effet de l'ancrage. Les autres décideurs à qui le directeur de comptes soumet ses recommandations ne sont pas empreints de cet ancrage engendré lors de la première rencontre avec le client. Un désir d'objectivité transparaît donc dans ce processus. Notons néanmoins que le directeur de comptes a monté son dossier en fonction de ses convictions et qu'ainsi l'information soumise reflète invariablement ce biais. Bien entendu, le directeur de comptes ne présente que les dossiers qu'il recommande pour acceptation, les autres devant être déclinés par lui-même, de façon autonome, c'est-à-dire sans recourir à un palier décisionnel supérieur.

Par ailleurs, dans le cas où le directeur de comptes a une première impression défavorable, il a tendance à rechercher l'information qui lui permet d'appuyer sa décision de refuser le prêt. (Robitaille, 1987)

En somme, le directeur de comptes prend une décision rapidement lors d'une demande de prêt. Il vise à confirmer son point de vue en recherchant l'information en conséquence. Voilà une constatation importante, notamment pour le demandeur. En effet, celui-ci a donc tout avantage à bien préparer sa première rencontre avec le banquier, car elle demeure déterminante tout au long de l'analyse. L'importance que revêt la confirmation de cette hypothèse pour les hauts dirigeants de l'institution financière réside dans le fait que nous suggérons que l'ancrage et les ajustements insuffisants constituent un biais dans la décision de crédit. Puisque toute source d'erreur est susceptible de conduire à des pertes, les dirigeants de l'institution financière auraient raison de sensibiliser les directeurs à l'importance de cette heuristique, puisque ce sont eux qui sont sur la première ligne de feu.

5.2 HYPOTHÈSE 1: INTENSITÉ DE L'ANCRAGE

Énoncé: Plus l'ancrage est fort, plus les ajustements sont faibles.

5.2.1 Observations découlant de l'analyse des cas

Nous établissons d'abord qu'un ancrage fort correspond aux cotes 1, 2, 3 et 8, 9 10; alors qu'un ancrage faible correspond aux résultats 4, 5 et 6.

Selon nos observations et comme l'indique le tableau 13, 29 répondants ont établi leur première impression à 1, 2, 3, 8, 9 ou 10, présentant ainsi un ancrage fort. Par ailleurs, 46 autres répondants ont fixé leur premier choix sur 4, 5 ou 6, ce qui correspond à un ancrage faible. De plus, les répondants ayant un ancrage fort présentent une moyenne d'ajustement de 1,55 entre les étapes 1 et 3. Chez les répondants dont l'ancrage est faible, la moyenne d'ajustement est sensiblement la même, soit 1,57.

Tableau 13

Moyenne d'ajustement en relation avec l'ancrage

Énoncé	Moyenne d'ajustement étape 1 vs étape 3	Nombre de répondants
Ancrage fort	1,55	29/75
Ancrage faible	1,57	46/75

5.2.2 Traitement statistique par corrélation

Nous avons vérifié la corrélation entre les variables ANC (ancrage) et DIFF (différence) à l'aide du test de Kendall tau b. Celle-ci est de 0,06 et est significative à 0,5. Nous rejetons ainsi l'hypothèse 1.

5.2.3 Discussion

L'infirmerie de cette première hypothèse secondaire permet de préciser un autre aspect du processus décisionnel. En fait, nous avons déterminé qu'il n'y a pas de différence significative dans l'intensité des ajustements entre les répondants dont l'ancrage est fort et ceux dont l'ancrage est faible. De plus, il faut noter un autre fait intéressant: les ajustements sont généralement faibles. Nous avons déjà constaté que la première impression demeure conforme à la décision finale. Nous pouvons maintenant préciser que l'intensité de cet ancrage n'influe pas sur l'intensité des ajustements subséquents. Il est donc possible de conclure que tout compte fait, l'infirmerie de cette hypothèse secondaire renforce l'hypothèse principale.

En conséquence, nous pouvons affirmer que lors d'une demande de prêt par une PME à une institution financière, la première impression demeure un facteur important dans le processus décisionnel du directeur de comptes. De plus, peu d'ajustements sont réalisés, que la première impression soit très favorable, très défavorable ou neutre.

5.3 HYPOTHÈSE 2: EXCÈS DE CONFIANCE RELIÉ À L'EXPÉRIENCE

Énoncé: Plus le directeur de comptes possède d'années d'expérience, plus il tend à se fier à cette expérience et plus son ancrage est fort.

5.3.1 Observations découlant de l'analyse des cas

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons procédé selon deux méthodes. Nous avons d'abord effectué un décompte des répondants ayant un ancrage fort, c'est-à-dire qui ont une évaluation de 1, 2, 3, 8, 9 ou 10. Ainsi, 11 répondants présentent un ancrage fort dans le cas 1 et 18 répondants, dans le cas 2. Donc, 29 répondants ont un ancrage fort, ce qui représente 39% de l'échantillon total.

Nous avons ensuite calculé la moyenne d'années d'expérience bancaire, d'une part pour le groupe des 29 répondants ayant un ancrage fort, et, d'autre part, pour ceux présentant un ancrage faible. Tel que le présente le tableau 14, les 29 sujets qui présentent un fort ancrage possèdent une moyenne de 18 années d'expérience bancaire. Les autres répondants (46) ont en moyenne 21 années d'expérience.

Tableau 14

Moyenne d'années d'expérience bancaire par rapport au degré d'ancrage

Nombre de sujets	Ancrage	Années d'expérience
29	fort	18,4
46	faible	21,3

Selon ces observations, il semble que le nombre d'années d'expérience n'ait pas d'impact réel sur l'intensité de l'ancrage.

Afin de solidifier notre première vérification, nous avons utilisé une autre méthode, dont les résultats sont illustrés dans le tableau 15. Nous avons divisé les deux groupes de directeurs de comptes selon l'expérience bancaire qu'ils possèdent. Le premier groupe est formé de 17 répondants qui ont entre une et dix années d'expérience. Le deuxième groupe est constitué de 58 sujets qui ont plus de dix ans d'expérience.

Tableau 15

Ancrage par rapport au nombre d'années d'expérience bancaire

Groupe	Sujets (total)	Expérience	Sujets - ancrage fort	%
1		1 à 10 ans	8	47%
2	17	11 ans et +	21	36%
	58			

Selon l'hypothèse 2, plus un directeur de comptes possède d'expérience, plus il se fie à son expérience lorsqu'il se forge une première impression; donc, plus son ancrage est fort. Si l'on observe le tableau qui précède, nous constatons que le groupe 2, constitué des sujets qui possèdent le plus d'expérience, présente un pourcentage inférieur au groupe 1, constitué de gens qui possèdent moins d'expérience. Cela signifie que l'expérience ne semble pas inférer dans la force de l'ancrage, même au contraire, nous pouvons percevoir une relation inverse, comme si l'expérience conduisait à plus de rationalité dans le processus décisionnel. Nous avons également posé la question aux répondants grâce à deux énoncés que nous leur avons demandé d'évaluer. Voyons ces énoncés et les résultats.

