

La cohérence dans la mobilisation du capital humain : une illustration de la théorie de l'architecture organisationnelle dans les banques de réseau

Christine Marsal¹, Maître de conférences
Université de Bourgogne

FARGO : Centre de recherche en Finance, ARchitecture organisationnelle
et Gouvernance des Organisations

Cahier du FARGO n° 1060501

Mai 2006

Résumé :

S'il est courant d'opposer capital financier et capital humain les organisations mettent en place des mécanismes de coordination afin de faire converger les intérêts des deux catégories de partenaires que sont les salariés et les actionnaires. La théorie de l'architecture organisationnelle permet de fournir un cadre d'analyse pertinent pour rendre compte de ces mécanismes. Dans ce cadre nous pouvons constater la pluralité des mécanismes d'incitation. Parmi eux, les incitations financières et le pouvoir de délégation accordé au niveau local figurent en bonne place. Ce qui garantit l'efficacité de ces mécanismes est la complémentarité et la cohérence des différentes composantes de l'architecture organisationnelle. Nous illustrons notre propos par une étude conduite dans le secteur bancaire français.

If financial and human capital are commonly opposed, organization internal coordination used to align both employee and stockholder interest. Organizational architecture theory provides a conceptual framework to study those mechanisms. In this framework, we can notice incentive plurality mechanisms. We particularly study financial compensation and decision right allocation. Value creation comes from complementarity between those mechanisms, an illustration is given in french retail banking sector.

Mots clé : incitations financières, marge de manœuvre, pouvoir de délégation, capital humain, capital financier, banques de réseau, architecture organisationnelle.

¹ Contacts : Université de Bourgogne, IAE, pôle d'économie et gestion
2, Bd Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, FRANCE
Tel : 03 80 39 54 14 / 03 80 39 54 31. Fax : 03 80 39 35 38
Email : christine.marsal@wanadoo.fr.

Brickley et al. (2001a) notent que le premier but d'une organisation économique est de satisfaire les besoins de sa clientèle au moindre coût (et l'on peut rajouter avec la meilleure qualité possible). Connaître ou anticiper les besoins de la clientèle suppose d'acquérir ou de rassembler des informations et des connaissances éparses. Certaines de ces connaissances sont difficiles ou coûteuses à obtenir et à transférer ; ce qui constitue un premier défi. Le deuxième défi consiste à s'assurer que les individus, disposant à l'intérieur de l'organisation de la bonne information, vont l'utiliser dans le sens voulu (un accroissement de la satisfaction des clients et *in fine* de la valeur de la firme) et non pour remplir en priorité leurs propres objectifs. Il existe alors un problème d'incitation qui sera résolu par la mise en place de mécanismes de coordination. Ces mécanismes doivent permettre de concilier les « exigences » des actionnaires détenant le capital financier et les attentes des salariés détenteur du capital humain. C'est dans cette optique que les banques françaises modifient considérablement le système de rémunération de leurs équipes commerciales.² Largement basés sur l'individualisation des primes, les systèmes de rémunération bancaires évoluent aujourd'hui dans le sens d'une plus grande variabilité de la rémunération collective afin d'associer un plus grand nombre d'acteurs internes à l'acte de vente. L'objectif est d'orienter vers un même but des services internes qui n'ont pas tous une relation étroite avec le client mais qui participent à la prestation de service. La conservation des clients existant et/ou la conquête de nouveaux clients permises par ces synergies internes doivent contribuer à une amélioration des performances économiques, commerciales et financières des établissements.

Pour autant, la seule utilisation des incitations financières n'est pas suffisante et d'autres éléments interviennent pour expliquer les performances obtenues.

Comment obtenir une bonne mobilisation du facteur humain ? Comment permettre par ce biais d'augmenter la valeur du capital financier ? Quels sont les indicateurs de performance qui sont les plus sensibles à ces mécanismes de coordination ?

Dans le prolongement de la Théorie de l'Agence, la grille de lecture théorique qui est concernée est celle de la Théorie Positive de l'Agence (T.P.A.). Synthétiquement, l'ensemble des travaux concernés cherche à montrer comment les organisations, « nœud de contrats », sont le centre du processus de coordination et d'ajustements permettant à l'ensemble des parties prenantes d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit alors d'atteindre un certain « équilibre » (Charreaux, 1999)³ que les conflits individuels peuvent remettre en cause.

² Revue Banque, avril 2005.

³ Page 66-68.

L'efficacité des organisations repose alors sur leur aptitude à régler ces conflits ou à les prévenir par des mécanismes internes d'allocations de droits décisionnels et de contrôle, ce l'on retrouve dans le concept d' « architecture organisationnelle ».

Dans ce cadre, le système de contrôle se compose de deux sous systèmes: le sous - système d'incitation et le sous - système de mesure des performances.

Le système d'incitation établit un lien entre la performance mesurée et les récompenses et sanctions correspondantes ; la mesure des performances évaluant la richesse créée par l'organisation (ou par division ou individuellement). Le but étant de faire coïncider les comportements individuels et les intérêts de l'organisation. En pratique, le système de contrôle peut se traduire par plusieurs mécanismes différents (centres de coûts, budget, rémunération variable).

Jensen et Meckling (1992) notent qu'il est généralement impossible de dessiner un système de contrôle et d'incitation unique qui permette d'obtenir des agents le comportement attendu par le dirigeant. Ce système est variable et évolue avec les contraintes stratégiques de l'organisation (Chenhall et al., 2003).

L'allocation des droits décisionnels et l'élaboration du système de contrôle sont indissociables. Les modifications apportées dans l'une des dimensions a des répercussions sur l'autre (Brickley et al., 2001b ; Nagar, 2002). L'équilibre instauré dans la firme, évoqué par Charreaux (2001b) est contingent de cette interdépendance et de la cohérence des mécanismes mis en œuvre. Cette cohérence est ensuite renforcée par la procédure d'allocation des droits décisionnels, qui doit permettre de donner les droits aux individus ayant les connaissances pertinentes pour les exercer.

La complémentarité des différentes composantes de l'A.O. signifie que les droits décisionnels ne produisent les effets attendus que dans le cadre d'un système de contrôle⁴ approprié. On évoque l'alignement de ces deux composantes pour signifier qu'il n'y a pas d'incohérence dans la mise en place de ces éléments. La cohérence ainsi obtenue doit permettre la valorisation du capital humain mais aussi du capital financier.

