

QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DU MANAGEMENT DES BANQUES COOPÉRATIVES ?

par Christine Marsal*

*S'il est courant d'étudier les spécificités de la gouvernance des banques coopératives, peu d'éléments existent quant aux particularités que l'on rencontre dans le management des salariés de ces établissements. Les banques coopératives se sont développées à partir d'une bonne connaissance du financement de l'économie locale. Comment cette connaissance se traduit-elle dans le fonctionnement quotidien de ces établissements ? Existe-t-il plus de délégation au niveau local ? Quelles en sont les conséquences en termes de système d'incitation et d'évaluation des performances ? Notre étude se propose, à partir de la grille de lecture de la théorie de l'architecture organisationnelle, d'analyser le pouvoir de délégation, le système d'incitation et le système d'évaluation des performances de 72 responsables, travaillant dans 29 établissements différents. La comparaison consiste à décrire les pratiques managériales recensées auprès de ces responsables d'agence en scindant l'échantillon entre banques coopératives et banques de type SA. L'examen des résultats permet d'effectuer plusieurs constats : un pouvoir de délégation accru dans les banques coopératives, une pression commerciale plus forte dans les banques SA, des pratiques de rémunération comparables et une pression financière plus forte dans les banques coopératives**.*

* Maître de conférences, laboratoire LEG-Fargo, université de Bourgogne. Mél. : christine.marsal@u-bourgogne.fr.

** Cet article est une version remaniée d'une communication présentée au colloque international « Gouvernance, management et performance des entreprises de l'ESS, quelles spécificités ? » organisé à Lyon les 4 et 5 novembre 2010 par l'IAE de l'université Jean-Moulin Lyon-3 et l'Esdes (Ecole supérieure de commerce et management de l'université catholique de Lyon). www.management-ess2010-lyon.fr.

S'il est courant d'étudier les spécificités de la gouvernance des banques coopératives, peu d'éléments existent quant aux particularités que l'on rencontre dans le management des salariés de ces établissements. Selon la *Déclaration sur l'identité coopérative internationale* de l'Alliance coopérative internationale (ACI), « une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Les banques coopératives appartiennent à leurs sociétaires, qui sont aussi leurs clients ; ces derniers participent à la vie de leur établissement (Marsal, 2010).

Les banques coopératives se sont développées à partir d'une bonne connaissance du financement de l'économie locale et aussi parce que les banques non coopératives refusaient de s'engager dans tel secteur ou avec tel type de clientèle. Ce sont des banques dites de réseau, car elles

s'appuient sur un important réseau de caisses locales pour répondre aux besoins de chaque territoire. Avec le concept de banque universelle et les évolutions de la réglementation, l'organisation interne de ces établissements peut-elle être différente de celle d'une banque cotée? Le président de l'Association internationale des banques coopératives (AIBC) le soutient, en dépit d'un contexte peu favorable (Bancel, 2010). Le poids grandissant de la réglementation bancaire n'est-il pas de nature à harmoniser fatalement la gestion des salariés de l'ensemble des réseaux bancaires? Pour répondre à ces questions, nous portons notre attention sur l'étude du métier de responsable d'agence bancaire. Véritable manager d'équipe, il est au cœur des bouleversements que le secteur a connus ces dernières années : arrivée de la banque en ligne, vente de produits de plus en plus complexes, concurrence accrue, nécessité de maîtriser les risques. Outre le travail de responsable de centre de profit, il participe à l'animation de son équipe commerciale, à la formation de ses collaborateurs et représente son établissement lors de manifestations locales.

Notre étude se propose, à partir de la grille de lecture de la théorie de l'architecture organisationnelle (AO), de comparer les pratiques existantes dans plusieurs banques françaises. Il s'agit d'analyser plus particulièrement le pouvoir de délégation et le système de contrôle de 72 responsables d'agence, travaillant dans 29 établissements différents. La comparaison consiste à décrire les pratiques managériales recensées auprès de ces responsables en scindant l'échantillon entre banques coopératives et banques cotées en Bourse et ayant le statut de société anonyme (SA). La posture épistémologique retenue consiste, à travers cette comparaison, à tenter de dégager une forme d'organisation qui serait spécifique aux banques coopératives.

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude semblable dans le secteur bancaire français ⁽¹⁾, ce qui constitue un apport à la connaissance d'un secteur peu connu du grand public. Une première partie décrit de façon synthétique le contexte de cette étude avant de détailler les composantes de la grille théorique mobilisée, mettant en lumière les applications existantes dans le secteur bancaire. Une deuxième partie décrit la méthodologie et les résultats sous la forme d'une typologie. La conclusion fait la synthèse de ces travaux et nous permet de présenter notre futur agenda de recherche.

(1) Analyse des sommaires de la *Recma* depuis 1999 et de la revue *Annals of public and cooperative economics* depuis 1923.

Fonctionnement d'une caisse locale au prisme de la TAO

Les banques du secteur mutuel et coopératif sont caractérisées par un regroupement de banques locales, présidé par un chef de réseau souvent assisté d'une chambre syndicale (Banques populaires, Crédit mutuel). Elles appartiennent à la catégorie des banques commerciales ou banques dites de réseau. Ces établissements axent leur développement sur un maillage étroit du territoire par l'implantation de leurs agences bancaires.

(2) Ce pouvoir concerne essentiellement le respect des obligations réglementaires en matière de gestion des risques et de solidité financière.