5.3.2 Résultats des énoncés

Énoncé 2: Je me fie davantage à mon expérience avec les années pour prendre mes décisions.

Cet énoncé est directement lié à l'hypothèse 2 relative à l'expérience. Contrairement aux résultats obtenus lors de l'analyse des cas qui ne faisaient ressortir aucune relation entre l'expérience et la force de la première impression, les répondants sont beaucoup plus

catégoriques cette fois-ci. Ces derniers devaient donner leur accord quant à l'énoncé sur une échelle de 1 à 6. S'ils étaient tout à fait d'accord, c'est-à-dire s'ils se fiaient à leur expérience pour prendre des décisions, ils indiquaient les cotes 5 ou 6. S'ils n'étaient pas d'accord, ils encerclaient les cotes 1 ou 2. Tel que l'indique le tableau 16, 51% des sujets se fient à leur expérience pour prendre leurs décisions, alors que seulement 5% ne s'y fient pas.

Tableau 16

Importance de l'expérience dans la prise de décision

Énoncé	Nombre	Pourcentage
Expérience importante dans la prise de décision	38/75	51%
Expérience moins importante dans la prise de décision	5/75	5%

Mentionnons également que l'opinion moyenne exprimée par les répondants à ce sujet est de 4,23 et la médiane est de 5,0 sur une échelle de 1 à 6. Ces résultats sont donc en contradiction avec ceux obtenus dans l'analyse des cas. Peut-on expliquer la différence des résultats par la perception qu'ont les directeurs sur le poids de l'expérience dans la décision par rapport à la réalité simulée d'un cas? Nous ne pouvons répondre avec assurance puisque l'utilisation de cas dans l'analyse de la décision comporte des limites tant qu'à la validité de construit, tel que nous l'avons exposé préalablement.

Énoncé 5: Mon expérience dans le crédit me permet de me faire une opinion dès la première entrevue avec le client demandeur.

L'énoncé 5 représente en fait une autre façon d'analyser l'expérience en relation avec la première impression. Encore une fois, les résultats sont contradictoires à l'analyse des cas. En effet, tel que l'on peut le constater à l'examen du tableau 17, 45% des sujets affirment se former une opinion basée sur leur expérience dès la première entrevue avec un client, alors que seulement 8% réservent leur opinion pour un moment ultérieur à la première entrevue.

Tableau 17

Importance de l'expérience pour se faire une opinion lors de la première entrevue

Énoncé	Nombre	%
Expérience importante dans l'opinion de la 1ère entrevue	34/75	45%
Expérience moins importante dans l'opinion de la 1ère entrevue	6/75	8%

La moyenne de l'opinion des répondants quant à l'énoncé 5 est de 4,20 et la médiane est de 4,0, toujours sur une échelle de 6. Ceci démontre à nouveau que ces derniers sont plutôt d'accord avec l'énoncé.

5.3.3 Traitement statistique par corrélation

Nous avons vérifié la corrélation entre les variables ANC (ancrage) et EXP (expérience) à l'aide du test de Kendall tau b. Celle-ci est de -0,02 et est significative à 0,83.

5.3.4 Discussion

Cette hypothèse secondaire, que nous avons préalablement soumise à notre groupe témoin, permet de vérifier une autre source de biais: l'excès de confiance relié à l'expérience. Les diverses vérifications que nous avons effectuées conduisent à des conclusions ambivalentes. D'une part, le traitement des résultats des cas nous incite à infirmer l'hypothèse. D'autre part, les résultats des énoncés tendent à la confirmer. Il y a à notre avis trois explications possibles. Premièrement, les cas ne reflètent pas correctement la réalité où effectivement les directeurs de comptes les plus expérimentés se décideraient de façon plus incisive et plus rapidement que les moins expérimentés. En deuxième lieu, dans les énoncés, le mythe de l'expérience pousse les répondants à répondre favorablement. Finalement, les énoncés 5 et 2 ne permettent pas de vérifier l'intensité de l'ancrage.

Par ailleurs, nous constatons que statistiquement, il n'y a pas de corrélation significative entre

les variables ANC (ancrage) et EXP (expérience). Ces résultats sont surprenants, car lorsque l'on se demande si l'expérience permet de prendre une décision plus rapide, on suppose que cela va de soi. Toutefois, en vérifiant cette supposition à l'aide de l'analyse de cas pratiques, nous constatons l'absence de corrélation. Nous demeurons donc perplexes et croyons qu'une étude subséquente portant sur cette source de biais serait certainement utile et révélatrice. Ajoutons aussi que l'expérience mesurée par le nombre d'années est sans doute une mesure limitée à des critères quantitatifs alors que l'expérience comporte des critères plus qualitatifs. Néanmoins, nous devons rejeter l'hypothèse 2 que nous n'avons pu vérifier clairement.

5.4 HYPOTHÈSE 3: EXCÈS DE CONFIANCE RELIÉ À LA SCOLARITÉ

Énoncé: Plus le directeur possède une scolarité élevée, plus les ajustements sont forts.

5.4.1 Observations découlant de l'analyse des cas

Comme pour l'hypothèse précédente, nous avons formé deux groupes; leur composition étant cette fois basée sur la scolarité des sujets. Le premier groupe est constitué des directeurs de comptes ayant une scolarité universitaire de premier ou de deuxième cycle. Le deuxième

groupe est formé des individus qui ont une scolarité secondaire, collégiale ou une formation de l'Institut bancaire canadien (I.B.C.). Ainsi, sur 75 répondants, 55% (41 sujets) ont terminé des études universitaires, alors que 45% (34 sujets) ont obtenu un diplôme d'études secondaires, collégiales ou de l'I.B.C.

Pour vérifier cette hypothèse, nous établissons que la décision, étant dichotomique, est défavorable lorsque l'opinion du répondant est plus petite ou égale à 5, ou favorable, lorsqu'elle est supérieure à 5. Si à l'étape 3, le répondant passe d'une opinion favorable à défavorable, ou l'inverse, nous concluons qu'il a changé d'idée. Cela nous permet de créer une variable que nous nommons CHANGE. Tel que présenté au tableau 18, nous constatons que 8 répondants universitaires sur 41, soit 19,5% ont changé d'opinion, alors que 14 répondants ayant une scolarité de niveau pré-universitaire ou de l'I.B.C. sur 34 ont modifié leur première impression, soit 41%.

