



HAL
open science

Délégation de la décision et connaissance décentralisée. Réflexions sur un panel bancaire

Lucien Véran, Jean Samuel Sergent

► **To cite this version:**

Lucien Véran, Jean Samuel Sergent. Délégation de la décision et connaissance décentralisée. Réflexions sur un panel bancaire. LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, May 2008, France. pp.CD Rom. halshs-00525995

HAL Id: halshs-00525995

<https://shs.hal.science/halshs-00525995>

Submitted on 13 Oct 2010

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

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

29^{ème} congrès de l'Association Francophone de comptabilité.
ESSEC, 28, 29 et 30 mai 2008.

Délégation de la décision et connaissance décentralisée. Réflexions sur un panel bancaire.

Lucien Véran. Professeur.
Cergam, Université Paul Cézanne et Euromed Marseille.
veran.lucien@wanadoo.fr

Jean Samuel Sergent. Doctorant.
Hermmes, Université du Sud, Toulon Var.
jean_samuel.sergent@cdn.fr

Délégation de la décision et connaissance décentralisée. Réflexions sur un panel bancaire.

Lucien Véran. Cergam, Université Paul Cézanne et Euromed Marseille.

Jean Samuel Sergent. Hermmes, Université du Sud, Toulon Var.

Résumé.

La théorie positive de l'agence et à sa suite l'approche de l'architecture organisationnelle analysent les décisions d'allocations de ressources déléguées. Supposant un coût élevé de transmission des connaissances nécessaires à ces décisions elles préconisent une large décentralisation des droits à décider. Nous confrontons ces hypothèses à des pratiques bancaires de délégation sur un panel de soixante agents au sein de quatre banques françaises. Sont successivement abordées après analyse des résultats principaux de l'enquête, la question du rôle de l'information spécifique non codifiée dans les décisions des agents et celle des rapports entre la préparation de la décision, le choix des décideurs et la performance de l'établissement en matière de pilotage des risques.

Nous concluons à titre transitoire et en préalable à une étude quantitative lourde qu'il existe une probable corrélation entre la fréquence des échanges d'information entre le siège et les agences et le coût du risque. Nous concluons également que les agents du panel accordent une importance forte à la connaissance spécifique non codifiée et que l'ancienneté de la relation client/agent est le meilleur moyen d'acquérir cette connaissance. Enfin, les banques les plus efficaces en matière de sélection du risque semblent être celles qui attribuent des délégations encadrées et différenciées selon les aptitudes de chaque agent à sélectionner les risques de qualité.

Abstract.

The agency theory and the theory of the ownership structure of the firm analyze the decisions of internal allocations of resources. Assuming an important transmission cost of necessary knowledge related to the decision process, these theories suggest a wide decentralizing decision policy. These assumptions are to be collated with the delegation policy in banking tested on a panel of 60 agents working in four French banks. The purpose of the specific non codified information data in the agent decision process, and the issues of the links between the decision processing, the choice of decision-makers and the efficiency of the firm in regard to risk policy are successively studied. As provisional conclusion, prior to the findings of an important quantitative study, it can be admitted that the increase of information exchange frequency between the head office and the bank branch reduces the risk costs. It can also be observed that the agents of the panel grant a great value to the non codified knowledge and that the long established relationship client/agent remains the best way to gain this skill. Moreover it seems as if the more efficient banks concerning the selection of the risk are those which assign distinguished and controlled delegations in regard to each agent's abilities to select best risks.

Mots clefs : décision, architecture organisationnelle, performance, risque.

Key words: decision, ownership structure of the firm, performance, risk.

Délégation de la décision et connaissances décentralisées. Réflexions sur un panel bancaire.

Introduction.

Depuis près de trente ans, la Théorie Positive de l'Agence (TPA) analyse les décisions d'investissements et plus généralement les allocations de ressources déléguées. La théorie part de l'idée qu'un agent mandataire ou délégataire, lors d'une prise de décision d'investissement peut avoir des objectifs différents de son mandant. Celui-ci va donc devoir mettre en place des règles et des processus de contrôle lui permettant de s'assurer de la conformité et de la pertinence des choix de son mandataire. Supposant corollairement un coût élevé de transmission des connaissances nécessaires à la décision d'investissement du mandataire vers le mandant, la TPA préconise une large décentralisation des droits à décider vers les premiers. Nous confrontons ici cette double hypothèse à des pratiques bancaires de délégation en comparant la rentabilité des décisions décentralisées au sein d'agences de quatre groupes bancaires français. Cette analyse est conduite au moyen d'une étude comparée des règles de délégations et des conditions qui les déterminent. Les constats issus de cette première étape seront confrontés dans une deuxième étape¹ à une analyse statistique menée sur une base de données de 755 décisions de crédits.

Le travail présenté se démarque par rapport à la littérature centrée sur les rapports actionnaires/dirigeants et se situe clairement (Brikley, Smith, Zimmermann, 2001) dans la perspective dite de l'architecture organisationnelle plus centrée sur la construction des cascades décisionnelles qui constituent l'organisation.

Si les conflits d'intérêts étudiés par la TPA (Charreaux, 2000) se situent le plus souvent en effet dans le cadre des relations entre actionnaires (mandants) et dirigeants (mandataires) et il est plus rare de voir étudier les conflits d'intérêts entre les dirigeants d'une même organisation. Dans la continuité de Sah (1991) par exemple Harris et Raviv (1996) construisent une analyse dans laquelle les dirigeants du siège, neutres face au risque, sont les porteurs paradoxaux des intérêts des actionnaires. Ces dirigeants contrôlent les décisions de financement des divisions. Afin de ne pas supporter des coûts de contrôles excessifs ils autorisent des équipes locales (au niveau de la division) à participer aux décisions d'investissement. Ces équipes vont, selon les auteurs avoir tendance à éviter les projets à forte productivité (mais aussi fort risque) pour favoriser les projets à faible productivité mais aussi faible risque.

Après un rappel des éléments essentiels de la TPA qui fondent la réflexion en matière d'architecture organisationnelle, nous présentons le terrain utilisé et analysons deux questions. Celle du rôle de

¹ Ce travail est en cours au sein d'une des quatre banques du panel ici utilisé.

l'information spécifique non codifiée dans les décisions des agents et celle des rapports entre la préparation de la décision, le choix des décideurs et la performance de l'établissement en matière de pilotage des risques.