Le chef de réseau représente le groupe auprès des autorités réglementaires et exerce un pouvoir de surveillance⁽²⁾ des banques locales ou régionales (Gurtner *et al.*, 2002).

Les banques régionales disposent d'une large autonomie en matière de politique commerciale et financière et de prise de risque. Les dirigeants et les membres du conseil d'administration de ces banques sont propriétaires du chef de réseau, dont elles contrôlent le fonctionnement. Ces banques ne constituent cependant pas le niveau élémentaire de gouvernance que l'on trouve au niveau des caisses locales. Une caisse locale est en fait une agence bancaire (plus rarement un groupe d'agences) dont les capitaux sont détenus par des sociétaires et qui est dirigée par un directeur salarié, assisté d'un conseil d'administration (CA) et parfois d'un conseil de surveillance (CS). Ces deux conseils sont présidés par deux administrateurs élus par les conseils : le président du conseil d'administration (PCA) et le président du conseil de surveillance (PCS). Les membres des conseils sont élus par les sociétaires clients à l'occasion des assemblées générales annuelles. S'ils n'ont pas un pouvoir discrétionnaire important, leur rôle politique est primordial. Lorsque le chef de réseau procède à une modification significative des modes de financement (création de titres subordonnés, par exemple), l'approbation des caisses locales est indispensable. La place et la fonction du sociétariat, à la fois dans l'activité de production, dans l'organisation interne des banques, mais aussi dans les choix stratégiques opérés, reste toutefois posée (Richez-Battesti *et al.*, 2006; Caire, 2010). Les organisations sont plutôt à la recherche du consensus (Gianfaldoni, Richez-Battesti, 2007). Les différentes parties prenantes s'accordent sur un certain nombre de valeurs (égalité, solidarité, liberté et responsabilité) et sur un modèle de gestion démocratique (libre adhésion et participation, un droit de vote par personne).

C'est dans ce cadre qu'il peut être intéressant de considérer le fonctionnement d'une caisse locale. La caisse locale se confond bien souvent avec l'agence bancaire proprement dite. Compte tenu des spécificités de la gouvernance, retrouve-t-on dans l'exercice du poste de directeur de caisse des spécificités qui le démarqueraient de ses homologues travaillant dans des banques cotées en Bourse? Notre recherche, positionnée dans le domaine du contrôle de gestion, s'inscrit dans la prolongation des travaux d'Ory *et al.* (2006), de Richez-Battesti *et al.* (2006) et de Mendez et Richez-Battesti (1999), qui s'interrogent sur la performance des banques coopératives.

Théorie de l'architecture organisationnelle

Le champ théorique qui sert de toile fond à la présente étude est celui de la théorie de l'architecture organisationnelle (TAO). La TAO (Brickley *et al.*, 2001) donne une explication de la répartition des pouvoirs et des droits décisionnels dans les firmes. L'AO concerne alors le *design* de deux grandes catégories de fonction au sein de l'entreprise : contrôle et gestion des décisions. Brickley *et al.* (2001, p. 263) distinguent trois

sous-systèmes: « *l'allocation des droits de décision au travers de la firme, le système d'incitation des agents, la structure du système d'évaluation des performances tant des individus que des unités opérationnelles* ».

L'allocation des droits décisionnels: pouvoir, connaissance et organisation décentralisée dans les banques coopératives

Dans cette approche, l'allocation des droits décisionnels concerne la répartition du pouvoir dans l'organisation et ne focalise plus l'attention sur la relation dirigeant-actionnaires. Le rôle des managers d'unités locales et des cadres intermédiaires, voire des employés, est ainsi introduit. Le terme d'allocation des droits décisionnels signifie accorder des droits de décision à celui qui dispose de l'information et de la connaissance spécifique pertinente pour exercer ce droit. Il paraît alors efficace de déléguer les pouvoirs de décision aux agents qui disposent de la connaissance spécifique pertinente pour traiter le type de problème correspondant, car cette connaissance spécifique n'est pas transférable.

Brickley *et al.* (2001, p. 265) notent qu'il n'existe pas de système « automatique » d'allocation de tels droits et que rien ne garantit que les droits décisionnels seront affectés aux personnes qui sauront le mieux en faire profiter la firme. La littérature qui s'intéresse aux banques finançant les petites entreprises apporte un complément à cette première analyse. Aux Etats-Unis, les organisations bancaires locales (*small banks*) ont un avantage sur les grandes organisations lorsqu'il s'agit de traiter des informations peu formalisées, du fait de l'incomplétude des contrats et de l'asymétrie d'information entre prêteurs et emprunteurs. Berger *et al.* (2002) explorent cette idée dans le contexte des prêts accordés aux petites entreprises, une activité typiquement reliée à la collecte et au traitement d'informations peu formalisées et difficilement transférables dans une base de données. Les résultats montrent que les grandes banques ont tendance à moins prêter que les banques locales.

La valeur créée provient alors de l'exploitation de connaissances spécifiques au marché des petites entreprises. Les banques coopératives se sont précisément constituées sur ce modèle, en mutualisant leurs ressources pour accorder des crédits à ceux que les banques « traditionnelles » refusaient de financer, et les fondateurs de ces établissements ont utilisé leurs connaissances spécifiques pour limiter les risques et accroître leur activité (Marsal, 2009). Cela se traduit par une gouvernance largement décentralisée (Fonteyne, 2007). La question est alors de savoir si cette décentralisation se retrouve dans le mode de fonctionnement interne des établissements. Les salariés des banques coopératives ont-ils plus de délégation que leurs homologues des banques SA? Si c'est le cas, cette délégation s'accompagne-t-elle de plus de performance?