À l'aide d'un test chi-carré, nous avons également vérifié la corrélation entre la variation d'opinion (variable CHANGE, en deux groupes) et le niveau de scolarité (variable EDU, en deux groupes). Le test est significatif à 0,04. Toutefois, les résultats tendent à démontrer une relation inverse à l'hypothèse que nous avons établie. En d'autres mots, une scolarité élevée semble conduire à moins d'ajustements.

Tableau 18

Ajustement de l'ancrage selon la scolarité

Scolarité	Répartition		1 ^{ère} imp = déc. finale		1 ^{ère} imp ≠ déc. finale	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
universitaire	41	55%	33	80,5 %	8	19,5%
secondaire, collégiale ou I.B.C.	34	45%	20	59%	14	41,0%

Pour contre-vérifier notre analyse, nous avons procédé à un autre test en vérifiant la corrélation entre la différence d'opinion entre l'étape 1 et 3 (variable DIFFB en valeur absolue) et le niveau de scolarité (variable SCO, selon cinq niveaux). Le test de Kendall tau b présente une corrélation de -0,15, mais un niveau de signification de 11%, ce qui n'est pas très convaincant. Néanmoins, la corrélation négative confirme la relation inverse entre une scolarité élevée et les ajustements. Nous concluons donc à nouveau que notre hypothèse ne tient pas.

5.4.2 Discussion

Il semble que la scolarité, plutôt que de conduire à plus de rationalité, conduit à un excès de confiance. En effet, nous constatons que les directeurs de comptes ayant terminé des études universitaires sont moins disposés à remettre en question leur première impression que ceux qui ont des études secondaires, collégiales ou de l'I.B.C. Notons que l'hypothèse était

purement expérimentale. Il était possible d'admettre la présence de cette source de biais aussi bien que de la nier, car nous n'avions aucune preuve de son existence dans la pratique. Toutefois, l'analyse des résultats nous conduit à rejeter l'hypothèse. En fait, nous suggérons que la scolarité soit un facteur de rationalité. Nous constatons plutôt que le directeur de comptes dont le niveau de scolarité est élevé ne remet pas davantage en question sa première impression que celui qui est moins scolarisé, au contraire. La prédominance de la première impression est donc présente peu importe la scolarité.

5.5 HYPOTHÈSE 4: CHANGEMENT D'OPINION

Énoncé: Il est plus facile de passer d'une première impression favorable à une opinion finale défavorable que l'inverse.

5.5.1 Observations découlant de l'analyse des cas et traitement statistique

Pour évaluer la validité de cette hypothèse, rappelons que nous avons scindé l'échantillon en deux groupes. Chacun des groupes devait analyser un cas. Le premier était le cas de la quincaillerie Pigeon. Celui-ci présentait des informations devant conduire à une première

impression davantage favorable. Toutefois, des éléments d'information complémentaires avaient tendance à provoquer un changement vers une opinion finale défavorable. Dans le deuxième cas, la quincaillerie Allouette, nous présentions l'inverse, soit une situation plutôt défavorable dès la première étape. Les informations subséquentes étaient positives et devaient conduire le directeur vers une opinion finale plus favorable. Comme nous l'avons déjà mentionné, le risque relatif au refus d'une demande («upside risk») est beaucoup plus faible que son acceptation («downside risk»). En d'autres mots, le directeur de comptes qui refuse une demande perd un rendement sur les affaires. Par contre, le directeur qui accepte un dossier risque beaucoup plus, jusqu'à la somme prêtée. Ainsi, nous croyons qu'à partir d'une première impression défavorable, il est plus difficile pour le décideur de faire les ajustements positivement qu'à partir d'une première impression favorable et de changer d'idée.

Tel que le démontre le tableau 19, 46 des 75 répondants ont établi une opinion initiale défavorable en l'évaluant de 1 à 5 sur une échelle de 10. 10 de ces 46 répondants, soit 22%, ont modifié leur première impression, passant de défavorable (1 à 5) à favorable (6 à 10). Par ailleurs, 29 répondants ont eu une première impression favorable et ont évalué l'étape 1 de 6 à 10 sur l'échelle de 10. De ce nombre, 12 répondants, soit 41%, ont apporté des ajustements à leur opinion initiale et ont changé d'idée en passant de favorable à défavorable. De plus, nous avons testé avec le chi-carré la corrélation entre les variables FAV, soit la distinction des directeurs ayant répondu 1 à 5 ou 6 à 10 à la première étape du cas, et la variable CHANGE,

représentant le changement d'opinion d'un groupe (1 à 5) à l'autre (6 à 10) de la première à la troisième étape. Nous obtenons un test significatif à 0,07, ce qui paraît acceptable pour considérer que l'hypothèse se vérifie.

Tableau 19

Changement d'opinion selon qu'elle est favorable (1 à 5) ou défavorable (6 à 10) au départ

Énoncé	Favorable à défav.		Sans changement		Défavorable à fav.	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Opinion favorable au départ	12/29	41%	17/29	59%		
Opinion défavorable au départ			36/46	78%	10/46	22%

Nous avons aussi fait le même exercice en ne retenant que les répondants qui ont fixé leur première opinion de 1 à 3 et de 8 à 10 (variable CHANGE). Le tableau 20 présente les résultats tel qu'expliqués préalablement. Notons que le test est significatif à 0,06. Nous devons mentionner toutefois que l'échantillon est petit, sept répondants seulement ayant exprimé une opinion favorable (8, 9 ou 10), et, qu'en conséquence, ce résultat demeure faible d'un point de vue statistique.

Tableau 20

Changement d'opinion selon qu'elle est favorable (1 à 3) ou défavorable (8 à 10) au départ

Énoncé	Favorable à défav.		Sans chang.		Défav. à fav.	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Opinion favorable au départ	6/7	86%	1/7	14%		
Opinion défavorable au départ			12/22	55%	10/22	45%

5.5.2 Discussion

Notre hypothèse confirme ce que Robitaille (1996) appelle «la logique du prêteur». Voilà une constatation particulièrement intéressante pour les dirigeants et actionnaires de PME. La première impression du directeur de comptes est importante dans le processus décisionnel, nous l'avons vérifiée avec l'hypothèse principale. De plus, si cette première impression est défavorable, il est difficile de la modifier même en y apportant des faits positifs. Il y a donc un déséquilibre entre le risque positif («upside risk»), soit la possibilité de rendement sur le prêt pour la banque, et le risque négatif («downside risk»), soit la possibilité de perdre. Sur la base des résultats de cette hypothèse, nous concluons donc que la tendance du banquier à prendre des risques est limitée. Le directeur de comptes préfère

sans doute refuser un bon prêt que d'accepter d'en faire un mauvais. (Robitaille, 1996)

5.6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES HYPOTHÈSES

Au cours de cette étude, nous souhaitons identifier certains éléments subjectifs présents dans le processus décisionnel du directeur de comptes. Nous voulions vérifier la présence d'heuristiques et de biais cognitifs. Plus précisément, nous nous sommes concentré sur une heuristique principale: l'ancrage et les ajustements. L'hypothèse principale et les hypothèses 1 et 4 touchent spécifiquement cette heuristique et ses mécanismes intrinsèques. Les hypothèses 2 et 3 ont trait à une source de biais extrinsèque chez cette heuristique: l'excès de confiance qui aurait dû provenir, dans le cadre de notre expérimentation, de l'expérience et de la scolarité des sujets.