Pour rendre compte de ces éléments nous envisagerons dans un premier point la diversité des formes de mobilisation du capital humain avec un angle particulier donné aux incitations financières et à la latitude accordée au niveau local. Une deuxième partie est consacrée aux

⁴ Le système de contrôle spécifie le système de mesure et d'évaluation des performances pour chaque subdivision de la firme et chaque décision prise par les agents. Il concerne le système de récompense et de punition et met en œuvre ce qui relie la rémunération de l'agent à ses performances.

résultats obtenus par l'étude d'un échantillon de 31 établissements bancaires français. Un troisième point mettra en avant les enseignements et prolongements possibles avant de conclure ce travail.

I. LA DIVERSITÉ DES FORMES DE MOBILISATION DU CAPITAL HUMAIN.

Le système d'incitation est mis en place pour réduire le risque moral. Ce sera le cas, si l'on parvient à aligner les intérêts des membres de la coalition organisationnelle. Cet alignement passe par l'utilisation de multiples formes d'incitations et concerne aussi bien les dirigeants que les salariés, les incitations financières, non financières ou le système de sanction.

Pour Brickley et al. (2001a), le système d'incitation doit permettre un équilibre entre deux considérations : il est préférable d'offrir aux employés des salaires fixes plus élevés lorsque les propriétaires de la firme ont un avantage comparatif à supporter le risque spécifique attaché à leurs droits de propriété. Dans ce cas, le risque financier est supporté par les propriétaires qui savent mieux le gérer en le diversifiant par exemple. Les salariés bénéficiant de salaires fixes courent moins de risque financier, mais dans le même temps sont moins incités à accroître leurs efforts.

Le système mis en place correspond à un équilibre à trouver entre le paiement d'une rémunération motivante pour accroître l'effort des salariés et les coûts associés à une assumption inefficace du risque. Les mécanismes disponibles pour cela sont nombreux et variés, notre propos se consacre essentiellement aux incitations financières (point 1), au pouvoir attribué au niveau local (point 2). L'efficacité de ces mécanismes n'est cependant pas automatique, il est nécessaire d'avoir une certaine cohérence dans leur utilisation, cet aspect sera examiné dans un troisième point.

1.1. LES INCITATIONS FINANCIÈRES.

Les incitations financières concernent essentiellement le partage de la rente créée par l'organisation dans son ensemble. Il s'agit de trouver un système de rémunération qui incite les employés⁵ à agir dans les intérêts du propriétaire de la firme (Bonner et al., 2002 ; Rayton, 2003). La réduction des conflits entre actionnaires et dirigeants passe ainsi par la « *construction de plans de rémunération qui motivent les dirigeants et servent les intérêts des actionnaires* » (Demsetz, 1998). Un alignement de la rémunération des dirigeants sur les

⁵ Il s'agit des employés au sens large, cela comprend à la fois les dirigeants et les subordonnés.

performances de l'entreprise est alors présenté comme une solution. Le même raisonnement s'applique pour les salariés⁶.

Le modèle économique sous-jacent est schématiquement le suivant : de hautes performances requièrent d'importants efforts (ces efforts étant mesurés en termes d'utilité). Pour obtenir les incitations correctes, « *le système de récompense structure la rémunération de telle sorte que l'utilité attendue du salarié, ou du dirigeant, augmente avec la productivité observée* »⁷.

Cependant, il peut être difficile d'observer la productivité de l'agent, qui peut avoir plusieurs tâches à effectuer ou son activité peut comporter plusieurs dimensions (Holmstrom et Milgrom, 1991). Dans ce cas, il faut s'assurer que l'agent porte bien son attention sur l'ensemble des activités et n'en délaisse pas une au profit d'une autre (Brickley et al., 2001b ; Holmstrom et Milgrom, 1991). Une rémunération fixe permet d'éliminer cet effet d'éviction.

De même, un système se basant exclusivement sur des rémunérations variables peut être contre-productif. Cela concerne à la fois les salariés et les dirigeants. Pour ce qui concerne les salariés, le coût de mise en place d'une rémunération variable est supérieur aux bénéfices attendus⁸ : les problèmes d'équité⁹, qui surviennent alors, peuvent avoir un effet néfaste sur le moral des employés et réduire la productivité totale. Ce problème d'équité apparaît aussi pour les dirigeants : les performances de l'entreprise ne sont pas toujours maîtrisables et il peut être démotivant d'être tenu pour responsable de mouvements financiers sur lesquels ils n'ont que peu d'influence. C'est pourquoi, le système d'incitations financières combine deux types de récompenses fixe et variable. Une autre façon de contourner les problèmes précédemment soulevés consiste à introduire un pourcentage de rémunération variable collective. Il s'agit alors de récompenser les efforts collectivement déployés par les salariés pour atteindre les objectifs assignés. Bien que ce mode de récompense soit particulièrement prisé dans le secteur bancaire français, il n'existe encore aucune étude sur l'impact de ce mécanisme sur la performance des établissements français. L'hypothèse que nous posons, très classique dans sa formulation, trouve son originalité dans le fait que nous la formulons dans le cadre du secteur bancaire.

⁶ Baker et al. (1988, page 605).

⁷ Page 594

⁸ Baker et al. (1988, page 596)

⁹ Les auteurs évoquent des problèmes d'équité horizontale, les salariés passent leur temps à évaluer les efforts des autres en comparant avec leurs propres efforts, ils comparent ensuite les rémunérations de chacun. Du fait des difficultés d'évaluation des performances, certains d'entre eux se trouvent lésés et diminuent donc leurs efforts.

H1 :La performance des banques de réseau est positivement reliée à la variabilité de la rémunération collective.

Un système d'incitation fondé uniquement sur la rémunération des agents peut être parfois insuffisant¹⁰, d'où la nécessité de prévoir un système d'incitations non financières. Parmi ces incitations, notre attention se porte sur le fait d'octroyer une marge de manœuvre, une latitude au niveau local.

1.2. LA LATITUDE ORGANISATIONNELLE.

L'allocation de pouvoirs est un facteur important de motivation. La possibilité de s'auto contrôler, d'effectuer les corrections nécessaires sans en référer systématiquement à l'organe de contrôle sont des facteurs d'efficience (Rajan et Zingales, 2001).

Charreaux (1996) et Castanias et Helfat(1991)¹¹ insistent sur le rôle positif du dirigeant, véritable « créateur de rente » grâce à une latitude managériale suffisante. On ne cherche plus à restreindre le nombre d'activités réalisés par le dirigeant, mais à déterminer le niveau optimal de latitude propre à le motiver et à lui permettre de prendre des décisions rapides.