Une fois les droits décisionnels « distribués », la question est de savoir comment s'assurer que les individus se comporteront comme prévu. Le système d'incitation, deuxième composante de la TAO, nous apporte une série de réponses.

Le système d'incitation

Le système de rémunération 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 – incitations financières, non financières ou système de sanctions – et concerne aussi bien les dirigeants que les salariés.

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, même si globalement on peut les retrouver dans deux grandes catégories: les incitations financières et non 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 employés⁽³⁾ à agir dans l'intérêt du propriétaire de la firme (Demsetz, 1998). Un alignement de la rémunération des dirigeants et des salariés (Baker *et al.*, 1988, p. 605) sur les performances de l'entreprise est alors présenté comme une solution.

Un système d'incitation fondé uniquement sur la rémunération des agents peut parfois être insuffisant (Baker *et al.*, 1988, p. 596), d'où la nécessité de prévoir un système d'incitations non financières. Elles concernent les possibilités d'avancement, la reconnaissance des efforts accomplis, l'allocation de plus de pouvoir.

Le système d'incitation que nous venons très sommairement de décrire est inspiré de la théorie de l'agence et semble adapté au management des entreprises cotées. La question de la convergence des modèles de gouvernance des banques coopératives (Fonteyne, 2007; Ory *et al.*, 2006) pose aussi la question de la convergence des modes de rémunération des salariés. Les travaux existants mettent en avant le rôle de la loyauté (Côté, Belhouari, 2009), la solidarité et la confiance (Mendez, 1999). Qu'en est-il au niveau du management des salariés? Les banques coopératives privilégient-elles l'individualisation des salaires? Quelles sont les formes de récompense qu'elles proposent, sont-elles différentes des banques SA?

Le système d'évaluation des performances et la nature centralisée ou non des organisations

Nous inscrivons notre démarche dans la lignée des travaux de Merchant (1985), Ouchi (1979) et La Villermois (1999), mettant en avant l'existence de trois modèles de contrôle: sur les résultats, sur l'action et sur le contrôle personnel. Ces trois modèles correspondent à des objectifs différenciés: atteindre un standard quantitatif ou qualitatif, obtenir un comportement précis ou obtenir des corrections rapides.

Si l'on cherche à faire le lien entre la nature décentralisée ou non de la firme, c'est au travers du facteur de connaissance des actions et du processus de production que cela est possible. Si l'on considère que dans les firmes décentralisées cette connaissance est réduite, alors les modes de

(3) Il s'agit des employés au sens large: cela comprend à la fois les dirigeants et les subordonnés.

contrôle que l'on devrait y trouver seraient plutôt ceux concernant les résultats, les outputs ou le contrôle mutuel (présent dans le concept de contrôle rituel). On retrouve cette analyse chez d'autres auteurs: dans un processus de décentralisation où les unités opérationnelles sont mieux informées et plus impliquées dans le processus d'évaluation, la délégation s'accompagne de pratiques d'autocontrôle (Milliot, 1999; Langfred, 2004); le contrôle mutuel est, quant à lui, aussi pertinent pour la coordination du travail en équipe (Kristy, 2004).

On peut supposer que le contrôle bureaucratique (que l'on retrouve dans le contrôle des comportements) est davantage l'apanage de la forme centralisée, mais cela serait trop réducteur: ce type de contrôle reste important pour coordonner des structures décentralisées (Spraakman *et al.*, 2002). L'implantation des outils de contrôle de gestion dans les banques ne s'est réalisée que tardivement. La diffusion des technologies de l'information et de la communication a permis de combler ce retard et les agences bancaires disposent aujourd'hui d'outils relativement perfectionnés, tant dans le suivi commercial de leur clientèle que dans celui de leurs objectifs. Ce nouvel équipement n'est toutefois pas garant de la performance obtenue et il est alors intéressant de chercher à comprendre pourquoi tel standard de performance ou telle forme de surveillance sont plus ou moins efficaces selon les établissements observés (Marsal, Travaillé, 2007).

Les standards de performance, dans les banques de réseau, sont multiples et vont dépendre de la priorité que les dirigeants souhaitent donner aux diverses activités bancaires (Rouach, Naulleau, 2002). Dans le domaine du pilotage des activités bancaires, Capiez (2001) propose de combiner trois indicateurs: la qualité du service offert au client, l'efficacité organisationnelle et la rentabilité financière. Les technologies de l'information et de la communication forment un outil de mise en œuvre du pilotage (Nakhla, 1997), en particulier au travers l'implantation de tableaux de bord décentralisés (Rouach, Naulleau, 2002).

Face aux évolutions de l'environnement (multiplication des produits et personnalisation de l'offre, nouvelles technologies...), la configuration organisationnelle retenue dans les banques implique de décentraliser le pouvoir de contrôle au plus près des compétences locales (Nakhla, 1997). Dans le même temps, le centre utilise les outils des technologies de l'information et de la communication pour planifier l'activité commerciale des agences (Assens, 1991). Le centre donne les orientations générales aux agences. La gestion par échanges de données permet alors de suivre l'état d'avancement des objectifs en temps réel. La récupération et le traitement des données permettent une comparaison rapide entre les agences et limite les risques de manipulation de l'information.