Tel que l'indique le tableau 21, l'hypothèse principale a été largement confirmée ainsi que l'hypothèse 4, alors que les trois autres hypothèses secondaires ont été infirmées.

Tableau 21

Synthèse des hypothèses

Hypothèses	Énoncés	Confirmées	Infirmées
Principale	Ancrage et ajustements	✓	
1	Intensité de l'ancrage		✓
2	Excès de confiance relié à l'expérience	✓	✓
3	Excès de confiance relié à la scolarité		✓
4	Changement d'opinion	✓	

Notons que deux des trois hypothèses, celles concernant l'heuristique ancrage et ajustements et ses mécanismes intrinsèques, ont été confirmées, alors que les deux hypothèses traitant de l'influence du décideur sont infirmées. Ceci démontre que l'étude des interactions entre le décideur (sa perception, ses expériences, etc.) et son processus décisionnel, demeure difficile compte tenu de la complexité de la nature humaine.

CONCLUSION

Au cours de la présente recherche, nous avons étudié un aspect stratégique du processus décisionnel de directeurs de comptes: le traitement d'une demande de prêt d'une PME. Nous croyons que notre étude est stratégique et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, elle pourra sans doute permettre aux dirigeants d'institutions financières et aux directeurs de comptes de prendre conscience de la présence d'heuristiques les conduisant à des biais cognitifs dans le processus décisionnel. Plus particulièrement, il leur sera possible de constater l'importance de la première impression lors d'une demande de crédit. Nous avons vérifié et confirmé notre hypothèse principale selon laquelle la première impression du directeur de comptes est généralement conforme à la décision finale. Voilà une constatation qui devrait surprendre autant les dirigeants de banque que les entrepreneurs. Les premiers reconnaîtront sans doute une faiblesse dans un système de décision pourtant structuré et hiérarchisé de façon à garder le plus d'objectivité possible. Néanmoins, nous pouvons nous demander si cette constatation n'est pas un «mal» nécessaire. On attribue souvent la première impression à l'intuition. Cette heuristique est sans doute inévitable et permet peut-être à l'organisation qu'est la banque, de maximiser la productivité dans le processus décisionnel. Néanmoins, nous croyons que les dirigeants bancaires feraient un pas vers une amélioration de ce processus décisionnel s'ils informaient les décideurs de crédit de la présence de cette heuristique. Admettre cette subjectivité serait déjà une mesure corrective et une amélioration, car la conscientisation de ce biais par les décideurs les conduirait fort probablement à adopter une attitude plus critique face à leur décision et en ainsi à plus d'objectivité.

Notre étude est stratégique aussi pour les entrepreneurs eux-mêmes, car en reconnaissant ces faits, ils pourront miser davantage sur une première présentation aux banquiers mieux affinée lorsqu'ils solliciteront un prêt. Trop souvent, l'entrepreneur est mal préparé lorsqu'il se présente à une première rencontre avec le banquier. Nous constatons dans notre étude que l'importance de la première impression n'est pas un mythe, mais un fait vérifiable. Il est en conséquence primordial pour l'entrepreneur de créer bonne impression dès le début car comme nous l'avons également démontré, il est difficile de faire changer d'idée un banquier qui a une perception défavorable dès la première entrevue.

Nous avons élaboré notre problème managérial sur deux fronts, celui des banquiers et celui des entrepreneurs. En somme, nous croyons que notre étude répond bien à ce problème managérial, car elle fait ressortir une réalité que l'un et l'autre des camps aura avantage à mieux comprendre, ou au moins, à considérer.

Nous devons néanmoins insister sur quelques limites de notre étude. D'abord, il faut bien comprendre qu'une analyse à partir de cas et de questions soumis à un groupe de sujets demeure une analyse d'une simulation et non une étude de la réalité. On pourra toujours dire qu'un cas n'est pas la vraie vie. De plus, l'enquête a été menée par envois postaux, ce qui implique des lacunes. En effet, l'enquête postale ne permet pas de contrôle sur la façon que le répondant remplit le questionnaire, le temps qu'il y consacre ou s'il suit les directives

par exemple. Nous pouvons également mentionner que le choix du cas, une entreprise dans le domaine de la quincaillerie qui existe depuis 20 ans, est une limite en soi. Aussi, nous avons déjà exprimé les limites relatives au fait que notre échantillon provenait d'une seule institution financière. Ces limites ont été préalablement expliquées dans les parties sur la validité. Toutefois, en concluant ce mémoire, il y a lieu d'insister à nouveau sur ces limites.

Par ailleurs, nous nous devons aussi d'insister sur l'originalité de ce mémoire, notamment du fait de sa méthodologie et de la spécificité de sa problématique. L'utilisation de deux cas et la partition de notre échantillon est une façon peu orthodoxe de vérifier des hypothèses. La problématique soulevée par cette recherche est également spécifique car elle s'attarde à un aspect du processus décisionnel des directeurs de comptes face à une demande de prêt d'un PME: les heuristiques et les biais cognitifs qui en résultent. Particulièrement, nous souhaitons vérifier d'une part la présence de la première impression et d'ajustements possibles du jugement et, d'autre part, l'impact sur la décision de l'excès de confiance provoqué par la scolarité et l'expérience. De plus, nous souhaitons vérifier le changement d'opinion devant des faits financiers favorables ou défavorables.

Les résultats de notre recherche nous ont conduit à confirmer l'hypothèse principale et l'hypothèse quatre sur le changement d'opinion, mais aussi à infirmer les autres. Nous croyons avoir tenu compte à la fois des hypothèses confirmées et infirmées avec objectivité,

esprit critique et désir de tirer des conclusions les plus justes possibles.

En terminant, outre l'analyse et la discussion des résultats de notre enquête, nous croyons également que ce mémoire contient une revue pertinente de la documentation scientifique sur les heuristiques et les biais cognitifs et en particulier, ceux touchant le milieu bancaire. Comme nous l'avons mentionné en introduction, peu d'études ont jusqu'à présent permis de mieux comprendre le banquier, alors que beaucoup portent sur l'entrepreneur. La relation de plus en plus stratégique entre ce dernier et son banquier vient renforcer notre conviction de l'importance et de l'apport de notre recherche à une meilleure compréhension de cette relation.