S'appliquant à la relation des dirigeants avec les salariés, la latitude organisationnelle concerne la délégation de pouvoirs au travers la conception des activités ou « *job design* ». Il s'agit de sélectionner une « *combinaison optimale de contrôle et d'incitations afin de minimiser les coûts d'obtention du niveau désiré de performance* » (White, 1992). Le dirigeant décide quel ensemble de tâches est affecté à quel employé, pour quel niveau de responsabilité et quel objectif (Valsecci, 1996 ;Athley et al., 2001), sachant qu'il n'est pas motivant pour un employé d'être co-responsable d'une activité (Holmstrom et Milgrom, 1991)¹².

Dans le secteur bancaire, d'Hunter et al. (2000) examinent les effets de deux modes d'organisation du travail devant engendrer chacune un fort engagement des salariés : une large latitude dans le premier cas et une flexibilité trans-fonctionnelle dans le deuxième cas.

L'étude porte sur 235 agences bancaires appartenant à un échantillon de 110 banques de détail. Les résultats les plus substantiels sont obtenus lorsqu'une seule de ces pratiques est largement développée ou lorsqu'elles sont développées conjointement de façon modérée. Les

¹⁰ Baker et al. (1988, page 596).

¹¹ Cité in Charreaux (1996, page 55)

¹² page 362

effets conjoints de ces deux modes d'organisation (large latitude plus forte polyvalence) sur la performance sont significatifs mais négatifs.

Les plus mauvaises agences ont de faibles pratiques d'engagement du personnel. Les agences qui ont une très importante flexibilité (ou latitude) ont de meilleurs résultats que celles qui disposent à la fois d'une forte flexibilité et d'une grande latitude. Flexibilité et latitude induisent de plus hauts niveaux d'engagement et de motivation des salariés, au travers notamment de la variété des tâches à accomplir et de l'autonomie perçue.

Rajan et Zingales (1998), de leur côté, insistent sur la notion de pouvoir qui va conduire à un autre partage de la rente organisationnelle. À ce niveau, ce ne sont plus les seuls dirigeants qui sont concernés mais l'ensemble des employés. En effet, l'affectation différente du pouvoir ne concerne pas seulement une nouvelle allocation de droits décisionnels à des niveaux inférieurs, mais confère à ceux qui en bénéficient une véritable latitude de négociation lors du partage de la rente. On assiste en fait à une évolution sensible des droits de propriété. Le droit sur la créance résiduelle n'est plus détenu par les seuls apporteurs de capitaux financiers, mais par les agents qui concourent à la création de valeur dans l'entreprise : les apporteurs de capital humain. Cette même vision est développée par Van Den Steen (2000), pour qui la protection du capital humain passe par une triple démarche : accorder aux salariés un droit sur les profits, leur donner un droit de renégociation *ex post* sur le partage de la rente, mais aussi un droit décisionnel sur les options stratégiques prises par l'entreprise.

Grandori (2002), mettant en relief la faillite de certains mécanismes de gouvernance, lorsque les tâches sont complexes et nécessitent une capacité d'innovation, propose un récapitulatif des mécanismes qui semblent les plus efficaces et les plus efficaces (tableau n° 2).

Tableau 1 : Efficience des mécanismes de gouvernance.

Mécanismes de gouvernance	Efficience	Les implications
La latitude discrétionnaire	Efficience universelle sous réserve de contraintes propres à un secteur industriel.	La création de valeur est liée à l'existence d'espaces formels ou informels de latitude
Les incitations financières	Efficience moins universelle	La variabilité des salaires devrait varier avec la complexité et le risque des activités engagées. Dans les activités risquées, il devrait y avoir un plus grand partage de la rente.
L'esprit d'entreprise et la	Efficience, lorsqu'il y a	Valable particulièrement lorsque

responsabilisation et la rémunération variable	complémentarité avec le travail en équipe	les tâches sont complexes et sont interdépendantes.
---	---	---

D'après Grandori (2002).

L'originalité de cette approche est de dépasser la distinction habituelle entre incitations financières et non financières en incluant dans l'analyse la latitude et la responsabilisation des salariés. L'efficacité obtenue de chacun des mécanismes n'est pas la même et semble contingente à la fois de l'environnement industriel et du contexte dans lequel se déroulent les activités analysées. Il existe une véritable interdépendance des mécanismes de gouvernance, des tâches à effectuer et de la performance (en termes d'efficacité) que l'on peut en attendre.

Le secteur bancaire s'illustre par la forte mobilisation du capital humain qu'il nécessite, ce secteur consacre traditionnellement une part importante de sa masse salariale à la formation des salariés. L'évolution des emplois montre une élévation continue des compétences requises pour exercer le métier de chargé de clientèle (Demsetz 1997, Marsal, 2005). Dans le même temps, les tâches confiées en agence sont modifiées et deviennent plus complexes. Pour autant, les pouvoirs de délégation accordés au niveau local sont différents d'un réseau à l'autre (Rouach et Naulleau, 2002). Dans ce contexte, il peut être intéressant de savoir si les performances des établissements de crédit peuvent être reliées à leurs performances.

H2 :La performance des banques de réseau est positivement reliée à l'étendue du pouvoir de délégation accordé au niveau local.

Pour compléter cette approche, il peut être ensuite pertinent de rechercher les autres éléments de cohérence dans la mobilisation du capital humain. En effet, nous avons souligné à plusieurs reprises que la variabilité de la rémunération ne peut seule, garantir un bon alignement des intérêts des salariés sur celui des dirigeants et des actionnaires. Elle ne sera créatrice de valeur que si parallèlement il existe une certaine autonomie dans la conduite des activités cette autonomie se traduisant par une moindre fréquence des contrôles.

1.3. LA COHÉRENCE DANS LA MOBILISATION DU CAPITAL HUMAIN.

Dans cette analyse, la fréquence des contrôles est envisagée au travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) qui sont des outils permettant la mise en place de règles du jeu plus complexes. En tant qu'instruments de surveillance des différentes activités locales (Jacobides et al., 2001 a), les T.I.C. contribuent à diminuer l'asymétrie d'information existant entre l'équipe dirigeante et les unités locales. Cela se

traduit au niveau empirique par les pratiques de reconfigurations et la multiplication des pratiques de *reporting*.

À cette surveillance hiérarchique, on peut ajouter une surveillance mutuelle des différentes unités locales lorsque les technologies permettent une large diffusion et des comparaisons des performances relatives de chaque unité. Dans ce dernier cas, les T.I.C. participent à la mise en concurrence des unités locales (à l'image de l'exemple développé par Scott, 2000).