1. De la Théorie positive de l'agence à une théorie de l'architecture organisationnelle.

Dans la deuxième moitié du vingtième siècle les bases sont posées (Jensen, Meckling, 1976) d'une théorie visant à expliquer comment certaines règles du jeu organisationnel peuvent influencer le comportement d'agents décideurs par délégation. La Théorie Positive de l'Agence (TPA) analyse en particulier des processus de décisions d'investissements réalisées par l'intermédiaire d'agents tels que le dirigeant ou tout autre salarié bénéficiant de délégations de pouvoir issue du démembrement d'un droit de propriété. Ces décisions d'investissements déléguées vont être réalisées dans le cadre d'une information imparfaite, coûteuse à acquérir et à transférer au sein d'une organisation. La TPA telle que l'expose Jensen (1998) s'appuie sur deux fondements majeurs qui sont un modèle de la rationalité des comportements humains et l'existence de coûts liés tant au transfert de l'information et de la connaissance qu'à la nécessité du contrôle des comportements en situation d'asymétrie informationnelle et de divergence possible des intérêts.

1.1. Rationalité utilitariste et coûts d'agence.

La composante rationalité a pour objet de présenter les moteurs de l'action humaine dans un contexte de décision déléguée. Le cadre proposé (Jensen, Meckling, 1994) s'inscrit dans une logique individualiste et utilitariste (Resourceful, Evaluative, Maximizing, Model ou REMM) qui présente l'individu comme un évaluateur capable de réaliser des arbitrages entre différentes sources d'utilité. Cet individu est insatiable et maximisateur mais ses arbitrages ne se font pas uniquement en fonction d'intérêts pécuniaires. Il prend ses décisions sous certaines contraintes cognitives en fonction des coûts et des difficultés d'acquisition de l'information et de la connaissance.

Pour la TPA les individus disposent également de capacités d'adaptation à leur environnement. C'est le caractère créatif et adaptatif de l'individu face aux règles organisationnelles qui donne à la TPA son aspect dynamique. L'individu peut s'adapter aux règles qui accompagnent la délégation mais aussi développer des comportements actifs de neutralisation de certaines d'entre elles.

Jensen et Meckling (1994) contextualisent leur approche de l'individu rationnel en évoquant le rôle des normes sociales. Celles-ci vont agir sur le comportement des individus en tant que dispositif externe permettant l'éducation, le contrôle et l'incitation des membres de l'organisation, réduisant

ainsi l'espace des déviations possibles et donnant aux coûts d'agence une dimension par construction supportable. Dans un élargissement d'inspiration très utilitariste Jensen (1994) propose une révision du modèle REMM au moyen du modèle PAM (Pain Avoidance Model) qui vient limiter les capacités d'adaptation des individus par la prise en compte des coûts de changement perçus. La rationalité adaptative est ainsi limitée mais par un calcul lui-même rationnel.

Le concept de coût d'agence est au cœur de la TPA. La mise en place de droits décisionnels décentralisés crée une relation asymétrique de délégation dite relation d'agence potentiellement génératrice de difficultés et de coûts et ce d'autant plus que les individus impliqués divergent dans leurs intérêts. Le but de l'architecture organisationnelle interne de délégation et de contrôle sera de minimiser ces difficultés et ces coûts grâce à des systèmes de sanction ou d'incitation censés faire converger les intérêts des principaux et des agents. Cette architecture est elle-même décidée (l'on peut alors parler de méta-décisions) par des agents légitimes qui dans la vision la plus orthodoxe ne peuvent être que les mandataires directs des propriétaires.

Le concept de coût d'agence est parfois décrit comme constituant l'apport principal de la Théorie de l'Agence. Jensen et Meckling définissent les coûts d'agence comme la résultante des conflits d'intérêt potentiels en situation de délégation, coûts de coordination, de mise en œuvre et de suivi des systèmes d'incitation et de contrôle devant produire la coopération. Ces coûts d'agence correspondent à une somme difficilement calculable de coûts effectifs et de coûts d'opportunité résultant de la résolution imparfaite des conflits entre des partenaires qui sont aussi des adversaires.

1.2. Connaissance et architecture organisationnelle.

La réflexion sur la connaissance (Hayek, 1945) est une composante importante de la TPA. Elle joue un rôle clef pour expliquer la présence d'un mandataire *connaissant* face à un mandants *possédant*. La connaissance est le pendant du capital dans une relation où pour être valorisé ce dernier a besoin de la mise en œuvre d'un savoir (Demsetz, 1993) qui en orientera l'allocation dans un cadre contractuellement prédéfini. C'est parce que l'agent possède des connaissances spécifiques que le principal a besoin de lui et qu'il s'engage dans une relation de coopération même incertaine. La TPA a recours à la distinction entre connaissance générale et spécifique proposée initialement par Hayek. La connaissance générale est codifiée, peu coûteuse à acquérir et à transférer. C'est son faible coût qui lui permet de se déployer comme connaissance commune et d'être un puissant outil de coordination dans l'action. A l'opposé la connaissance spécifique, celle du spécialiste, est difficilement codifiable et transférable. Elle est liée à une spécialité individuelle chèrement acquise,

elle impose la délégation et pose un problème de coordination. Ces définitions admises, pour la TPA une part importante du travail de construction d'une architecture organisationnelle va consister à rapprocher les droits à décider des connaissances utiles à leur mise en œuvre rationnelle.

Le principal ou son mandataire de premier rang peut grossièrement opter soit pour une organisation centralisée et envisager de faire remonter la connaissance vers celui qui détient le pouvoir de décider soit pour une organisation décentralisée ce qui revient à transférer les droits à décider vers ceux qui possèdent la connaissance spécifique pertinente. Cette méta-décision (décision de distribuer des droits à décider et/ou d'investir dans l'acquisition de connaissances) fonde un type d'architecture organisationnelle et en conditionne la performance future vue comme la capacité de répondre aux exigences de ses propriétaires. Les éléments décisifs dans l'arbitrage entre centralisation et décentralisation vont être d'une part le coût ou la difficulté² de transfert de la connaissance spécifique et d'autre part l'anticipation des risques pris en déléguant des droits à décider. Jensen et Meckling (1992) arguant du coût élevé de transmission des informations spécifiques de l'agent vers le mandant sont favorables au déploiement d'une organisation décentralisée des droits à décider lorsque cette décision fait appel principalement et de façon répétitive à une connaissance spécifique.