La Villermois (1999) note que, dans le secteur bancaire, le contrôle des réseaux est malaisé du fait de la complexité des opérations traitées et de la diversité des situations entre les différentes agences. Reprenant la typologie d'Ouchi (1979), il effectue une transposition dans un réseau bancaire:

- Le contrôle bureaucratique est important dans les activités de crédit

à la consommation. Il existe en effet des règles précises permettant d'attribuer un score aux clients et de prendre immédiatement la décision d'octroi.

- Le contrôle par le marché s'effectue lors des activités de vente, rémunérées uniquement à la commission.

- Le contrôle collégial est plus spécifique aux banques d'investissement, dirigées par des associés gérants qui déterminent leurs propres règles de fonctionnement.

- Le contrôle par la tradition ou le clan, qu'il est difficile de différencier du contrôle collégial, se distingue par une culture très forte et des rites de socialisation. On l'observe au sein des équipes de haut niveau, très spécialisées, dont les résultats sont difficiles à évaluer.

Ces travaux s'intéressent aux banques en général, sans faire de distinction entre banques coopératives et banques SA. L'objet de notre travail est de mieux connaître les pratiques de contrôle en œuvre (contrôle bureaucratique, contrôle collégial, contrôle par le marché). Si l'on suppose qu'il existe une cohérence entre les formes de gouvernance et le management des salariés, alors ces pratiques doivent être différentes d'un type d'établissement à l'autre. En particulier, les banques SA devraient avoir davantage recours au contrôle par le marché et au contrôle bureaucratique que les banques coopératives.

Comparaison des banques coopératives et des banques SA

Les résultats que nous présentons dans cette étude concernent un travail de recherche datant de 2004. Il s'agissait alors de mieux comprendre les pratiques de management des banques de réseau. Pour cela, les questions se sont attachées à recueillir le plus de données possible sur l'architecture organisationnelle des établissements concernés: l'emploi du temps des salariés, les délégations accordées, les tableaux de bord les plus utilisés, le système de rémunération et les contrôles les plus fréquents.

Les données de l'enquête, conduite auprès de 29 établissements bancaires, ont été reprises en scindant l'échantillon en deux, séparant ainsi les banques coopératives des autres types d'établissements bancaires. La collecte des données a été faite, après une phase de test, par des questionnaires auto-administrés et l'étude des rapports de gestion des banques concernées⁽⁴⁾. L'analyse statistique des données montre que certaines distributions sont dissymétriques ou fortement aplaties ou concentrées. Les données sont alors classées et représentées par des échelles de proportion. L'approche est essentiellement quantitative. L'objectif est de construire une typologie des banques de réseau autour de trois composantes de l'AO. Les résultats seront présentés comme suit: une première comparaison donnant un aperçu du temps consacré à différentes tâches; un deuxième point décrivant le système de délégation mis en place; un troisième point concernant le système d'incitation; et un dernier point à propos du système d'évaluation des performances.

(4) Les 72 répondants appartiennent à 29 établissements différents, dont 2 banques coopératives: Crédit mutuel (3), caisses locales de Crédit agricole (10), Caisse d'épargne (6), Banque populaire (2). Les banques SA de l'échantillon sont les suivantes: SG, BNPP, LCL, CIC, Banque Rhône-Alpes, Lyonnaise de banque, SNBV, Banque Hervet.

Les différentes activités du responsable d'agence

Pour appréhender cette dimension, nous allons exploiter les réponses concernant les activités réalisées au sein de l'agence, au travers de la répartition du temps de travail.

Le questionnaire recense le temps déclaré pour un certain nombre d'activités récurrentes en agence: le temps consacré à l'activité commerciale, le temps passé à des activités administratives, le temps consacré au suivi des objectifs. Pour chacun des répondants, un temps total de travail hebdomadaire est calculé, puis on effectue le rapport entre ce temps total et le temps déclaré pour réaliser chacune des activités. Les résultats montrent que les responsables d'agence des banques coopératives consacrent proportionnellement moins de temps que leurs homologues à des activités commerciales, mais plus de temps à des réunions et à la gestion de leurs subordonnés. Le temps consacré au suivi des tableaux de bord ou des objectifs commerciaux de l'agence est sensiblement identique quel que soit le type de réseau concerné. Par ailleurs, le temps consacré aux activités administratives semble moins important dans les banques coopératives.

Marge de manœuvre ou délégation accordée au responsable d'agence

L'étude comparative des délégations accordées aux responsables à l'occasion de l'octroi de crédits concerne deux catégories de prêts: les prêts à la consommation et les prêts immobiliers. Pour rendre compte de cette marge, le niveau de délégation par catégorie de prêt (c'est-à-dire le montant maximum de prêt que le responsable peut accorder sous sa seule signature) est un premier indice. Ensuite, le pourcentage de prêts en délégation (la part de prêts sous sa signature rapportée à l'ensemble des prêts de son portefeuille clients) permet de voir si réellement le responsable gère cette activité de façon autonome. Enfin, les responsables sont invités à fournir la fourchette de négociation sur les taux d'intérêt qu'il leur est possible d'appliquer. Les résultats concernant le niveau de délégation sur les prêts à la consommation montrent que la délégation des responsables de banques coopératives est dans l'ensemble moins élevée que pour les banques SA (tableau 1). Ce niveau correspond cependant à une part plus importante de l'encours

Tableau 1
Niveau de délégation sur les prêts à la consommation

En k€	< 40	40 ≤ X < 80	80 ≤ X < 120	120 ≤ X
Banques coopératives (N = 43)	83,72	4,65	2,33	9,30
Banques SA (N = 23)	52,17	26,09	17,09	4,35

En pourcentage de répondants se déclarant dans la tranche.