Dans notre cadre théorique, les pratiques de contrôle hiérarchiques ou par ajustement mutuels sont étroitement dépendant des pratiques de rémunération et de la forme centralisée ou non des firmes en présence.

Le problème des incitations financières dans le cas d'un processus de décentralisation ne pose guère de problème. La variabilité de la rémunération, s'appuyant sur les objectifs locaux bien définis, va orienter la latitude locale vers les activités jugées prioritaires par les dirigeants. Cela est possible car il est admis que les employés du niveau local disposent des moyens d'action sur les objectifs à atteindre. Nagar (2002) montre ainsi la simultanéité des choix de politiques de rémunération et du niveau de délégation dans les banques de détail aux Etats-unis. L'étude fournit une des premières preuves de la nature conjointe de la délégation et du choix du système de rémunération pour les responsables locaux. Les résultats montrent que les banques à fort développement et innovantes délèguent plus d'autorité. Les responsables locaux, qui ont plus de délégation (ou d'autorité reçoivent une rémunération plus incitative, plus variable).

Le risque existe, cependant, que les objectifs financiers ne pouvant pas être déclinés (en les découpant) au niveau des tâches opérationnelles de chaque agent, ces derniers se focalisent sur les tâches qui sont valorisées financièrement eu détriment des autres tâches (Brickley et al., 2001b).

Plus le bruit généré par le système de performance augmente, plus les employés supportent de risques et il devient coûteux de déléguer les décisions vers les agents adverses au risque. Cela suggère qu'un système de performance peu lisible entraîne une faible délégation (ce qui se traduira par plus de contrôles formels) et à une moindre relation avec la rémunération.

La question est rarement abordée lorsque l'on s'intéresse à des organisations centralisées. Toutes choses égales par ailleurs, les organisations centralisées donnant moins de latitude au niveau local, ne devraient pas recourir à la rémunération variable dans les mêmes proportions que pour les organisations décentralisées. En effet, il y aurait alors un risque réel de faire

supporter au niveau local les mauvaises décisions qui pourraient être prises au niveau central, ce qui est facteur de démotivation¹³.

Si l'on considère que l'asymétrie d'information est un des éléments expliquant la variabilité de la rémunération, alors les mécanismes de surveillance rendus possible par les T.I.C doivent avoir une incidence sur la variabilité de la rémunération. Ces développements nous montrent qu'il existe une relation inverse entre l'intensité des contrôles formels effectués et la variabilité de la rémunération. Il peut être intéressant de poser l'hypothèse suivante pour le secteur bancaire.

H3 :Le niveau de rémunération variable collective dans les banques de réseau est d'autant plus élevé qu'il est associé à une moindre fréquence du contrôle (dans le sens de surveillance) par les T.I.C.

II. UNE ILLUSTRATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE.

Le choix du secteur bancaire pour illustrer la problématique du capital humain résulte de plusieurs constats. Ce secteur a considérablement évolué depuis la diffusion massive des technologies de l'information et de la communication initiée au début des années 80. Les banques de réseau françaises ont profité de cette diffusion pour reconfigurer leurs processus internes en rationalisant les tâches administratives et en modifiant l'étendue et la complexité des métiers commerciaux. Dans un contexte de concurrence exacerbée, les compétences commerciales sont aujourd'hui au centre des stratégies des différents réseaux bancaires. En effet, l'activité banque de réseau est rentable et moins sujette aux aléas des marchés financiers que les autres métiers bancaires, il est alors intéressant dans une optique de valorisation des capitaux engagés par les actionnaires d'exploiter au mieux cette source de revenu. Toutes les banques (banques commerciales, banques du secteur mutualiste et coopératif) sont engagées dans le même processus de valorisation de la relation client de proximité au travers la valorisation du capital humain de leurs équipes commerciales.

Nous illustrons notre propos à partir d'une enquête réalisée de février à avril 2004 auprès de responsables d'agence de plusieurs réseaux bancaires. L'échantillon retenu concerne 73

¹³ Cette proposition n'est valable que si les efforts engagés et les résultats obtenus des agents d'une organisation centralisée sont connus avec plus de précisions que dans les structures décentralisées. Cela nous permet alors de reprendre une partie du raisonnement de Holmstrom (1982). Il démontre que le lien effort / résultat est inversement proportionnel à la précision avec laquelle efforts et résultats peuvent être mesurés.

responsables d'agence pour 31 établissements bancaires appartenant aux principaux réseaux bancaires nationaux¹⁴. Le choix de ce niveau hiérarchique correspond à plusieurs constats :

- Les pratiques bancaires qui se développent actuellement concernent une modification de la rémunération du réseau commercial avec une tendance à augmenter la part variable des salaires des équipes commerciales,
- L'organisation interne des agences bancaires laisse apparaître d'un réseau à l'autre d'importantes différences notamment en termes de pouvoir de délégation,
- Les activités accomplies par le responsable d'agence sont variées et complexes (gestion du personnel, suivi des risques, animation commerciale, pilotage de son unité...), il peut être important de définir quelles composantes de l'architecture organisationnelle orientent efficacement ces activités.

Nous croisons et complétons les données ainsi recueillies par les informations légales publiées au B.A.L.O.¹⁵ Pour rendre compte des liens de causalité exprimés dans nos hypothèses 1 et 2, nous avons retenu plusieurs indicateurs couramment employés dans le secteur bancaire et représentant les performances économiques financières et commerciales des établissements.

Ces indicateurs sont retravaillés (Annexe n° I) pour tenir compte des spécificités de l'activité des agences bancaires.

La performance économique est envisagée sous l'angle du coefficient d'exploitation économique, qui traduit l'aptitude de l'organisation dans son ensemble à générer du P.N.B., en mobilisant pour cela le moins de frais administratifs possibles. La tendance actuelle est pour les banques de diminuer cet indicateur, en particulier pour les banques d'envergure régionale qui ont accusé un fort retard dans ce domaine, ces dernières années.

Un coefficient d'exploitation élevé signifie que l'établissement concerné ne parvient pas à maîtriser ses charges de fonctionnement et /ou à rationaliser ses processus et/ou à « optimiser » sa force de vente., La performance financière est envisagée sous l'angle du résultat net qui est un indicateur classiquement employé pour cette mesure.