Si Jensen et Meckling recourent indifféremment (Charreaux, 2004) aux concepts d'information et de connaissance, entretenant une ambiguïté parfois troublante, une littérature considérant l'organisation comme un artefact cognitif (Foss, Knudsen, 1996) existe qui permet d'enrichir la vision première, issue de la théorie des droits de propriété, d'une organisation qui ne serait qu'une pyramide de délégations de droits à décider. Elle ouvre la voie à des considérations plus riches capables d'intégrer la problématique de l'apprentissage à la problématique de la délégation.

Machlup (1983) définit l'information comme étant un flux de signaux pertinents pour un destinataire, la production de connaissance étant le fruit d'une activité cognitive de la part de l'individu et consistant à sélectionner, traiter et interpréter ces flux pour en produire (Foray, 2001) de nouveaux. Fransman (1998) pour distinguer information et connaissance, fait intervenir la capacité d'interprétation des agents. Lawrence (1999) insiste sur l'aspect temporel de la construction de la connaissance ce qui permet de la situer mieux encore face au caractère plus ponctuel de l'information. La connaissance ainsi conçue est le fruit une intégration cumulative d'informations. Dans la continuité de la TPA cette accumulation individualisée d'informations peu standardisées et plutôt qualitatives est vue (Petersen, 2002) comme beaucoup plus coûteuse à

² L'on sait que lorsque les auteurs de la TPA parlent de coûts de transfert il faut souvent entendre : « difficultés » de transfert.

transférer qu'une information codifiée qui par construction même est faite pour circuler à un coût réduit. Petersen fait un distinguo entre l'information « hard » correspondant aux informations quantitatives et faciles à obtenir sur le marché, bilans ou cotation Banque de France par exemple et l'information « soft » qui correspond à une information beaucoup plus qualitative et confidentielle, cohérence de la stratégie de l'entreprise cliente, rigueur du dirigeant par exemple. Dans la même ligne Berger et Udell (1995) avancent que les banques, pour limiter le coût de transfert de l'information qualitative qui est importante dans les dossiers de crédit doivent accorder une plus forte décentralisation des droits à décider.

La connaissance est classiquement analysée désormais grâce à la polarisation conceptuelle : connaissance tacite versus connaissance explicite. Les connaissances tacites sont des savoirs non verbalisables (Polanyi, 1966). Elles sont attachées à un contexte donné, à l'expertise et aux valeurs personnelles d'un agent et constituent des instruments essentiels de la performance individuelle. Elles sont délicates à formaliser (Nonaka, Takeuchi, 1995) et coûteuses donc à transmettre.

Les connaissances explicites sont exprimées dans un langage formalisé et sont conçus pour être transmissibles. Elles reposent (Kogut, Zander, 1992) sur des symboles aussi peu ambigus que possible et constituent des instruments essentiels de coordination inter individuelle. Il peut s'agir de bases de données, de manuels de procédures et plus généralement de toute forme codifiée réductrice d'ambiguïté et génératrice de gains de temps dans la coordination.

Selon Cowan et Foray (1998), la connaissance codifiée peut être économiquement traitée comme de l'information ce qui est perdu en richesse étant gagné en facilité de transmission.

2. Architecture organisationnelle et performance. Réflexions sur un panel bancaire.

Jensen (1993) a pu regretter le fait que la littérature soit pauvre en études systématiques sur la façon dont sont prises les décisions déléguées dans la pratique des affaires. La rareté de ce type de recherches s'explique principalement peut être par le fait que dans de nombreux secteurs les règles de délégations sont relativement informelles, incomplètement codifiées et peu observables. C'est la formalisation des règles qui peut permettre leur observation et la conduite de recherches à visées explicatives ou normalisatrices

Le secteur bancaire offre un terrain favorable parce que les règles de délégation semblent y être pour des raisons qui ne seront pas évoquées ici (Calandret, 1994) précisément définies et formalisées. Dans le secteur bancaire chaque agent se voit confirmer par écrit les limites et les modalités de ses délégations. Ce caractère formel des règles de délégation³ va permettre de tester

³ Par exemple les règles de délégation d'octroi de crédit d'une des banques généralistes françaises moyennes de notre

l'impact de l'architecture organisationnelle sur les comportements des agents. Le secteur bancaire se caractérise par la coexistence d'un grand nombre de délégataires (directeurs d'agences, conseillers de clientèle, analystes de crédit au siège) ce qui permet d'espérer pouvoir dégager des tendances comportementales solidement construites. Enfin les décisions de crédits y sont archivées dans des bases de données qui listent les informations concernant chaque débiteur (chiffre d'affaires, cotation Banque de France, garanties affectées au crédit) ce qui permet un traitement statistique des variables retenues par les délégataires dans leurs décisions de crédit.

En utilisant la méthodologie préconisée notamment par Charreaux dans le cadre des études sur la TPA (Charreaux, 2000) nous menons une analyse qualitative de certaines pratiques de délégation dans le secteur bancaire. Dans cette phase de notre programme nous avons souhaité comparer les pratiques de délégations utilisées par deux banques à hautes performances avec celles de deux banques à faibles performances selon la méthode de l'étude de cas préconisée par Godfrey et Hill (1995).

Dans un futur travail, et afin d'étayer les observations réalisées dans la phase qualitative, nous mènerons une analyse statistique sur une base de données de 755 décisions de crédit. Cette confrontation des résultats d'une analyse qualitative à une analyse quantitative visera (Pires, 1987) à confirmer ou infirmer certaines de nos conclusions et dans la lignée de Miles et Huberman (1991) à proposer une continuité méthodologique quantitatif versus qualitatif.

2.1. Le terrain de la recherche.

Les quatre banques sélectionnées sont toutes des banques généralistes à réseau intervenant sur le triple marché des particuliers des professionnels et des entreprises. Pour satisfaire au principe d'unité relative de lieu et assurer une certaine comparabilité des données, nous restreignons notre périmètre d'analyse à la France pour les quatre établissements de l'étude. Les documents de référence utilisés ne concernent donc que l'activité réalisée sur le périmètre national ce qui garanti un environnement juridique et économique homogène pour le panel. Les bilans de l'année 2005 constituent notre première source d'information. Comme le préconise Eisenhart (1991) nous adoptons une approche comparative simple et opérons un partage au sein du panel entre les banques à forte performance et les banques à faible performance.