Tableau 2
Pourcentage de prêts en délégation sur le total des prêts à la consommation

En %	< 25	25 ≤ X < 50	50 ≤ X < 75	75 ≤ X
Banques coopératives (N = 46)	8,70	4,35	13,04	73,91
Banques SA (N = 26)	11,54	11,54	15,38	61,54

En pourcentage de répondants se déclarant dans la tranche.

Tableau 3
Pourcentage de marge négociable sur les prêts à la consommation

En centimes	Zéro	X < 25	25 ≤ X < 50	50 ≤ X < 75	75 ≤ X
Banques coopératives (N = 46)	17,39	4,35	15,22	43,48	19,57
Banques SA (N = 26)	11,54	7,69	46,15	0	34,62

En pourcentage de répondants se déclarant dans la tranche.

géré dans l'agence (*tableau 2*), ce qui signifie que le pouvoir de décision des responsables de banques coopératives est plus important que celui de leurs homologues de banques SA.

Si l'on considère maintenant le pourcentage de marge de négociation octroyé à ces responsables (*tableau 3*), nous pouvons constater que les responsables de banques coopératives sont plus nombreux à déclarer ne pas avoir de marge de manœuvre. Mais dans le même temps, ils sont aussi plus nombreux à déclarer avoir des marges supérieures à 50 centimes.

On retrouve les mêmes écarts et les mêmes tendances dans l'octroi des prêts immobiliers. Le niveau de délégation est sensiblement moins important dans les banques coopératives (*tableau 4, en page suivante*), mais il correspond à une fraction plus grande des prêts en délégation que dans les banques SA (*tableau 5, en page suivante*).

Les données collectées sur la marge de négociation indiquent que les responsables de banques coopératives possèdent une marge sensiblement supérieure (41 centimes en moyenne, avec un mode de 50 centimes) à celle de leurs homologues de banques SA (37 centimes en moyenne, avec un mode de 30 centimes). Une première synthèse est alors possible: au regard des variables que nous avons retenues, les responsables d'agence des banques coopératives réalisent des activités plus diversifiées assorties d'un pouvoir de décision plus grand que leurs homologues des banques SA.

Tableau 4
Niveau de délégation sur les prêts immobiliers

En k€	< 150	150 ≤ X < 300	300 ≤ X < 450	450 ≤ X
Banques coopératives (N = 46)	31,11	66,67	2,22	0
Banques SA (N = 26)	34,62	53,85	3,85	7,69

En pourcentage de répondants se déclarant dans la tranche.

Tableau 5
Pourcentage de prêts en délégation sur le total des prêts immobiliers

En %	< 25	25 ≤ X < 50	50 ≤ X < 75	75 ≤ X
Banques coopératives (N = 46)	6,67	0	42,22	51,11
Banques SA (N = 26)	29,92	11,54	30,77	30,77

En pourcentage de répondants se déclarant dans la tranche.

Comparaison du système d'incitation

Pour rendre compte du système d'incitation, nous utilisons à la fois les réponses aux questions et les informations contenues dans les rapports de gestion des établissements étudiés. Dans le questionnaire, nous demandons aux responsables d'indiquer s'ils perçoivent une rémunération variable à titre individuel et, dans l'affirmative, nous leur demandons d'indiquer le pourcentage que cette rémunération représente dans leur salaire total. C'est ce pourcentage qui fait l'objet de notre comparaison. Dans le même temps, les rapports de gestion fournissent le montant de l'intéressement et de la participation accordés chaque année aux salariés. Nous avons relevé ce montant pour les années 2000 à 2003, puis nous l'avons ramené aux charges de personnel, ce qui nous permet de déterminer pour chaque établissement une proportion de rémunération variable moyenne sur les quatre ans.

Les résultats indiquent que les responsables de banques coopératives sont plus nombreux que leurs homologues à déclarer ne pas recevoir de primes individuelles (*tableau 6, en page suivante*). Lorsque ces primes existent, elles peuvent être importantes, 30 % des répondants affirmant recevoir des primes supérieures ou égales à 15 % de leur salaire.

Les données collectées montrent que, si les deux catégories d'établissement pratiquent des politiques de rémunération variables, elles ne le sont pas selon les mêmes axes. Les banques coopératives privilégient

la rémunération variable collective (près de 10 % de la masse salariale, contre un peu moins de 6 % pour les banques SA; *tableau 7*). Cet aspect est confirmé par une question concernant les bonus financiers: près de 73 % des responsables de banques coopératives déclarent ne pas en recevoir; les résultats sont plus équilibrés dans les banques SA (55 %).

En complément de ces incitations strictement financières, il existe d'autres formes d'outils que l'on peut utiliser pour motiver les salariés: les chèques-cadeaux, les défis (qui se matérialisent par des classements) et la possibilité d'obtenir un avancement. La question posée cherchait à connaître les formes de récompense en cas d'atteinte des objectifs (*tableau 8*).