La performance commerciale est souvent envisagée au travers la progression du P.N.B. (Produit Net Bancaire) qui est un indicateur couramment employé dans le secteur bancaire (Rouach et Naulleau, 2002 ; Garsuault et Priami, 2000). Les banquiers assimilent le P.N.B. à

¹⁴ L'échantillon regroupe à la fois les 3 grandes banques d'envergure nationale que sont la BNP-Paribas, la Société Générale, le Crédit Lyonnais, mais aussi des banques régionales appartenant aux réseaux Caisse d'Epargne, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banque Populaire.

¹⁵ Pour les banques internationales, nous n'exploitons que les rapports de gestion non consolidés concernant l'activité banque de détail en France.

un véritable chiffre d'affaires, sa progression marque les gains ou les pertes de parts de marché (sauf en cas de forte progression des taux d'intérêt).

Notre recherche met en lumière l'influence contrastée de la rémunération variable (point 1) et de l'étendue de la délégation (point 2) sur les différents indicateurs retenus. Un examen des déterminants de la rémunération variable collective montre la cohérence avec les autres composantes de l'architecture organisationnelle (point 3).

2.1. LE LIEN QUI EXISTE ENTRE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RETENUS.

Sur les trois indicateurs retenus, nous constatons dans un premier temps, que le pourcentage de rémunération collective variable est relié de façon significative à deux d'entre eux : le coefficient d'exploitation économique et le P.N.B. économique par agent¹⁶ (Annexe II).

Il existe une relation négative et significative entre le coefficient d'exploitation économique et le pourcentage de rémunération variable collective.

Cette incidence de la rémunération variable sur cet indicateur est à mettre en relation avec les informations que nous avons pu relever dans les rapports de gestion (Annexe III). Lorsque l'on s'intéresse à l'indicateur PNB économique par agent, nous pouvons noter la relation positive et significative avec la rémunération variable collective.

Les liens que nous avons pu mettre en lumière ne permettent pas de juger réellement de l'efficacité du niveau de rémunération variable collective sur l'atteinte des objectifs de performance en termes de P.N.B. par agent ou de coefficient d'exploitation. Dans un premier temps, nous constatons simplement que les établissements qui ont les coefficients d'exploitation les plus faibles et le P.N.B. par agent le plus important sont aussi ceux qui proposent un niveau de rémunération collective plus élevé. Nous constatons aussi qu'il ne semble pas exister de lien entre la rémunération variable collective et le résultat net par agent.

Pour répondre à notre hypothèse nous envisageons dans un deuxième temps de tester le lien qui existe entre la variation des indicateurs et la variation de la rémunération, ce qui devrait nous permettre d'obtenir une mesure de l'efficacité de ce mécanisme d'incitation.

Pour ce faire, nous calculons les évolutions des trois indicateurs que sont le Coefficient d'exploitation, le P.N.B. et le résultat net de 2000 à 2003. Dans le même temps, nous

¹⁶ Nous retenons les indicateurs PNB par agent et Résultat Net par agent afin de gommer les effets de taille qui pourraient biaiser nos résultats.

calculons l'évolution de la rémunération des salariés décomposée en part variable (évolution de l'intéressement et de la participation) et en part semi-fixe.¹⁷

Il s'agit de mettre en lumière une relation de la forme suivante : Variation d'un indicateur de performance $n = a + B1$ (variation de la rémunération variable collective de n) + $B2$ (variation des autres éléments de la rémunération de n) + $B3$ (variation de la rémunération totale de n).

Les résultats (Annexe IV) montrent que sur les trois années d'observation, il existe un lien positif et significatif de la rémunération variable collective avec la variation du P.N.B. et un lien significatif et négatif avec la variation du coefficient d'exploitation.

Il n'est pas possible d'établir un lien entre la variation de la rémunération variable collective et la variation du résultat net.

La variation de la rémunération semi-fixe ou la variation de la rémunération totale ne sont pas des variables explicatives de la variation des trois indicateurs retenus.

Ces premiers résultats doivent être complétés par l'étude de la délégation accordée au niveau local.

3.2. LE LIEN QUI EXISTE ENTRE L'ÉTENDUE DE LA DÉLÉGATION ET PLUSIEURS INDICATEURS DE PERFORMANCE.

Les droits décisionnels (ou marge de manœuvre accordée au niveau local) sont envisagés au travers deux mesures : le pourcentage de temps consacré à la gestion du personnel, le niveau de délégation des prêts immobiliers ou des prêts à la consommation.

Il n'est pas possible de relier le coefficient d'exploitation avec une mesure de la marge locale. Pour l'indicateur PNB économique par agent, nous notons un lien significatif et positif avec l'importance de la latitude accordée au niveau local. Pour ce qui concerne le résultat net par agent, nous notons un lien significatif et négatif.

Ces premiers résultats montrent que le pouvoir accordé au niveau local peut se révéler pertinent pour expliquer les performances commerciales c'est moins le cas lorsque l'on s'intéresse aux performances financières envisagées sous l'angle du résultat net par agent.

L'absence de lien qui existe entre le coefficient d'exploitation et la marge locale traduit sans doute le fait que l'ensemble des banques (du secteur mutualiste et non-mutualistes) est

¹⁷ En effet, dans la rubrique rémunération des rapports de gestion, les bonus et primes individuelles sont inclus sans que l'on puisse toutefois les faire « ressortir ».

engagé dans un même processus de réduction du coefficient d'exploitation. La marge locale n'est alors pas un critère discriminant pour expliquer ce type de performance.

Les autres résultats mettent en lumière l'importance du système d'évaluation des performances comme facteur explicatif des indicateurs de performance que nous avons retenu. Le système d'évaluation des performances intervient en complément des autres composantes de l'architecture organisationnelle. Il permet aux dirigeants de contrôler l'atteinte des objectifs (le nombre d'opérations spécifiques) et le comportement des salariés (contrôle sur le respect des procédures).

Le coefficient d'exploitation économique est relié positivement et significativement (au seuil de 0,5%) au nombre annuel d'opérations spécifiques, il est relié positivement et significativement à la fréquence du suivi du respect des procédures.

Ce qui explique l'efficacité des mécanismes en présence réside aussi dans la cohérence de leur mise en place, cohérence du système d'évaluation des performances et de la marge locale, cohérence des mécanismes incitatifs. Pour notre propos, nous envisageons la cohérence qui existe entre la variabilité de la rémunération et les autres composantes de l'architecture organisationnelle, en particulier le système d'évaluation des performances.