Pour un bon design et une bonne focalisation de la recherche nous adoptons une vision restrictive (Véran, 2007) et instrumentale du concept de performance en retenant un indicateur dont les

panel sont répertoriées dans 37 documents détaillant les modalités d'exercice de ces délégations selon des critères tels que les garanties, la durée et le type de concours, les modalités de mise en place du crédit, les documents conserver.

variations puissent être reliés sans trop de difficulté à l'exercice plus ou moins correct d'un droit à décider. Nous partons du principe volontairement falsifiable ou contestable selon lequel si une banque a adopté une architecture organisationnelle efficiente en matière de décision de crédit elle parviendra relativement mieux qu'une autre (moins efficiente) à sélectionner les clients à faible risque. Les provisions à constituer sur les crédits aux clients seront alors relativement plus faibles. A contrario si une banque a adopté une architecture organisationnelle moins efficiente elle ne parviendra pas à écarter les clients à fort niveau de risque et elle se verra dans l'obligation de constituer des provisions relativement plus importantes sur les crédits accordés.

Le tableau 1 reprend les éléments retenus pour comparer les quatre banques du panel. Le coût du risque correspond aux provisions nettes de reprises rapportées aux concours de crédit à la clientèle. Le total des concours de crédit s'entend tous marchés confondus, particuliers, professionnels et entreprises. Le Produit Net Bancaire (PNB) est proche du concept de marge brute. Il est le fruit de la marge sur crédit ajoutée à la marge sur dépôts et à la marge sur produits et services. Pour analyser le coût du risque il convient de l'étudier par rapport à la taille de la banque en termes de PNB mais aussi de concours de crédit.

La lecture du tableau 1 permet de constater que le rapport entre le coût du risque et le volume des concours accordés est largement inférieur pour les banques alpha et bêta qui semblent mieux sélectionner la qualité des crédits accordés que les banques gamma et delta.

Tableau 1: Eléments de comparaison des banques sélectionnées. Données annuelles exercice 2005.

	Banque alpha	Banque bêta	Banque gamma	Banque delta
Produit Net Bancaire (PNB) en M€	9 817	9 556	8 242	3 402
Coût du risque (provisions)	94	319	436	221
Total concours de crédit (M€)	261 908	207 312	146 603	53 113
Coût du risque / PNB	0,95%	3,33%	5,29%	6,49%
Coût du risque / total concours	0,035%	0,15%	0,29%	0,41%
Rang en matière de performance	1	2	3	4
Situation de la banque.	Forte performance relative.		Faible performance relative.	

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire (Ratier, 1998) réalisé auprès de soixante agents bancaires (annexe 1) répartis⁴ sur les quatre banques. Afin d'approfondir les constats

⁴ Respectivement 12, 16, 18 et 14 entretiens par banque. L'administration des questionnaires a été suivie d'une série de

réalisés suite aux questionnaires, nous avons conduit une série d'entretiens (annexe 2) semi-directifs (Holstein et Gubrium, 1995) auprès de onze délégataires bancaires décideurs en matière d'octroi de crédit. Afin de pouvoir discuter de l'efficacité relative des décisions centralisées et des décisions décentralisées en matière d'octroi de crédit sont successivement abordées après analyse des résultats principaux de l'enquête les questions du rôle de l'information spécifique non codifiée dans les décisions des agents et de la préparation (Veran, 1999) ou du « preprocessing » de la décision. Ces questions complémentaires sont au cœur de l'approche de l'architecture organisationnelle sur laquelle nous revenons dans notre conclusion.

2.1. Importance de l'information qualitative, ancienneté et intensité de la relation clientèle.

Toute demande de crédit fait l'objet d'une normalisation et d'une codification à des fins d'analyse, de partage et contrôle. Des éléments de connaissance commune : montant et type de demande de concours, identité de la société, garanties constituées et proposées, bilans, cotation banque de France sont rassemblés dans un dossier qui est le pivot, sur une transaction donnée, de la relation entre le siège et les agences. Ce dossier est construit à partir de règles prudentielles connues de tous. En tant qu'instrument d'une délégation ce dossier doit pouvoir « circuler » facilement d'un agent impliqué à un autre. Dans les quatre banques étudiées, des éléments non codifiés ou moins strictement codifiés : note de présentation de la société cliente, stratégies poursuivies, évaluations des marchés principaux, qualification du dirigeant, complètent le dossier constitué par les délégataires de la décision d'octroi du crédit mais sont moins facilement transmissibles et/ou interprétables. Constituant une connaissance spécifique localisée ils nécessitent un effort particulier et des règles de transmission propres lorsque la décision est déplacée vers un agent moins directement liée à la transaction, les gestionnaires des risques au siège.

Sur la base de l'hypothèse selon laquelle l'information non codifiée et la connaissance spécifique sont difficiles à transmettre la TPA oriente ses réflexions vers la question de la décentralisation des droits à décider et en explore les conséquences organisationnelles. Les bases sont ainsi posées d'une théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen, Meckling, 1992) pour laquelle la coordination de l'action collective est avant tout une question de délégation et de contrôle de l'exercice de droits à décider. La TPA et la théorie de l'architecture organisationnelle supposent que certains agents délégataires sont à même d'acquérir la connaissance spécifique nécessaire à l'interprétation d'une information peu codifiée. Ce savoir de spécialiste différencie les agents entre eux et les rend indispensables dans un processus de prise de décision. Les situations d'agence apparaissent alors

onze entretiens semi directifs à des fins de triangulation.

comme des construits volontaires au sein desquels un appareillage couteux mais obligatoire de contrôle doit assurer la convergence des comportements entre *connaissant* et *possédant*.

Dans le domaine bancaire l'information (Calandret, 1994) joue un rôle central comme élément de la fonction de production et l'hypothèse est nécessairement posée de l'existence de compétences capables d'interpréter des faits et des signaux et de prendre des décisions d'une relative qualité.

Leyland et Pyle (1997) avancent ainsi que pour remplir son rôle de fournisseur de liquidités la banque doit avant tout collecter et transmettre de l'information. Mais la compétence et les connaissances même très spécifiques (connaissance d'un secteur, d'une filière, d'un marché, d'un type de produit) sont mobilisées et produisent des décisions dans un contexte d'asymétrie d'information si l'on considère ce que peut savoir le client et qui est difficilement communicable sans sacrifice pour ce dernier d'un avantage relationnel. La TPA privilégie la décentralisation des droits à décider en raison du coût élevé de transfert des informations qualitatives mais cela suppose que les agents sachent les collecter et accordent une importance à ces informations qualitatives comme éléments constitutifs de leurs décisions déléguées.