RÉFÉRENCES

- Abdolmohammadi, M. et A. Wright (1987). An examination of the effects of experience and task complexity on audit judgments. The Accounting Review, vol. 62, no. 1, 1-13.
- Bergeron, M. et J.-M. Martel (1993). Le risque d'estimation en contexte d'ambiguïté. Revue canadienne des sciences de l'administration, vol. 10, p. 353-363.
- Bordeleau, Y., L. Brunet, R.R. Haccoun, A.-J. Rigny et A. Savoie (1982). Comprendre l'organisation: approches de recherche, Les éditions Agence D'Arc inc.
- Brightman, Harvey J. (1988). Better Decision Making for Better Business, Business, avril-juin, p. 28-34.
- Brisoux, J.-E. (1993). Notes de cours Méthodologie de la recherche, UQTR.
- Busenitz, L.W. (1992). Cognitive Biases in Strategic Decision Making: Heuristics as a Differentiator Between Managers in Large Organizations and Entrepreneurs. Thèse de doctorat, Texas A & M University.
- Butt, J.-L. et T.I. Campbell (1989). The effects of information order and hypothesis-testing strategies on auditors' judgment. Accounting, Organizations and Society, vol. 14, no 5-6, p. 471-479.
- Campbell, D.T. et J.C. Stanley, Experimental and Quasi-experimental Designs for Research, Rand McNally and co., Chicago, 1969.
- Duhaime, I.M. et C.R. Schwenk (1985). Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. Academy of Management Review, vol. 10, no. 2, p. 287-295.
- Einhorn, H. J. et R.M. Hogarth (1981). Behavioral Decision Theory: Processes of judgment and choice, Annual Review of Psychology, vol. 32, p. 53-88.
- Einhorn, H. J. et R. M. Hogarth (1985). A Contrast-Surprise Model for Updating Beliefs, Working Paper, Université de Chicago, Center for Decision Research.
- Emory, W. C. et D. R. Cooper (1991). Business Research Methods, R. Irwin inc. Boston.
- Fong, G.T., D. H. Krantz et R. E. Nisbett (1986). The Effect of Statistical Training on Thinking about Everyday Problems, Cognitive Psychology, 18, p. 253-292.

- Hatch, Jim et Larry Wynant (1991). A Complex Relationship. Canadian Banker, juillet-août, p. 8-14.
- Hitt, Michael et Steven H. Barr (1989). Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing. Journal of Applied Psychology, vol. 74, no. 1, p. 53-61.
- Hogarth, Robin M. (1981). Beyond Discrete Biases: Functional and Dysfunctional Aspects of Judgmental Heuristics. Psychological Bulletin, vol. 90, no. 2, p. 197-217.
- Hogarth, Robin M. (1987). Judgment and Choice. The Psychology of Decisions. John Wiley & Sons, Chichester.
- Hogarth, Robin M. et S. Makridakis (1981). Forecasting and Planning: an Evaluation. Management Science, vol. 27, no. 2, p. 115-138.
- Julien, Pierre-André (1994). Les PME, bilan et perspectives. Presses Inter-universitaires, Québec.
- Kahneman, D. et A. Tversky (1972). Subjective Probability: A Judgment of Representativeness. Cognitive Psychology, 3, p. 430-454.
- Kahneman, D. et A. Tversky (1973). On the Psychology of Prediction. Psychological Review, vol. 80, no. 4, p. 237-251.
- Kahneman, D., P. Slovic et A. Tversky (1982). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. New-York, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kerlinger, F. N. (1986). Foundations of Behavioral Research, Holt, Rinehart and Winston, New-York.
- Klayman, J. et Y. Ha, Confirmation, Disconfirmation and Information in Hypothesis-Testing, Psychological Review, 1987, p. 211-228.
- Kozieleck, J. (1981). Psychological Decision Theory, D. Reidel co., Dordrecht, Holland.
- Lichtenstein, S., B. Fischhoff et L. Phillips (1982). Calibration of Probabilities: the State of the art to 1980. In D. Kahneman, P. Slovic et A. Tversky (eds), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. N-Y, Cambridge Univ. Press, p.306-334.

- Marleau, M. (1994). Le financement des PME: une évaluation de la performance des institutions financières. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Montréal, Québec.
- Matlin, M. W. (1989). Cognition. Holt, Rinehart and Winston inc., Fort Worth.
- Motowidlo, S. J. (1986). Information Processing in Personnel Decisions. In K. M. Rowland et G. R. Ferris (eds), Research in Personnel and Human Resources Management, 1986, p. 1-44.
- Newell, A. et H. A. Simon (1982). Human Problem Solving. Englewood Cliffs, Prentice-Hall inc.
- Nisbett, R. E. et R. Ross (1980). Human Inference Strategies and Shortcomings of Social Judgment. Englewood Cliffs, Prentice-Hall inc.
- Northcraft, Gregory B. et M. A. Neale (1987). Experts, Amateurs, and Real Estate: An anchoring-and-adjustment Perspective on Property pricing Decisions, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39, p. 84-97.
- Ouellet, André (1981) Processus de recherche: une approche systémique. Presse de l'Université du Québec, Québec.
- Pettersen, Normand et Réal Jacob (1992). Le comportement de l'individu au travail: un schéma d'organisation. Agence d'Arc, Ottawa.
- Phillips, L. D. et G. N. Wright (1977). Cultural Differences in Viewing Uncertainty and Assessing Probabilities. In H. Jungermann et G. deZeeuw (eds), Decision Making and Change in Human Affairs. Amsterdam, D. Reidel.
- Robitaille, L. (1987). Évaluation d'une demande de financement: Étude du processus décisionnel individuel. Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, 470 p.
- Robitaille, L. (1992). La prise de décision; être rationnel ou raisonnable ? Revue Organisation, vol. 2, no. 1, p. 17-25.
- Robitaille, L. (1996). Quelques suggestions à la PME pour l'obtention de son financement auprès de son institution financière, Article à paraître dans la revue Organisation.

- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. Strategic Management Journal, 5, p. 111-128.
- Simon, H. A. (1957). Models of Man: Social and Rational, Wiley, New-York.
- Simon, H. A. (1960). The New Science of Management Decision. New-York, Harper And Row.
- Simon, H. A. (1986). Some Design and Research Methodologies in Business Administration, dans La production des connaissances scientifiques de l'administration, Les Presses de l'Université Laval, Québec. p. 239-279.
- Shanteau, James (1989). Cognitive Heuristics and Biases in Behavioral Auditing: Review, Comments and Observations. Accounting Organizations and Society, vol. 14, no. 1-2, p. 165-177.
- Slovic, P. et S. Lichtenstein (1971). Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgment, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 6, p. 649-744.
- Slovic, P. (1972). Psychological Study of Human Judgment: Implications for Investment Decision Making. The Journal of Finance, vol. XXVII, n. 4, p. 779-799.
- Slovic, P., B. Fischhoff et S. Lichtenstein (1977). Behavioral Decision Theory. Annual Review of Psychology, 28, p. 1-39.
- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action, Academy of Management Review, 6, p. 577-587.
- Tversky, A. et D. Kahneman (1973). Availability: a Heuristic for Judging Frequency and Probability. Cognitive Psychology, 5, p. 207-232.
- Tversky, A. et D. Kahneman (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 185, p. 1124-1131.
- Wynant, L. et J. Hatch (1990). Les banques et les petites entreprises emprunteuses. The Western Business School, Western University, London, Ont., Canada.