3.3. LA COHÉRENCE QUI EXISTE ENTRE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ET LA FRÉQUENCE DES CONTRÔLES.

Pour connaître les déterminants des systèmes de rémunération mis en place, nous tentons de faire le lien avec les autres composantes de l'architecture organisationnelle que sont l'allocation de droits décisionnels et le système d'évaluation des performances. La marge de manœuvre locale est ici approchée par le niveau de délégation sur les prêts à la consommation. Le système d'évaluation des performances est envisagé sous l'angle de la « quantités » de contrôles effectués (fréquence de tous les contrôles confondus, tant en termes de résultats qu'en termes de comportement) , mais aussi sous l'angle de la fréquence de réception des outils de pilotage (fréquence des tableaux de bord, nombre d'opérations spécifiques).

Les résultats (Annexe V) mettent en évidence une relation négative et significative au seuil de 5% entre la rémunération collective variable et la fréquence de tous les contrôles confondus. Il n'existe pas de relation significative entre la rémunération variable collective et le niveau de la marge locale. Pour ce qui concerne la rémunération variable individuelle, nous ne trouvons aucune relation significative avec les variables retenues.

Les autres résultats montrent enfin une relation significative et négative entre la rémunération variable collective et l'envergure des établissements.

Ces résultats sont de nature à expliciter pourquoi la rémunération variable est un facteur explicatif pertinent. Intervenant comme un mode de contrôle alternatif aux contrôles formels elle semble être le complément aux pouvoirs qui sont accordés au niveau local..

Les enseignements et les prolongements possibles concernent alors l'ensemble de la coordination interne.

III. LES ENSEIGNEMENTS ET PROLONGEMENTS POSSIBLES.

Notre recherche a pu mettre en évidence le rôle des incitations financières et de la marge de manœuvre locale dans l'atteinte des objectifs financiers, économiques et commerciaux des banques de réseau. Les limites de notre analyse concernent la composition de notre échantillon, il est toutefois possible de dégager un certain nombre d'enseignements. Nous aborderons successivement les enseignements en relation avec les hypothèses que nous avons formulées, puis les apports managériaux que cette étude peut procurer.

3.1 LES APPORTS THÉORIQUES .

Le premier apport consiste à étudier l'architecture organisationnelle d'un secteur qui est encore peu étudié sous cet angle. Dans ce contexte, l'application d'hypothèses « traditionnelles » est justifiée par le fait qu'il s'agit de connaître les mécanismes de coordination interne des banques de réseau en France.

À ce titre, nous avons pu constater que les incitations financières jouent un rôle contrasté dans l'atteinte des objectifs collectifs. C'est ainsi que la rémunération variable collective est négativement et significativement reliée au coefficient d'exploitation et positivement reliée à l'indicateur du P.N.B. par agent. Pour ces deux indicateurs, nous pouvons confirmer notre hypothèse 1¹⁸. Par contre lorsque nous envisageons la performance sous l'angle financier cette validation n'est plus possible.

La rémunération variable collective semble être un mécanisme plus pertinent lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs commerciaux (le PNB) que lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs financiers (le résultat net). Il est plus facile de mobiliser le personnel sur des

¹⁸ Pour ce qui concerne l'évolution du coefficient d'exploitation, notre interprétation doit aussi prendre en compte le fait la diminution de ce coefficient d'exploitation est depuis plusieurs années une démarche récurrente des banques françaises. La rationalisation des processus qui en a découlé s'est souvent accompagnée d'une refonte des politiques de rémunération avec notamment un accroissement de la part variable individuelle et collective des salaires.

indicateurs qui lui sont proches ou sur lesquels il peut agir tel le PNB (et indirectement le coefficient d'exploitation) que sur l'indicateur global du résultat net qui est plus directement « piloté » par le dirigeant.

Nous retrouvons cet aspect dans l'examen de notre deuxième hypothèse.

La synthèse des résultats montre que la marge locale est un facteur explicatif pertinent lorsque l'on envisage l'atteinte d'objectifs de performance directement appréhendables par les salariés au niveau local. Dans ce cadre, notre hypothèse 2 peut être confirmée.

Lorsque l'on s'intéresse à des indicateurs plus globaux et sur lesquels les salariés n'ont que peu de prise au niveau local comme le coefficient d'exploitation économique ou le résultat net, la marge locale n'est pas un facteur explicatif pertinent.

Dans ces derniers cas, en effet ce sont les éléments liés au système d'évaluation des performances et en particulier les contrôles sur le respect des procédures ou des ouvertures de compte qui sont significatifs. Cela semble indiquer que les banques qui parviennent à rationaliser (par des contrôles accrus) leurs processus internes sont celles qui obtiennent de meilleures performances économiques et financières.

La relation que nous avons mise en lumière est une possible illustration de ce double phénomène, dans ce cas, le lien de causalité devrait être interprété avec prudence.

Nous avons mis en évidence un autre résultat concernant le lien qui existe entre le système d'évaluation des performances (contrôle par les résultats ou contrôle des comportements) et les performances obtenues. Le contrôle et l'évaluation des comportements et des procédures sont ainsi positivement reliés aux indicateurs économiques et financiers. Le contrôle des résultats commerciaux est positivement relié à ces indicateurs commerciaux.

Notre étude nous a conduit ensuite à examiner les facteurs expliquant la variabilité de la rémunération individuelle et collective des banques de réseau. Utilisée pour orienter le comportement des individus, la rémunération des salariés dépend des autres composantes de l'architecture organisationnelle et en particulier de l'intensité ou de la fréquence des pratiques de surveillance dont ils font l'objet.

Nos résultats indiquent plusieurs relations significatives et négatives entre la variabilité de la rémunération collective et la fréquence des contrôles d'une part et l'envergure de l'entité d'autre part. Notre troisième hypothèse se trouve ainsi confirmée.

La rémunération variable est d'autant plus forte que la fréquence des contrôles est faible. Les banques de réseau utilisent ainsi la rémunération variable comme mode alternatif du contrôle formel. Les résultats donnent aussi autres enseignements : la rémunération variable est d'autant plus importante que les établissements sont d'envergure régionale. Dans le même

temps, il est difficile de faire le lien entre la variabilité de la rémunération et la forme centralisée ou non¹⁹ de l'établissement. Cela semble indiquer que l'on ne peut rattacher l'envergure d'un établissement à la latitude locale, il existe probablement un double mouvement de centralisation et de décentralisation dans les banques de réseau.