Pour les agents interrogés lors de l'enquête (tableau 2) l'information qualitative, spécifique et non codifiée, est déterminante dans la conduite de leur réflexion et dans la prise de décision d'octroi de crédit. Si ce jugement est dominant, il ne semble pas être totalement indépendant du niveau de performance atteint par les établissements d'appartenance. Il y a là une piste intéressante de recherche dans une perspective clinique où seraient observés, banque par banque, les comportements concrets des décideurs et les conséquences marginales de leurs choix sur le niveau relatif de la performance de l'établissement d'appartenance.

Il est possible de dépasser ce premier constat et d'essayer de comprendre comment s'acquière et se consolide comme une connaissance cette information non formalisée et spécifique à l'agent.

Nous reprenons la proposition de De Bodt, Lobez et Statnik (2003) selon laquelle les banques adoptent une stratégie graduelle d'acquisition de l'information qualitative et non codifiée. L'information qualitative concernant en particulier les clients est fortement tributaire de la qualité de la relation établie et ne pourra en conséquence se structurer et se consolider que dans la durée. Lors des l'entretiens certains des agents interviewés insistent sur le fait que beaucoup d'entre eux considèrent comme un gage de confiance incontestable l'ancienneté des relations avec un client.

Les agents interrogés retrouvant des arguments classiques relatifs à la construction de la confiance (Fukuyama 1995) affirment que les entreprises de qualité ont intérêt à s'engager dans une relation de partenariat avec la banque.

Tableau 2 : Importance relative de l'information qualitative et non codifiée par rapport à l'information quantitative codifiée.

Banques classées par ordre décroissant de performance (voir le tableau 1)

Question 7 du questionnaire ouvert (voir l'annexe 1)

	Aucune importance	Moins d'importance	Autant d'importance	Plus d'importance
Alpha 12 répondants.			75 %	25 %
Béta 16 répondants.		6 %	75 %	19%
Gamma 18 répondants		16 %	78 %	6 %
Delta 14 répondants.		7 %	93 %	
Panel complet 60 répondants.		8 %	80 %	12 %

L'entreprise cliente mise sur des relations privilégiées avec une banque en lui étant fidèle et en lui confiant une part importante des ses mouvements. Ses dirigeants estiment qu'ils ont beaucoup à y gagner dans la mesure où la croissante de l'intensité relationnelle va permettre à la banque d'acquérir une information qualitative de meilleure qualité, de constituer un savoir spécifique sur son client, et de mieux évaluer ses risques lors de l'accord des concours de crédit. Toutes choses égales par ailleurs, la connaissance acquise par la banque sur son client, outre qu'elle constitue une ressource peu imitable joue comme un investissement spécifique qui la pousse à plus d'empathie et de bienveillance. Dans la continuité des travaux de De Bodt, Lobez et Statnik nous avons voulu quantifier l'importance accordée par les agents du panel aux deux vecteurs majeurs de l'intensité de la relation entre une entreprise et sa banque que sont l'ancienneté de la relation et la part des mouvements bancaires confiée.

Tableau 3-a : Qualité de l'information non codifiée et ancienneté de la relation.

Banques classées par ordre décroissant de performance (voir le tableau 1)

Question 9 du questionnaire ouvert (voir l'annexe 1)

	Pas de Corrélation.	Plutôt Faux.	Plutôt Vrai.	Très vrai.
Alpha 12 répondants.	17 %		66 %	17 %
Béta 16 répondants.	19 %		68 %	13 %
Gamma 18 répondants	28 %		66 %	6 %
Delta 14 répondants.	29 %		71 %	
Panel complet 60 répondants.	24 %		68 %	8 %

Les agents interviewés confirment largement (tableau 3-a) le rôle de l'information non codifiée dans la relation établie et de la connaissance ainsi accumulée dans la fonction de production du crédit. Ils sont plus partagés (tableau 3-b) sur l'avantage que peut donner une part relativement plus importante des flux financiers confiés par les clients. Si la banque trouve, en relevant et en analysant les prélèvements qui passent au débit des comptes, un grand nombre d'informations relatives au comportement de son client, il demeure que pour un nombre significatif d'agents le banquier principal n'est pas en meilleure position pour obtenir des informations au sujet de la société cliente. Pour cette tranche du panel l'intensité de la relation banque/client ne permet pas à la banque d'acquérir une l'information de meilleure qualité qui soit utilisable dans la décision d'octroi de crédit. L'on pourra voir ici la confirmation d'un principe assez général d'impossibilité ou de grande difficulté dans la réalisation d'une économie temporelle d'acquisition de connaissance. L'accroissement de l'intensité d'une relation mesurée par le volume de messages pertinents échangés dans un temps donné ne pouvant que difficilement compenser la jeunesse d'une relation.

Tableau 3-b : Qualité de l'information qualitative et part des flux financiers confiés.
 Banques classées par ordre décroissant de performance (voir le tableau 1)
 Question 10 du questionnaire ouvert (voir l'annexe 1)

	Pas de Corrélation.	Plutôt Faux.	Plutôt Vrai.	Très vrai.
Alpha 12 répondants.	8 %	17 %	25 %	50 %
Béta 16 répondants.	25 %	12,5 %	25 %	37,5 %
Gamma 18 répondants	33 %	11,5 %	22,5 %	33 %
Delta 14 répondants.	29 %	6 %	29 %	36 %
Panel complet 60 répondants.	25 %	12 %	25 %	38 %

2.2. Préparation de la décision et sélection des décideurs, deux corollaires de la décision décentralisée.

Pour les Banques alpha et béta, à faible coût du risque, il n'existe pas (tableau 4) de trame formalisée pour la transmission des commentaires non codifiés liées aux demandes de crédit qui échappent à la délégation des agences et qui impliquent donc une remontée particulière d'informations. Les agents, lorsqu'ils doivent faire remonter un dossier au service des engagements (ou service risque) collectent donc et organisent l'information de manière libre. En conséquence de cette liberté octroyée à des délégataires encadrés par des règles (décidant de certains octrois et ne faisant qu'en documenter d'autres) le service des engagements est amené à contacter fréquemment les agences afin de compléter sa compréhension d'un dossier. Le temps consacré par le service des engagements des banques alpha et béta à cette collecte d'information peut être considéré comme un bon révélateur de l'existence de coûts d'agence (Berger, Udell, 2002) et semblerait en toute orthodoxie pour la TPA devoir encourager la même banque à une décentralisation des droits à décider. Dans les mêmes banques alpha et béta (les plus performantes en termes de coût du risque) tout agent lorsqu'il prend une décision dans le cadre de ses délégations, doit utiliser des outils de scoring formalisés des dossiers des clients. Ces outils logiciels font appel à des informations principalement quantitatives (cotations Banque de France, données financières issues de la liasse fiscale). A une liberté sur le qualitatif correspond ainsi une obligation préalable d'usage d'un outil

formalisé pour ce qui est du quantitatif.