Tableau 6
Pourcentage de rémunération individuelle variable

En %	0	< 5	5 ≤ X < 10	10 ≤ X < 15	15 ≤ X < 20	20 ≤ X
Banques coopératives (N = 46)	32,62	0	30,43	6,52	21,74	8,7
Banques SA (N = 26)	11,54	0	38,46	19,23	15,38	15,38

Tableau 7
Pourcentage de rémunération collective variable

En %	< 5	5 ≤ X < 10	10 ≤ X < 15	15 ≤ X < 20	20 ≤ X
Banques coopératives (N = 21)	10,53	36,84	31,58	15,79	5,26
Banques SA (N = 8)	25	75			

Tableau 8
Pourcentage de citation des différentes formes de récompenses

En %	Chèque-cadeau	Bonus financier	Avancement
Banques coopératives (N = 46)	76	26	30
Banques SA (N = 26)	88	46	27

Les données collectées indiquent que, dans les deux types de réseau, les chèques-cadeaux sont largement utilisés. Les défis, avec leur corollaire de publication sur l'intranet des établissements, semblent aussi assez répandus, avec manifestement un plus large recours à cette pratique dans les banques coopératives. La possibilité d'obtenir de l'avancement n'est pas du tout mise en avant par les répondants (aux alentours de 70 % de réponses négatives dans les deux types d'établissement).

Nous avons évoqué la pratique des défis, qui se traduit en interne par la mise en place d'opérations commerciales spécifiques rythmant la vie de l'agence, ainsi que les objectifs des directeurs et de leurs subordonnés. Nous avons donc demandé aux responsables d'indiquer le nombre annuel d'opérations spécifiques auxquelles ils doivent participer. Les résultats montrent très nettement que les banques coopératives utilisent moins fréquemment ces défis que les banques SA : on note en moyenne cinq grandes opérations spécifiques pour les banques coopératives, contre près de douze pour les banques SA. Il est intéressant ici de noter la grande originalité des mécanismes mis en œuvre. Nous avons constaté que les responsables d'agence des banques coopératives disposent de davantage de délégation que leurs homologues ; cette plus grande responsabilité ne s'accompagne toutefois pas toujours d'une plus grande variabilité de leur rémunération individuelle. Il est néanmoins intéressant de noter que l'individualisation des salaires, lorsqu'elle existe, est très prononcée et comparable à celle observée dans les banques SA.

Il semble donc que ce soit plutôt le travail d'équipe qui soit privilégié, ce qui se traduit par une plus grande part de salaire variable collectif (intérêt et participation) dans ces établissements. Concomitamment, et en cohérence avec les délégations accordées, les temps forts commerciaux et les opérations spécifiques sont moins nombreux dans les banques coopératives que dans les autres banques, ce qui octroie un indice supplémentaire de la marge de manœuvre plus grande accordée à leurs salariés.

Le système d'évaluation des performances

Il s'agit ici de mettre en lumière de façon très synthétique les indicateurs de performance privilégiés et la manière dont ils sont utilisés. Dans un premier temps, nous analyserons la fréquence des tableaux de bord reçus en agence. L'objectif est de confronter les pratiques sur la question des indicateurs financiers et commerciaux. Dans une logique d'actionnariat, on peut s'attendre à trouver une fréquence plus grande d'indicateurs financiers dans les banques SA que dans les banques coopératives, par exemple. De fait, l'analyse comparée des fréquences indique que les tableaux de bord sur les objectifs commerciaux sont plus fréquents dans les banques SA que dans les banques coopératives (*tableau 9, en page suivante*).

Si l'on examine les tableaux de bord sur les objectifs commerciaux des chargés de clientèle (CDC), il apparaît que la tendance est identique : les tableaux de bord sont plus fréquents dans les banques SA (*tableau 10, en page suivante*).

Ces deux premiers résultats semblent indiquer une pression commerciale plus grande dans les banques SA. Ce point est cohérent avec le système d'incitation mis en place dans ces établissements. Nous avons remarqué, dans le paragraphe précédent, que les opérations spécifiques sont plus nombreuses dans les banques SA que dans les banques coopératives. Dans ce contexte, il est « naturel » que les occasions de contrôle soient plus fréquentes. Si l'on examine les tableaux de bord de suivi des objectifs financiers (*tableau 11*), nous pouvons constater que la fréquence est plus grande dans les banques coopératives.

Tableau 9
Fréquence des tableaux de bord sur les objectifs commerciaux reçus en agence

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	2,17	10,87	73,91	10,87	2,17
Banques SA (N = 26)	3,85	19,23	69,23	7,69	0

Tableau 10
Fréquence des tableaux de bord sur les objectifs commerciaux des CDC reçus en agence

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	2,17	2,17	73,91	17,39	4,35
Banques SA (N = 26)	3,85	7,69	73,08	11,54	3,85

Tableau 11
Fréquence des tableaux de bord sur les objectifs financiers reçus en agence

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	0	6,52	71,74	17,39	4,35
Banques SA (N = 26)	0	3,85	69,23	23,08	3,85

Tableau 12
Fréquence sur les tableaux de bord sur les objectifs financiers des CDC reçus en agence

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	0	2,17	73,91	21,74	2,17
Banques SA (N = 26)	7,69	0	61,54	15,38	15,38

Tableau 13
Fréquence des tableaux de bord sur les objectifs commerciaux des agences du même secteur géographique

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	10,87	2,17	78,26	8,70	0
Banques SA (N = 26)	3,85	15,38	73,08	3,85	3,85

Tableau 14
Fréquence des tableaux de bord sur les objectifs financiers des agences du même secteur géographique

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	2,17	2,17	76,09	15,22	4,35
Banques SA (N = 26)	0	3,85	61,54	11,54	23,08

La tendance est identique lorsque nous examinons les tableaux de bord concernant les objectifs financiers des CDC (*tableau 12*).