3.2. LES APPORTS MANAGÉRIAUX.

Concernant la problématique de la rémunération variable collective nous avons pu mettre en évidence l'efficacité de ce mécanisme lorsqu'il est employé pour l'atteinte des objectifs commerciaux tel le PNB. Ce mécanisme semble peu pertinent lorsque l'on s'intéresse à des objectifs financiers, ceux-ci ne peuvent être reliés directement aux activités des équipes commerciales. Les mouvements de privatisation des banques françaises, la recherche de rentabilité du secteur mutualiste ont contribué à faire évoluer les modes de calcul des primes de fin d'année. C'est ainsi que le résultat net ou le ROE figurent parfois en bonne place parmi les indicateurs servant de référence au calcul de ces primes (annexe I), on peut alors s'interroger sur la pertinence de ce choix notamment dans une optique d'alignement des intérêts des salariés sur les intérêts des actionnaires. Il serait préférable de « découper » en quelque sorte les objectifs assignés à chaque catégorie de salariés. Dans ce cadre la rémunération variable des dirigeants serait assise, très classiquement, sur les indicateurs financiers et celle des salariés sur des indicateurs commerciaux.

Nous retrouvons cet aspect dans l'examen des pouvoirs de délégation accordés au niveau local. Dans un processus de reconfiguration, il peut être intéressant de noter que cette marge locale semble plus efficace pour atteindre des objectifs commerciaux que des objectifs financiers.

Le dernier apport concerne la relation inverse entre la rémunération variable et l'intensité des pratiques de contrôle formel. Les banques françaises ont entamé depuis quelques années un vaste mouvement de refonte de leurs politiques salariales en cherchant en particulier à accroître la rémunération variable individuelle. Pour être efficace, cet accroissement devrait s'accompagner d'une diminution des pratiques de contrôles formels ; en effet, dans ce cadre, la variabilité accrue de la rémunération est une nouvelle forme de contrôle, maintenir en l'état les autres contrôles pourrait être particulièrement démotivant.

Les prolongements possibles concernent deux axes :

¹⁹ Envisagée sous l'angle de la plus ou moins grande délégation accordée au niveau local.

Ayant mis en lumière le rôle des incitations financières et de la marge locale en tant que facteur de mobilisation du capital humain, il serait intéressant de poursuivre l'analyse en examinant les autres formes de récompense existant dans les banques comme les possibilités d'avancement.

Nous avons mis en lumière l'importance de la dimension contrôle (dans sa dimension de contrôle formel) dans la coordination interne des banques qui reflète pour une large part l'environnement réglementaire contraignant de ce secteur. Il serait intéressant, de prolonger l'analyse en considérant cette fois les autres formes de contrôles en particulier le contrôle informel par ajustement mutuel.

CONCLUSION

L'ensemble des résultats a montré que les mécanismes de coordination permettant de mobiliser le capital humain se révèlent plus ou moins efficaces selon les indicateurs retenus.

Les indicateurs commerciaux semblent plus pertinents pour la mobilisation des salariés que les indicateurs financiers qui sont habituellement employés pour mobiliser le capital humain des dirigeants. Parmi les mécanismes de mobilisation du capital humain dans les banques de réseau, la rémunération variable collective et le pouvoir de délégation accordé au niveau local sont des facteurs explicatifs dans l'atteinte des objectifs commerciaux.

Une des explications possibles à cette efficacité semble être la cohérence existant dans les mécanismes de coordination, il existe une relation inverse entre l'importance de la rémunération variable et la fréquence des contrôles. Dans ce cadre, la rémunération variable est une forme alternative de contrôle dans les banques de réseau.

La mobilisation du facteur humain passe ainsi par de multiples mécanismes interdépendants les uns des autres. La cohérence dans ces mécanismes devant permettre la création de valeur des firmes étudiées.

Cette cohérence se retrouve t-elle dans les autres secteurs industriels ? Quel peut être le poids des apporteurs de capitaux financiers dans la mise en place de ces mécanismes cohérents ?

Annexe I : Les indicateurs économiques et financiers.

Indicateurs retenus	Retraitements éventuels,
Résultat net	Résultat net comptable sans retraitement, en millions d'euros
Nombre de salariés	Nombre de salariés permanents dans la banque de détail en France
Le coefficient d'exploitation économique	Charges d'exploitation / P.N.B. économique Avec charges d'exploitation : Frais de personnel + frais administratif, (non-prise en compte des amortissements) Avec PNB économique : Intérêts reçus moins intérêts payés+ commissions nettes sur opérations avec la clientèle moins les charges et plus les produits des opérations d'exploitation bancaire

P.N.B. économique par agent	P.N.B. économique / nombre de salariés
Résultat Net par agent	Résultat net comptable sans retraitement/ nombre de salariés
Pourcentage de rémunération variable collective	Part de l'intéressement et de la participation sur total des charges de personnel (déduction faite des charges liées à des dispositifs de retraite).

Annexe II: Régressions sur les indicateurs de performance économique et financière.

Taille de l'échantillon = 73	Niveau du coefficient d'exploitation économique en 2003		Résultat net par agent en 2003		PNB économique par agent en 2003	
	β	T	β	T	β	T
Constante	60,290	9,721	30,251	8,003	117,715	9,243
% Temps consacré à la gestion du personnel	-3,713	-,209	--	--	--	--
Nb d'opérations spécifiques par an	3,501	8,085	0,798**	2,803	--	--
Fréquence du contrôle sur le respect des procédures	,632 **	2,931	--	--	--	--
Nb de jours de formation liées aux T.I.C.	,254	1,908	--	--	--	--
% de la rémunération variable collective	-170,47 **	-4,464	-11,47	-	255,128***	4,824
Niveau de délégation sur les prêts immobiliers / consommation	--	--	-3,63 ^E -2*	-	5,674 ^E -2 *	2,159
Temps administratif lié à la vente	--	--	--	--	,108	,577
Consultation des informations boursières	--	--	--	--	-,379 *	-2,249
Nb de PC ayant des outils bureautiques	--	--	--	--	-,606 *	-2,749
* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,005	N utilisé = 72 R2 ajusté : ,648 F : 27,551 BKW : 8,213 S.K. : ,919		N utilisé = 72 R2 ajusté : ,372 F : 9,540 BKW : 7,173 S.K. : 1,106		N utilisé = 70 R2 ajusté : ,389 F : 9,919 BKW : 9,155 S.K. : 1,003	

Annexe III: Les indicateurs utilisés pour le calcul des primes d'intéressement.