Pour les Banques gamma et delta, ayant un coût du risque plus élevé, les commentaires sont également libres, mais les agents interviewés indiquent que les services des engagements posent moins de questions sur les dossiers de crédit se contentant plus facilement des possibilités d'interprétation offertes par les seuls éléments codifiés du dossier.

Les entretiens semi directifs menés suite aux questionnaires (annexe 2) ne nous ont pas permis de déterminer pourquoi les services des engagements des banques gamma et delta récoltent moins d'informations non codifiées. Deux variables cependant, le sous effectif des services des engagements et un certain isolement culturel du siège pourraient être candidates au statut de facteur explicatif.

Il est possible de poser ici une hypothèse selon laquelle un manque d'information qualitative est probablement à la source de la dégradation du coût du risque des banques gamma et delta.

Un double constat préliminaire, pour les banques du panel, peut être formulé afin d'accompagner cette hypothèse.

- L'information qualitative, « soft » au sens de Stein (2002) ou non codifiée au sens de Nonaka et Takeuchi (1995) conditionne la qualité⁵ de la prise de décision d'octroi de crédit.

- Les difficultés de transmission de cette information non codifiée vers les lieux où elle doit être interprétée et produire une décision et les coûts qui doivent en résulter n'empêchent pas deux des banques du panel, celles ayant un faible niveau de coût du risque, de recourir à des modalités de consultation des agents dépositaire de ces informations. Si la difficulté existe elle n'est pas insurmontable et la réduction du coût du risque (ou l'amélioration de la qualité des décisions d'octroi de crédit) vient compenser, mais à un niveau difficile à évaluer le coût supporté.

Les pratiques des banques alpha et bêta en la matière nous semblent être une bonne illustration des constatations de la TPA qui rappelle que les droits décisionnels (initiative, mise en œuvre, ratification, contrôle) peuvent être démembrés certains composantes pouvant être décentralisées alors que d'autres ne le seront pas. Dans les banques alpha et bêta le droit à décider est assez largement décentralisé mais l'information quantitative codifiée (bilans, cotation Banque de France) étant peu coûteuse à transférer fait l'objet d'un contrôle à priori au travers d'un scoring. Ce « préprocessing » préalable (Beniger, 1992) de l'information joue comme un réducteur d'incertitude pour les principaux de la relation siège agences.

Pour les Banques alpha et bêta il s'agit bien d'un contrôle à priori basé sur une information

⁵ Les provisions dotées peuvent être considérées comme une mesure possible de la non qualité des décisions d'octroi de crédit.

quantitative peu coûteuse à transférer. Dans les banques gamma et delta (les moins performantes en terme de sélection des risques) ce type de scoring en amont de la décision de crédit limitant le droit d'exercice des délégations n'existe pas. Dans ces banques l'analyse des dossiers est purement humaine et décentralisée qu'il s'agisse de l'analyse des données quantitatives (bilans, centralisation des concours en BDF, revue des garanties) ou qualitative (stratégie, compétence du dirigeants) et ne fait donc pas l'objet d'un « préprocessing » de cadrage. Les banques alpha et bêta accordent donc des délégations importantes (pour permettre aux agents de traiter directement l'information qualitative) mais en conditionnant l'exercice de ces délégations à l'utilisation d'un score qui intègre en amont les informations quantitatives disponibles.

Les banques alpha et bêta pratiquent de plus des attributions de délégations au cas par cas, chaque délégataire faisant l'objet de l'attribution d'une délégation en fonction de son expérience en matière de risque et de ses aptitudes à décider. A contrario les banques gamma et delta attribuent les délégations par groupe d'individus en fonction des métiers exercés, directeur de groupes ou directeur d'agence. Si la TPA préconise une large décentralisation des délégations pour permettre à ceux qui sont proches de l'information de l'interpréter directement il apparaît bien à l'étude des pratiques bancaires de délégation qu'il est nécessaire de sélectionner les agents disposant des aptitudes à interpréter l'information qualitative. Au delà de l'accès à l'information ce constat démontre l'importance du repérage des capacités interprétatives des agents.

Les entretiens confirment ici ce qu'avaient déjà avancé les théoriciens (Knudsen, 1996) de la connaissance. Pour toute décision il est nécessaire d'avoir recours à une information (arrangement de données) qui peut être qualitative ou quantitative. Mais certaines décisions comme la décision d'investissement nécessitent une aptitude à traiter et à interpréter cette information. Cette capacité à traiter l'information étant probablement différente selon les agents, les banques qui différencient les niveaux de délégation selon l'expérience de chaque agent dans l'appréhension du risque ont un meilleur coût du risque. Le tableau indique clairement que sur le panel étudié la banque Alpha à faible niveau relatif de risque est aussi la plus sélective. La piste ici ouverte est claire, la cohabitation d'une information quantitative « préprocessée » et d'une délégation sélective impliquant une remontée lourde d'information, si elle génère des coûts d'agence, peut conduire, toutes choses égales par ailleurs à une meilleure sélectivité des dossiers.

Tableau 4 : Délégations sélectives, préprocessing et échanges d'information pour la prise de décision.

	Alpha	Béta	Gamma	Delta
Proportion de dossiers pour lesquels le siège pose des questions complémentaires. Question : 8	49,5 %	52,5 %	21,4 %	18,1%
Méthode de scorage obligatoire a priori. Questions : 10, 11 et 12.	Oui	Oui	Non	Non.
Forme pour la remontée des informations qualitatives. Question : 11	Libre	Libre	Libre	Libre
Délégations différenciées selon l'expérience. Question 13.	Oui	Oui	Non	Non
Coût du risque / Total concours	0,035%	0,15%	0,29%	0,41%
Coût du risque / PNB	0,95 %	3,33%	5,29%	6,49%
Pourcentage de refus sur les dossiers étudiés par le siège.	15 %	6,25 %	8,33 %	8,21%

Conclusion.