APPENDICES

APPENDICE A

Lettre au directeur principal

Sujet: Enquête auprès des directeurs de comptes de l'institution financière

Monsieur le Directeur principal,

Je vous remercie d'accepter de collaborer avec nous dans la réalisation de cette enquête. Je complète actuellement une maîtrise en gestion des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. J'ai terminé ma scolarité et je suis maintenant en pleine rédaction de mémoire. J'ai terminé la partie théorique et je dois maintenant procéder à une enquête qui me permettra de vérifier mes hypothèses.

Grâce à votre collaboration et celle du directeur principal en Mauricie, je souhaite acheminer un questionnaire à une centaine de directeurs de comptes de la Banque. Chaque directeur devrait remplir le questionnaire, dont une copie est joint à la présente, et vous la remettre. Je vous saurais gré de me faire parvenir tous les questionnaires en même temps d'ici le 17 février 1995. Chaque questionnaire aura été glissé dans une enveloppe cachetée, ce qui assurera la confidentialité. De plus, je ne demande pas au répondant de s'identifier. Un questionnaire devrait prendre environ 15 minutes à remplir, ce qui me paraît très raisonnable.

Toutefois, le succès de cette enquête repose notamment sur le nombre. Votre collaboration est donc essentielle. Je comprends que ma demande s'ajoute à une tâche déjà bien remplie, mais, au risque de me répéter, 15 minutes seulement suffiront.

Je vous remercie de l'attention que vous portez à la présente et je vous prie de recevoir, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

APPENDICE B

Lettre aux directeurs de comptes

Sujet: Enquête auprès des directeurs de comptes de l'institution financière

Cher (ère) collègue,

Je suis directeur de comptes à Trois-Rivières et également étudiant à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Je termine d'ici peu une maîtrise en gestion des PME. J'en suis maintenant à réaliser mon mémoire et je sollicite votre aide pour ce faire.

Je vous prie de prendre 15 minutes afin de remplir le questionnaire ci-joint. Tel qu'entendu avec votre directeur principal, vous devrez le lui remettre dans l'enveloppe ci-jointe pour qu'il me le fasse parvenir.

Je vous remercie à l'avance de votre collaboration et je m'engage à garder vos réponses anonymes et confidentielles. Soyez assuré que je comprends que ma demande s'ajoute à une tâche déjà bien remplie, mais ces 15 minutes me permettront de terminer ce projet de longue haleine.

APPENDICE C

Cas 1: Quincaillerie Allouette

Enquête sur le processus décisionnel des directeurs de comptes

INSTRUCTIONS

Ce document comprend deux parties: la première est constituée d'un cas présenté en trois étapes; la seconde est un questionnaire de dix questions

- 1) Veuillez compléter successivement les trois étapes du cas avant de répondre aux questions.
- 2) Complétez toujours l'étape préalable du cas avant de passer à l'étape subséquente.
- 3) Nous vous prions de répondre à toutes les questions.
- 4) Nous nous engageons à garder toutes vos réponses anonymes et confidentielles.
- 5) Nous vous saurions gré de remplir le tout avant le 17 février 1995, de le glisser dans l'enveloppe ci-jointe afin de préserver l'anonymat et de le remettre à votre directeur principal.

Veuillez prendre note que le cas qui est présenté est fictif et n'a été conçu que pour les besoins de la présente recherche.

Nous vous remercions à l'avance de votre très précieuse collaboration.

Quincaillerie Allouette Ltée

Première étape

L'entreprise oeuvre dans le domaine de la vente au détail de produits de quincaillerie et de matériaux de construction. Elle est cliente d'une banque concurrente et ce, depuis 20 ans, soit depuis ses débuts. Vous avez sollicité cette entreprise suite à la demande du comptable externe, un c.a. bien connu dans la région et jouissant d'une bonne réputation.

Vous avez donc recueilli certains renseignements du comptable lors d'une conversation téléphonique.

Historique et dirigeant

M. Jean-Yves Tremblay est menuisier de métier et a consacré les vingt dernières années à monter une entreprise qui semble bien performer malgré des années difficiles. M. Tremblay est le seul patron. Il détient 100% des actions. Il dirige les opérations avec fermeté et assurance.

Relation avec le banquier

M. Jean Bibeau, c.a., le comptable qui vous a référé le dossier, vous explique que les relations avec le banquier actuel se sont passablement dégradées. Il s'agit d'un conflit de personnalité, vous dit-il.

Situation financière

Vous avez en mains un sommaire des états financiers des quatre dernières années:

Le comptable attire votre attention sur le fait que M. Tremblay a réduit son salaire de 100 000\$ à 75 000\$ en 1994 et souhaite garder les choses ainsi pour les prochaines années.

Au 31 décembre

	1994	1993	1992	1991
ventes	2694.0	2464.0	1912.0	2550.0
bén. bruts	630.0	626.0	526.0	700.0
bén. nets	53.0	22.0	(72.0)	(39.0)
stocks	1182.0	1104.0	1006.0	1150.0
recevables	300.0	346.0	168.0	256.0
valeur nette	727.0	674.0	654.0	726.0

La demande

M. Bibeau c.a. vous explique que la marge de crédit de 500 000\$ ne suffit pas dans les gros mois et qu'il serait fort heureux de travailler avec des crédits de 700 000\$. Son taux actuel est de $T + 1,5\%$. Il semble plutôt intéressé par le montant que le taux d'intérêt.

A ce stade-ci, quelle est votre impression face à la demande de Quincaillerie Allouette ltée?

Indiquez votre choix en encerclant un chiffre sur l'échelle suivante.

Très défavorable

Très favorable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

cas 1 partie 1

Tournez la page pour l'étape suivante.

Deuxième étape

Après une première rencontre avec le client, M. Jean-Yves Tremblay, vous êtes en possession de tous les documents nécessaires pour analyser le dossier et faire une recommandation.

M. Tremblay vous fournit de nouveaux renseignements:

M. Jean-Yves Tremblay est âgé de 69 ans. Il est aidé de sa fille, Jacqueline, 34 ans, qui travaille avec son père depuis l'âge de seize ans. Elle a complété ses études secondaires et n'a pas poursuivi au cégep car elle souhaitait travailler à la quincaillerie. Elle est très motivée et démontre une bonne connaissance des produits car elle est responsable des achats. Elle n'a toutefois pas le leadership et l'assurance de son père.