Sur 30 établissements présents dans notre échantillon, 8 soit 27 % fournissent des informations sur le mode de calcul des primes d'intéressement, dans leur rapport de gestion. Ces calculs peuvent être relativement complexes et faire intervenir plusieurs indicateurs différents (croisement d'indicateurs financiers et commerciaux par exemple). Le tableau ci-après résume les indicateurs retenus par certains établissements de notre échantillon.

Indicateurs retenus dans le calcul des primes d'intéressement	Nombre d'établissements utilisant ces indicateurs
Taux de contentieux	2
Total bilan	1
Coefficient d'exploitation	6
Variation des fonds propres	1
Résultat Net	2
Objectifs commerciaux, ou évolution des parts de marché	3
Évolution du PNB ou PNB par agent	3
R.O.E.	2

Annexe IV: Régressions sur les variations des indicateurs de performance.

Taille de l'échantillon = 90	Variation en % du coefficient d'exploitation économique		Variation en % du PNB économique		Variation en % du Résultat Net	
	β	T	β	T	β	T
Constante	-2,248	-2,627	4,776	5,852	20,651	3,108
Variation en % de la rémunération collective	-2,20 ^E -2**	-2,037	3,15 ^E -2***	3,072	0,112	1,342
Variation en % des salaires fixes plus bonus individuels	5,0 ^E -2	0,465	-0,12	-1,169	1,596	0,206
Variation en % de la rémunération totale	-5,27 ^E -2	-0,453	0,148	1,429	-0,213	0,251
* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01	N utilisé = 80 R2 ajusté : 0,031 F : 1,860 BKW : 2,320		N utilisé = 80 R2 ajusté : 0,145 F : 5,516 BKW : 2,320		N utilisé = 80 R2 ajusté : 0,025 F : 1,675 BKW : 2,320	

Annexe V: Les déterminants de la rémunération variable.

Taille de l'échantillon = 73	Proportion de la rémunération variable collective	
	β	T
Constante	,142	11,497
Envergure de l'entité (nationale ou régionale)	-4,125 ^E -02 **	-3,609

Fréquence de tous les contrôles confondus	-3,384 ^E -04 **	-2,861
Temps administratif lié à la vente	-6,335 ^E -04	-1,753
Niveau de délégation des prêts à la consommation	-1,067 ^E -04	-1,657
* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,005	N utilisé = 72 R2 ajusté : ,314 F : 9,254 BKW : 5,911 S.K. :1,509	

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Athley S. et Roberts J. « Organizational design :decision right and incentives contracts », *American Economic Review*, Vol.0 (1), 2001, pp 200-205
- Baker G., Jensen M.C., Murphy K. « Compensation and incentives :practices versus theory », *The Journal Of Finance*, Vol. XLIII,n° 3, Juillet 1988, pp 593-618.
- Bonner S.E., Sprinkle G.B. « The effects of monetary incentives on effort and task performance :theories, evidence, and a framework for research », *Accounting, Organizations and Society*,n° 27, 2002, pp 303-345.
- Brickley J.A.,Smith C.W. Zimmerman J.L. « *Managerial economics and organizational architecture* »,Irwin/mac Graw Hill, 2001a.
- Brickley J.A. Zimmerman J.L. « Changing incentives in a multitask environment : evidence from a top-tier business school », *Journal of Corporate Finance*, 7 (2001b), pp 367-396.
- Charreaux G. « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures... », in G Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI° siècle*,Economica,1999, pp 61-141.
- Charreaux G. « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre- décembre 1996, pp 50-64.
- Chenhall R. H., Langfield- Smith K. « Performance measurement and reward system, trust and strategic change ». *Journal Of Management and Accounting* , Vol. 15, 2003, pp 117-143
- Demsetz H. L'économie de la firme, sept commentaires critiques, Editions EMS,1998.
- Demsetz Rebecca, Saidenberg Marc, Strahan Philip, « Agency problem and risk taking in banks », Federal Reserv Bank of New york, WP.1997.
- Garsuault et Priami *La banque : fonctionnement et stratégie*, Economica- Gestion, CFPB,2° édition 2000.
- Grandori A. « A relational approach to Corporate governance design », WP, Bocconi University, 2002
- Homlstrom B. Milgrom P. «Multitask principal agent analysis,incentive contract, asset ownership and job design », *Journal Of Law Economics and Organization*, 1991, 7, pp 24-52.
- Hunter L.W., Lorin M. Hitt What makes a high performance workplace ? Evidence from retail bank branches,Wharton Financial Institutions Center, , 00-30-B, 2000
- Jacobides M.G., Croson D.C. « Information Policy : shaping the value of agency relationships », *Academy Management Review*, Vol. 26,n° 2, novembre décembre 2001, pp 202-213.
- Jensen M.C. , Meckling W.H. « Specific and General Knowledge and Organizational Structure » publié à l'origine dans *Contracts Economics*, ed Lars Werin and Hans Wijkander (Oxford : Blackwell, 1992).
- Jensen M.C. Murphy K. « Performance pay and top management incentives », *Journal of Political Economy*,avril 1990, vol. 98 (2), pp 225-264..
- Marsal C., *Création de valeur des TIC dans les banques de réseau : une contribution de la théorie de l'Architecture Organisationnelle*, Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne, IAE de Dijon, Décembre 2005.
- Milgrom P., Roberts J. *Economie,Organisation et management*, De Boeck Université,1997.
- Nagar V. « Delegation and incentive compensation », *The Accounting Review*, Vol. 77, n°2, 2002, pp 379-395.
- Rouach et Naulleau, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue banque Edition, 4° édition ,2002.
- Rajan R., Zingales L. « The influence of the financial révolution on the nature of firms »,working paper n° 525, Université de Chicago, Février 2001
- Rajan R., Zingales L. « The governance of the new enterprise », University of Chicago, Working paper, 1998.
- Rayton B.E. « Firm performance and compensation structure : performance elasticities of average employee compensation », *Journal of Finance*, 9 (2003), pp 333-352.
- Scott Susan V. « IT-enabled credit risk modernisation : a revolution under the cloak of normality », *Accounting,Management and Information Technologies*,10 (2000), pp 221-255.
- Van den Steen, Roberts J. »Shareholder interests, human capital investment and corporate governance », Working paper, Stanford Graduate School of Businness, avril 2000.

- Valescchi « Policy team production through job design », *The Journal Of Laws Economics and Organization*, Vol.12, n°2, Octobre 1996, pp 361-375.
- White W. « Information and the control of agents », *Journal Of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, 1992, pp 111-117. 1992.