A l'issue de cette brève réflexion exploratoire conduite sur un panel limité mais homogène, cinq résultats intermédiaires peuvent être formulés qui sont autant d'hypothèses de travail pour une analyse quantitative en cours de réalisation.

- L'information qualitative, spécifique et non codifiée, est déterminante dans la conduite des réflexions des agents interrogés, elle alimente significativement la prise de décision d'octroi de crédit. Cette constatation ne semble pas être totalement indépendante du niveau de performance atteint par les établissements d'appartenance.

- L'information qualitative collectée est fortement tributaire de la qualité des relations établies avec les clients. Les agents interviewés confirment le rôle d'une relation longue comme facteur de

création de confiance et de facilitation de l'accumulation d'une connaissance utilisée dans la fonction de production du crédit.

- Les agents sont plus partagés sur l'aspect volumique de la question. L'intensité de la relation bancaire mesurée par des flux financiers confiés par les clients ne leur semble pas significativement en elle-même productrice d'une connaissance pertinente. L'impossibilité ou la difficulté de réaliser des économies temporelles d'acquisition de connaissance est mise en avant.

- Lorsque le droit à décider est largement décentralisé, l'information quantitative codifiée fait l'objet d'un contrôle à priori au travers d'une mise en forme préparatoire (preprocessing) et d'une obligation pour les décideurs de se référer à un scoring formalisé qui a vocation à être, par design, une connaissance commune.

- Les banques les plus performantes du panel pratiquent des attributions sélectives de délégations en fonction de l'expérience en matière de risque et des aptitudes à décider de chacun des délégataires. Concernant donc deux des points centraux de l'approche de l'architecture organisationnelle : la question du rôle de l'information spécifique non codifiée dans les décisions des agents et les modalités de structuration des délégations décisionnelles, le papier ouvre des pistes qui méritent d'être explorées sur des bases plus quantitatives.

Annexe 1 : Questionnaire administré. 60 agents rencontrés.

Avertissement préalable formulé aux répondants.

Le but de cette étude est de comprendre comment les règles de délégation de crédit peuvent influencer la rentabilité des établissements bancaires.

Ce questionnaire est anonyme et pour toute publication les noms des banques seront remplacés par des codes.

Questions.

1) Dans votre banque, pensez-vous que les règles de délégation et de contrôle (sanctions, primes) permettent de faire converger les intérêts de la banque et ceux des salariés intervenant dans un dossier de crédit.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Elles canalisent totalement. | <input type="checkbox"/> Elles canalisent plutôt bien. |
| <input type="checkbox"/> Elles canalisent moyennement. | <input type="checkbox"/> Elles canalisent peu ou pas du tout. |
| <input type="checkbox"/> Les agences n'ont aucune délégations. | |

2) Dans votre banque, les mécanismes de contrôle suivants sont-ils appliqués ?

- Vous devez faire remonter périodiquement les décisions de crédit prises dans vos délégations.
- C'est un service extérieur à l'agence qui enregistre les concours et prend les garanties.
- Le contrôle vérifie périodiquement la qualité des décisions prises dans la délégation agence.
- Le contrôle ou les engagements disposent d'outils pour détecter les comptes à fonctionnement lourd.

3) Quelles est la proportion de dossiers qui sont décidés dans la délégation agence ? (0 % , 10 % , 20 %100%):
.....%

4) Dans les dossiers qui sortent de la délégation agence, quelle est la proportion des dossiers pour lesquels vous êtes en

désaccord avec le décideur :

- Moins de 10 %
- Entre 10 et 30 %
- Plus de 30 %

5) Dans votre banque existe t il une procédure d'appel sur les décisions de crédit si les engagements ont refusé un dossier ?

- Oui
- Non

6) Dans votre banque existe t il une prime liée à la qualité des dossiers de crédits décidés par les agents délégataires ?

- Oui
- Non

7) Dans vos avis de crédit, les informations qualitatives (professionnalisme du dirigeant, emplacement de l'affaire, stratégies) ont-elles :

- Plus d'importance que les bilans.
- Autant d'importance que les bilans.
- Moins d'importance que les bilans.
- Aucune importance.

8) Pour les dossiers qui sortent de vos délégations, les décideurs vous contactent ils pour avoir des informations supplémentaires :

- Jamais ou presque (0 à 10% des cas)
- Occasionnellement (10 à 25 % des cas)
- Régulièrement (25 % à 50 % des cas)
- Très souvent (plus de 50 %)

9) Globalement les clients les plus anciens sont ils de meilleure qualité du point de vu du risque ?

- Pas de corrélation
- C'est plutôt faux
- C'est très vrai
- C'est plutôt vrai

10) Pensez-vous qu'un banquier majoritaire dans une entreprise (avec plus de 50 % du mouvement) est en bonne position pour obtenir les informations sur cette dernière :

- Pas de corrélation
- C'est plutôt faux
- C'est très vrai
- C'est plutôt vrai

11) Les commentaires que vous transmettez au service des risques respectent ils un formalisme précis ?

- Questionnaire par oui ou par non.
- Grands chapitres prédéfinis.
- Totalement libre.
- Scoring.

12) Dans les décisions prises dans ces délégations l'agent doit il tenir compte d'un score ?

- Oui le score doit être favorable pour que la décision reste dans la délégation du salarié.
- Oui mais le score est simplement une aide à la décision.
- Il n'y a pas de score.
- Pas de délégations.

13) Dans votre banque le niveau des délégations :

- Est globalement le même pour tous les salariés du même niveau hiérarchique.
- Est principalement fonction de la taille du fonds de commerce géré.
- Est très variable et dépend de l'expérience de chacun sur le risque.
- Pas de délégations.

- Tient compte de la cotation Banque de France, SCRL ou autre.
- Du type de concours (escompte, dailly, découvert)
- Il existe des délégationS conjointes (ex : 2 signatures pour un accord)

14) Lorsqu'un dossier est en dépassement les rejets sont ils faits automatiquement ?

- Oui
- Non il faut une intervention humaine pour faire le rejet.