M. Tremblay vient tout juste de changer de bannière passant de Tismat avec qui il avait été associé pendant 10 ans vers Lo-na à cause des prix et de la politique de paiement plus flexible. Jacqueline n'était pas d'accord mais a accepté la décision de son père.

M. Tremblay vous remet son bilan personnel.

Bilan	Actif:	
	liquidités	10 000\$
	maison	150 000\$
	chalet	50 000\$
	autos	35 000\$
	Reer	15 000\$
	Quincaillerie	727 000\$
	Passif:	
	autos:	10 000\$
	Valeur nette:	<u>977 000\$</u>

A ce stade-ci, quelle est votre impression face à la demande de Quincaillerie Allouette ltée?

Indiquez votre choix en encerclant un chiffre sur l'échelle suivante.

Très défavorable

Très favorable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Troisième étape

Le comptable, M. Bibeau, vous rappelle le lendemain de votre visite pour vous mentionner de nouveaux éléments.

M. Tremblay avait en tête de céder sa place à sa fille éventuellement. Le projet de vente des actions de Jean-Yves à Jacqueline est précipité et le comptable Bibeau vous demande de considérer dans votre offre le fait que M. Tremblay se retirera d'ici un an. Il souhaite d'ailleurs léguer de son vivant, une partie de l'héritage que recevra de toute façon sa fille. M. Tremblay vendra donc ses actions. Quincaillerie Allouette ltée rachètera les actions de M. Tremblay au coût de 70 000\$ par an pour les prochains dix ans. Jacqueline gardera son salaire et le salaire de M. Tremblay sera tout simplement remplacé par le rachat des actions. Les modifications au capital actions permettront à Jacqueline de prendre le contrôle de l'entreprise d'ici un an.

Voici le bilan personnel de Jacqueline Tremblay:

Jacqueline Tremblay

Bilan	Actif:	
	encaisse	5 000\$
	maison	75 000\$
	reer	5 000\$
	auto	10 000\$
	Passif:	
	auto	5 000\$
	hypothèque	45 000\$
	Valeur nette:	<u>45 000\$</u>

A ce stade-ci, quelle est votre impression face à la demande de Quincaillerie Allouette ltée?

Indiquez votre choix en encerclant un chiffre sur l'échelle suivante.

Très défavorable

Très favorable

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

cas 1 partie 3

FIN DU CAS. Tournez la page pour le questionnaire.

Questionnaire

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes? En vous référant à l'échelle ci-dessous, encerclez le chiffre qui correspond le plus à votre opinion.

1) Ma première impression est de règle générale conforme à ma décision finale lors d'une demande de financement.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

2) Je me fie davantage à mon expérience avec les années pour prendre mes décisions.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

3) Il est facile de me faire changer d'idée par rapport à une demande de financement.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

4) Lors d'une demande de crédit, les cinq premières minutes de l'entrevue initiale sont capitales pour ma décision finale.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

5) Mon expérience dans le crédit me permet de me faire une opinion dès la première entrevue avec le client demandeur.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6

Cochez la case appropriée

1) Quel est votre niveau de scolarité?

études secondaires.....☐

études collégiales.....☐

études universitaires de.....

premier cycle (bac, certificat)...☐

études universitaires de.....

deuxième cycle (maîtrise).....☐

I.B.C.....☐

précisez.....

2) Combien d'années d'expérience bancaire avez-vous?

_____ années

3) Combien d'années d'expérience dans le crédit commercial?

_____ années

4) Combien de dossiers de quincallerie avez-vous eu à analyser?

_____ dossiers

5) Quel âge avez-vous?

20 à 29 ans ☐

30 à 39 ans ☐

40 à 49 ans ☐

50 à 59 ans ☐

60 à 64 ans ☐

65 ans et plus ☐

Merci de votre collaboration.

APPENDICE D

Cas 2: Quincaillerie Pigeon

Enquête sur le processus décisionnel des directeurs de comptes

INSTRUCTIONS

Ce document comprend deux parties: la première est constituée d'un cas présenté en trois étapes; la seconde est un questionnaire de dix questions

- 1) Veuillez compléter successivement les trois étapes du cas avant de répondre aux questions.
- 2) Complétez toujours l'étape préalable du cas avant de passer à l'étape subséquente.
- 3) Nous vous prions de répondre à toutes les questions.
- 4) Nous nous engageons à garder toutes vos réponses anonymes et confidentielles.
- 5) Nous vous saurions gré de remplir le tout avant le 17 février 1995, de le glisser dans l'enveloppe ci-jointe afin de préserver l'anonymat et de le remettre à votre directeur principal.

Veuillez prendre note que le cas qui est présenté est fictif et n'a été conçu que pour les besoins de la présente recherche.

Nous vous remercions à l'avance de votre très précieuse collaboration.

Quincaillerie Pigeon inc.

Première étape

L'entreprise oeuvre dans le domaine de la vente au détail de produits de quincaillerie et de matériaux de construction. Elle est cliente d'une banque concurrente et ce, depuis trois ans. Avant cette dernière, Quincaillerie Pigeon inc. avait fait affaires avec deux autres institutions financières. Vous avez sollicité cette entreprise suite à la demande du comptable externe, un c.g.a. que vous avez croisé lors d'un souper de la chambre de commerce.

Vous avez donc recueilli certains renseignements du comptable lors d'une conversation téléphonique.

Historique et dirigeant

M. Jean-Yves Tremblay est menuisier de métier et a consacré les vingt dernières années à monter une entreprise qui semble bien performer malgré des années difficiles. M. Tremblay est le seul patron. Il détient 100% des actions. Il dirige les opérations avec fermeté et assurance.

Relation avec le banquier

M. Jean Bibeau, c.g.a., le comptable qui vous a référé le dossier, vous explique que les relations avec le banquier actuel se sont passablement dégradées. Il s'agit d'un conflit de personnalité, vous dit-il.

Situation financière

Vous avez en mains un sommaire des états financiers des quatre dernières années:

Au 31 décembre

	1994	1993	1992	1991
ventes	2694.0	2264.0	1912.0	2550.0
bén. bruts	630.0	576.0	526.0	700.0
bén. nets	28.0	(22.0)	(72.0)	(39.0)
stocks	1182.0	1104.0	1006.0	1150.0
recevables	300.0	346.0	168.0	256.0
valeur nette	460.0	432.0	454.0	526.0

La demande

M. Bibeau c.g.a. vous explique que la marge de crédit de 500 000\$ ne suffit pas dans les gros mois et qu'il serait fort heureux de travailler avec des crédits de 700 000\$. Son taux actuel est de $T + 1,5\%$. Il semble plutôt intéressé par le montant que le taux d'intérêt.