Nous analysons ensuite l'« intensité » des pratiques de comparaison entre agences. Ces dernières font partie de secteurs géographiques homogènes et il est courant de comparer les performances des agences les unes par rapport aux autres. Nous présentons les tableaux de bord retraçant les performances commerciales (*tableau 13*) et les tableaux de bord retraçant les performances financières (*tableau 14*).

Lorsque l'on envisage les objectifs financiers des groupes d'agences, ce sont les banques coopératives qui mettent cette fois l'accent sur les comparaisons.

Les quatre questions suivantes portaient sur les tableaux de bord que les responsables d'agence doivent remplir régulièrement. Nous pouvons constater que les banques SA mettent davantage l'accent sur le suivi des risques (*tableau 15*).

Dans le même temps, les banques coopératives ont une fréquence plus grande sur le suivi de la rentabilité (*tableau 16*). Un peu plus de 19 % des directeurs reconnaissent une fréquence au moins hebdomadaire, contre un peu moins de 16 % pour les directeurs des autres types d'établissement. La différence la plus notable se situe dans les vérifications de procédure (*tableau 17*), qui sont largement plus fréquentes dans les banques SA que

Tableau 15
Fréquence des tableaux de bord à envoyer sur le suivi des risques

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	53,33	4,44	22,22	15,56	4,44
Banques SA (N = 26)	61,54	0	15,38	23,08	0

Tableau 16
Fréquence des tableaux de bord à renvoyer sur le suivi de la rentabilité

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	4,35	8,70	6,52	67,39	13,04
Banques SA (N = 26)	3,85	11,54	0	76,92	0

Tableau 17
Fréquence des tableaux de bord à renvoyer sur la vérification des procédures

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	13,04	8,70	13,04	36,96	28,26
Banques SA (N = 26)	34,62	0	11,54	26,92	26,92

Tableau 18
Fréquence des tableaux de bord à renvoyer sur le suivi de l'activité

	Tous les jours	2 ou 3 fois par semaine	1 fois par semaine	1 fois par mois	Inf. 1 fois par mois
Banques coopératives (N = 46)	30,43	4,35	36,96	21,74	6,52
Banques SA (N = 26)	15,38	0	65,38	15,38	3,85

dans les banques coopératives. Un peu plus de 46 % des responsables des banques SA effectuent des vérifications quotidiennes ou hebdomadaires, contre un peu moins de 35 % pour les banques coopératives.

Le suivi de l'activité est aussi plus fréquent dans les banques coopératives (*tableau 18, ci-dessus*).

L'analyse de ces données permet d'établir une synthèse rapide du système d'évaluation des performances mis en œuvre dans ces deux catégories d'établissement.

L'utilisation des indicateurs commerciaux est plutôt plus fréquente dans les banques SA, ce qui est cohérent avec les données recueillies pour l'analyse des autres composantes de l'AO : moins de délégation, plus de pression commerciale, individualisation plus poussée des salaires dans ces établissements. Les banques coopératives mettent davantage l'accent sur les indicateurs financiers, ce qui est aussi cohérent avec une plus forte délégation (le contrôle se fait par les résultats et non par le comportement).

Discussion et conclusion

L'analyse des différentes variables caractérisant les modes de coordination des banques de réseau laisse apparaître des similarités, mais aussi des différences significatives entre les banques coopératives et les banques SA. Les trois axes d'analyse retenus sont : les délégations accordées, le système de rémunération et le système d'évaluation des performances. Il est possible d'en faire une première synthèse (*tableau 19, en page suivante*). L'examen des résultats permet d'effectuer plusieurs constats.

Un pouvoir de délégation accru dans les banques coopératives

Les banques SA illustrent des pratiques de centralisation (fréquence des contrôles, standardisation des procédures, moindre pouvoir de délégation). La fréquence importante des notes de procédure dans les banques SA illustre la recherche de cohérence caractéristique des firmes centralisées au sens de Brousseau et Rallet (1997).

Les banques coopératives accordent plus d'autonomie au niveau de la délégation en matière de crédit et de gestion du personnel. La contrepartie de cette délégation consiste en un contrôle accru des résultats obtenus par les responsables d'agence (en particulier les résultats financiers) et moins sur la façon dont ils les obtiennent (le respect des procédures). Ceci est à la fois cohérent avec la grille théorique et avec le mode de gouvernance existant dans leurs caisses locales. Les conseils mensuels, auxquels participent les élus, permettent à la fois d'analyser l'activité commerciale, de suivre les résultats économiques et de prendre des décisions (Marsal, 2010). Ce contrôle aurait moins de poids si, localement, les directeurs eux-mêmes n'avaient pas de pouvoir décisionnel étendu.

Une pression commerciale plus forte dans les banques SA

Les directeurs d'agence des banques SA subissent une pression commerciale très forte qui se traduit à la fois par la fréquence des opérations spécifiques (plus nombreuses que dans les banques coopératives) et celle des tableaux de bord à compléter. Cette pression est accentuée par les pratiques de rémunération individuelle (bonus financiers et commissionnement). Nous retrouvons ici le contrôle par le marché déjà évoqué par La Villermois (1999).