15) Documents nécessaires au complément de l'étude :

- Règles de délégation.
- Questionnaire du score.
- Modèle de grille de commentaire si elle existe.

16) Pensez-vous que les objectifs commerciaux attribués aux agences les orientent dans leurs décisions de crédit ?

- Pas du tout
- Un peu
- Beaucoup

17) Dans votre banque les objectifs commerciaux sur le marché du professionnel ou des PME sont-ils déclinés par commercial ?

- Oui
- Non

18) Dans votre banque la part variable de rémunération (hors intéressement et participation) est-elle de l'ordre de :

- 0 à 5 %
- 6 à 15 %
- 16 à 25 %
- plus de 25 %

19) La partie variable des rémunérations (hors intéressement et participation) est elle liée à la réalisation des objectifs commerciaux :

- Très liée
- Peu liée
- Pas du tout liée

20) Dans l'activité de crédit pensez-vous que votre objectif soit le même que celui du service des risques ?

- Oui
- Non

21) La notion de garantie intervient-elle dans les règles de délégations qui régissent les pouvoirs de crédit des agences ?

- Oui
- Non
- Pas de délégations

22) La garantie est-elle un moyen efficace de réduire le risque ?

- Très efficace
- Plutôt efficace
- Peu efficace
- Pas efficace

23) Pensez-vous que certains agents utilisent des techniques pour que les dossiers restent dans leurs délégations ?

- Oui
- Non
- Pas de délégations

24) Quelles techniques sont utilisées ?

Mr

Fonction

Tel

Annexe 2 : Guide des entretiens semi-directifs complémentaires.

A) Le contrôle du risque :

Dans votre établissement quels sont les services en charge du contrôle du risque et quelle est la répartition des tâches entre ces différents services ?

Quelle est la fréquence des contrôles ?

Y a-t-il des questions posées à distance ?

B) Les rejets:

Par quels services sont réalisés les rejets ?

Quelle est la périodicité de contrôles des dépassements ?

C) Le contrôle administratif :

Qui édite les contrats de concours ?

Quel service vérifie la conformité des pièces juridiques nécessaires à la mise en place d'un concours ? (agences, services extérieurs , sous traitants)

Par qui sont conservés les contrats (services administratif, sous traitants) ?

Bibliographie.

Beniger J R. (1986), *The control revolution*, Harvard University press, Cambridge.

Berger A et Udell G. (1995), "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure", *Economic Journal*, p. 32-53.

Brikley J.A., Smith C. W. Zimmermann J. L. (2001), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Mc Graw Hill.

Calandret E (1994), « Analyse des performances bancaires, application au contrôle de gestion d'une banque régionale ». Thèse nouveau régime. Université Paul Cézanne.

Charreaux G. (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, n° 92, p.193-214.

Charreaux G. (2004), « Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen, la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations », *Cahier du FARGO*, Version révisée, Mai 2005_ n° 1041203.

Cowan R. et Foray D. (1998), "The economics of codification and the diffusion of knowledge", *Industrial and Corporate Change*, Vol.6, N°3, p.594-622.

De Bodt E, Lobez F et Statnik J, (2004), « Credit rationing, customer relationship and the number of banks: an empirical analysis », *European Financial Management*, vol. XI, p. 195-228.

Demsetz H. (1993), "The theory of the firm revisited", dans : *The nature of the firm*. O E Williamson et S G Winter. Oxford University Press.

Eisenhart. K. (1991), « Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic" , *Academy of Management Review*. Vol. 16. N° 3. p.620-627.

Foray D. (2001), *L'économie de la connaissance*, La Découverte, Repères n° 302.

Foss N. J. et Knudsen C. (1996), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge.

- Fransman. M. (1998), "Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm" , in G. Dosi, D.J. Teece et J. Chitry, *Technology, Organization and Competitiveness – Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, p.147- 191.
- Fukuyama F. (1995), *Trust*. Free Press.
- Godfrey. P et Hill C. (1995), "The problem of unobservables in strategic management research", *Strategic Management Journal*. Vol 16 p.519-533.
- Harris M. et Raviv A. (1996), "The Capital Budgeting Process : Incentives and Information", *The Journal of Finance*, vol. 51, n° 4, September, p.1139-1174.
- Hayek F. V. (1945), "The use of knowledge in Society", *American Economic Review* , Vol 35 , p.519. 530.
- Holstein J. A. et Gubrium J. F. (1995), *The active interview*, Thousand Oaks, CA, Sage..
- Jensen. M.C. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems», *Journal of Finance*, vol. 48, n° 3, July, p. 831-880.
- Jensen. M.C. (1998) *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press.
- Jensen. M.C. et Meckling W.H.(1992), "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure", in L. Werin et H. Wijkander (eds), *Contract Economics*, Blackwell, p. 251-274.
- Jensen. M.C. et Meckling W.H. (1994), "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance* 7, n° 2, Summer, p. 4-19.
- Kogut B. et Zander U. (1992), "Knowledge of the Firm, combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol 3, n° 3, p.383-397.
- Knudsen C. (1996), "The competence perspective, a historical view" Dans : Foss N. J. et Knudsen C. (1996), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, p. 13-37.
- Lawrence. T.B. (1999), "Institutional Strategy", *Journal of Management*, vol. 25, n° 2, p. 161-188.
- Leland. H. et Pyle D. (1997), "Informational asymmetries, Financial structure, and Financial Intermediation", *Journal of Finance*, vol 32. p.371-387
- Miles. M A. Huberman, M B. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.
- Nonaka et Takeuchi. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press Inc.
- Petersen. M.(2002), *Information Hard and Soft*, Mimeo, Kellogg School of Management, Northwestern University.
- Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York.
- Ratier C., (1998), *Conseils pour mener une enquête par questionnaire*, Délégation aux Systèmes d'Information, CNRS.
- Sah (1991), *Impact social des programmes d'ajustement*, Cornell University.
- Stein , J. (2002), "Information Production and Capital Allocation: Decentralized versus Hierarchical Firms", *Journal of Finance*, Vol 57, n° 5. p.1891-1921
- Véran L. (1999), « Performance et économie des activités. Cinq pistes pour enrichir le système d'information de gestion des entreprises », dans *Dialogues autour de la performance en entreprise*.

p. 27-55. L'harmattan.

Véran L. (2007), Définition de la performance, délégation décisionnelle et audit. *Actes des premières rencontres de l'audit interne*. IAE de Tours.