A ce stade-ci, quelle est votre impression face à la demande de Quincaillerie Pigeon inc?

Indiquez votre choix en encerclant un chiffre sur l'échelle suivante.

Très défavorable

Très favorable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

cas 2 partie 1

Tournez la page pour l'étape suivante.

Deuxième étape

Après une première rencontre avec le client, M. Jean-Yves Tremblay, vous êtes en possession de tous les documents nécessaires pour analyser le dossier et faire une recommandation.

M. Tremblay vous fournit de nouveaux renseignements:

M. Jean-Yves Tremblay est âgé de 69 ans. Il est depuis un an, aidé de sa fille, Jacqueline, 29 ans, qui vient de terminer un baccalauréat en comptabilité. Jacqueline a travaillé avec son père pendant cinq ans entre le cégep et l'université. Cette période lui a permis de bien connaître l'entreprise et le domaine de la quincaillerie. Elle est très motivée et veut mettre à profit ses connaissances.

Jacqueline compte notamment informatiser la comptabilité pour assurer un suivi mensuel de la situation financière. Elle souhaite également travailler avec des états financiers prévisionnels et un budget. Elle croit important d'investir dans un système informatique permettant de tenir l'inventaire de façon permanente mais cela demeure un projet à réaliser selon la situation financière de 1995.

Elle remplace un contrôleur qui était avec l'entreprise depuis le début et qui a pris sa retraite. Son salaire sera le même.

M. Tremblay vous remet son bilan personnel.

Bilan	Actif:	
	liquidité	10 000\$
	maison	150 000\$
	chalet	50 000\$
	autos	35 000\$
	Reer	15 000\$
	Quincaillerie	460 000\$
	Passif:	
	autos:	10 000\$
	Valeur nette:	<u>710 000\$</u>

A ce stade-ci, quelle est votre impression face à la demande de Quincaillerie Pigeon Inc?

Indiquez votre choix en encerclant un chiffre sur l'échelle suivante.

Très défavorable

Très favorable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

cas 2 partie 2

Tournez la page pour l'étape suivante.

Troisième étape

Le comptable, M. Bibeau, vous rappelle le lendemain de votre visite pour vous mentionner de nouveaux éléments au dossier.

M. Tremblay avait en tête de céder éventuellement sa place à sa fille. Devant les qualités démontrées par celle-ci, il estime qu'elle est en partie responsable du redressement de la dernière année, il a décidé de se retirer progressivement de l'entreprise au cours des cinq prochaines années. Il souhaite d'ailleurs léguer de son vivant, une partie de l'héritage que recevra de toute façon sa fille. M. Tremblay vendra donc ses actions. Quincaillerie Pigeon inc. rachètera les actions de M. Tremblay au coût de 46 000\$ par an pour les dix prochaines années. Jacqueline gardera son salaire de contrôleur et le salaire actuel de M. Tremblay de 100 000\$, sera réduit de 50 000\$ la première année, puis de 10 000\$ par année subséquente. Les modifications au capital actions permettront à Jacqueline de prendre le contrôle de l'entreprise d'ici cinq ans.

Voici le bilan personnel de Jacqueline Tremblay:

Jacqueline Tremblay

Bilan	Actif:	
	encaisse	25 000\$
	maison	75 000\$
	reer	5 000\$
	auto	10 000\$
	Passif:	
	auto	5 000\$
	hypothèque	45 000\$
	Valeur nette:	<u>65 000\$</u>

A ce stade-ci, quelle est votre impression face à la demande de Quincaillerie Pigeon inc?

Indiquez votre choix en encerclant un chiffre sur l'échelle suivante.

Très défavorable

Très favorable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

cas 2 partie 3

Fin du cas. Tournez la page pour le questionnaire.

Questionnaire

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes? En vous référant à l'échelle ci-dessous, encerclez le chiffre qui correspond le plus à votre opinion.

1) Ma première impression est de règle générale conforme à ma décision finale lors d'une demande de financement.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

2) Je me fie davantage à mon expérience avec les années pour prendre mes décisions.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

3) Il est facile de me faire changer d'idée par rapport à une demande de financement.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

4) Lors d'une demande de crédit, les cinq premières minutes de l'entrevue initiale sont capitales pour ma décision finale.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

5) Mon expérience dans le crédit me permet de me faire une opinion dès la première entrevue avec le client demandeur.

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6

Cochez la case appropriée

1) Quel est votre niveau de scolarité?

- études secondaires.....☐
 études collégiales.....☐
 études universitaires de.....
 premier cycle (bac, certificat)...☐
 études universitaires de.....
 deuxième cycle (maîtrise).....☐
 I.B.C.précisez.....☐

2) Combien d'années d'expérience bancaire avez-vous?

_____ années

3) Combien d'années d'expérience dans le crédit commercial?

_____ années

4) Combien de dossiers de quincaillerie avez-vous eu à analyser?

_____ dossiers

5) Quel âge avez-vous?

- 20 à 29 ans ☐
 30 à 39 ans ☐
 40 à 49 ans ☐
 50 à 59 ans ☐
 60 à 64 ans ☐
 65 ans et plus ☐

Merci de votre collaboration.

APPENDICE E

Description des variables

AGE:	Question sur l'âge du répondant.
ANC:	Variable établissant une valeur d'ancrage de 1 à 5.
BQE:	Question sur le nombre d'années d'expérience bancaire.
CA1, CA2 et CA3:	Evaluation des répondants aux étapes 1,2 et 3
CHANGE:	Variable correspondante à la variation d'opinion du répondant entre l'étape 1 et 3 en établissant qu'une opinion favorable est évaluée de 6 à 10 et défavorable de 1 à 5.
CHANGER:	Variable correspondant à la variation d'opinion du répondant entre l'étape 1 et 3 en établissant qu'une opinion favorable est évaluée de 8 à 10 et défavorable de 1 à 3.
CHG:	Enoncé sur la facilité à changer d'idée.
COM:	Question sur le nombre d'années d'expérience dans le crédit commercial.
DIF et DIFFB:	Ecart entre les étapes 1 et 3 en valeur courante et absolue.
EDU:	Variable permettant de diviser l'échantillon selon deux catégories de scolarité: universitaire ou autres.
EXP:	Enoncé sur l'expérience.
FAV:	Variable établissant la distinction en deux groupes entre les directeurs ayant évalué leur point de vue à la première étape de 1 à 5, donc défavorable, et de 6 à 10, favorable.

- IMP: - Enoncé sur la première impression conforme à la décision finale.
- MI: Enoncé sur l'importance des cinq première minutes.
- OP: Enoncé sur l'opinion facilitée par l'expérience.
- QUI: Question sur le nombre de dossiers de quincaillerie déjà traités.
- SCO: Question sur le niveau de scolarité.