La spécificité atténuée des pratiques de rémunération

L'individualisation des salaires n'est pas l'apanage des banques SA. Le commissionnement des salariés fait partie du mode de fonctionnement des agences bancaires. Dans ce contexte, le réseau Crédit mutuel fait

Tableau 19
Résumé des principaux résultats de la comparaison

	Banques SA	Banques coopératives
Délégation de droits décisionnels sur l'octroi de crédits	Moins	Plus
Délégation de droits décisionnels sur la gestion du personnel	Moins	Plus
Rémunération variable individuelle	Plus	Moins
Rémunération variable collective	Moins	Plus
Contrôle par l'atteinte des résultats commerciaux (tableaux de bord, opérations spécifiques)	Plus	Moins
Contrôle par l'atteinte des résultats financiers	Moins	Plus
Contrôle sur le respect des procédures	Plus	Moins
Pratiques de comparaison des performances commerciales	Plus	Moins
Pratiques de comparaison des performances financières	Moins	Plus

figure d'exception (ce sont les salariés de ce réseau qui affirment ne pas percevoir de prime). La réelle spécificité des banques coopératives réside dans la politique de rémunération variable collective: la part dédiée à l'intéressement et à la participation y est notablement plus élevée que dans les banques SA.

Une pression financière plus forte dans les banques coopératives

Ce travail permet d'illustrer la cohérence des composantes de la TAO. Les banques SA, centralisées, axent davantage leurs contrôles et leurs standards de performance sur les comportements des salariés (procédures, résultats commerciaux) et moins sur les conséquences de leurs actions (maîtrise des risques, résultats financiers). Si l'on reprend la typologie de Merchant (1985), elles pratiquent des contrôles à la fois sur les résultats et sur les actions.

Dans les banques coopératives, la problématique est inverse: les responsables d'agence sont comptables des conséquences financières de leurs actions. En ce sens, on peut dire que le contrôle exercé est à la fois un contrôle sur les résultats et un contrôle personnel au sens de Merchant (1985). Dans le même temps, les élus, représentants des sociétaires, sont les garants du patrimoine des clients et, à ce titre, ils sont très fortement intéressés par la rentabilité de leur caisse.

Les apports managériaux

Ce travail complète les travaux antérieurs sur la rentabilité et l'efficacité commerciales des banques coopératives, en portant l'analyse au niveau des entreprises elles-mêmes. D'un point de vue managérial, les ajustements des systèmes de délégation, d'incitation et d'évaluation des performances semblent démontrer une bonne pertinence pour la maîtrise des risques de crédit. Le fait d'accorder plus de délégation au niveau des agences ne contribue pas à une prise de risque plus grande. De même, sur le long terme, l'individualisation des salaires et l'accentuation de la pression sur les objectifs commerciaux ne semblent pas garantir de meilleurs résultats économiques et financiers.

Cette étude a mis en lumière des différences en termes de management, mais uniquement d'un point de vue disciplinaire. La grille théorique mobilisée a certes l'avantage de la simplicité et d'une bonne cohérence empirique, mais elle ne peut rendre compte d'autres aspects comme les aspects sociologiques ou l'apprentissage organisationnel. Quel est le rôle des sociétaires ou de leurs représentants dans les dispositifs de contrôle que nous venons de décrire? La mise en œuvre de Bâle II et prochainement Bâle III ne va-t-elle pas contribuer à gommer les différences que nous venons de mettre en lumière? Ces questions feront l'objet d'un prochain travail de recherche. ●

Bibliographie

- Assens C.**, 1991, « Architectures informatiques et routines de décision », *La Revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n° 192, p. 61-75.
- Bancel J. L.** 2010, « Mondialisation et régulation bancaire: enjeux et impacts pour les banques coopératives », colloque OCDE « La refondation du système monétaire international », Paris, 17 mars.
- Baker G., Jensen M. C., Murphy K.**, 1998, « Compensation and incentives: Practices versus theory », *The Journal of finance*, vol XLIII, n° 3, juillet, p. 593-618.
- Berger A. N., Miller N. H., Petersen M. A., Rajan R. G., Stein J. C.**, 2002, « Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks », Harvard University, septembre.
- Brickley J. A., Smith C. W., Zimmerman J. L.**, 2001, *Managerial economics and organizational architecture*, Irwin-Mac Graw Hill.
- Brousseau E., Rallet A.**, 1997, « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », in *Economie de la connaissance et organisations, entreprises, territoires, réseaux*, sous la direction de Guillhon B., L'Harmattan, p. 286-309.
- Caire G.**, 2010, « De la démocratie locale dans certaines banques coopératives », *Recma*, n° 316.
- Capiez A.**, 2001, « Banque à distance et pilotage bancaire », *Gestion 2000*, n° 6, novembre-décembre, p. 15-31.
- Côté D.**, Bel Houari A., 2009, « Loyauté et performance: une analyse empirique dans un réseau coopératif français », *Annals of public and cooperative economics*, vol. 80, n° 2, juin, p. 315-344.
- Fonteyne W.**, 2007, *Cooperative banks in Europe, policy issues*, IMF working papers, n° WP/07/159, International Monetary Fund, Washington DC.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N.**, 2007, *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, université d'Avignon, Aix-Marseille II, recherche financée par la Diées.
- Gurtner E., Jeager M., Ory J.-N.**, 2002, « Le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le système bancaire? », *Revue d'économie financière*, n° 67.
- Kristy L. Towry**, 2004, « Control in teamwork environment: The impact of social ties on the effectiveness on mutual monitoring contracts », *The Accounting Review*, vol. 78, n° 4, octobre, p. 1069-1095.
- Langfred C. W.**, 2004, « Too much of a good thing? Negative effect of high trust and individual autonomy in self-managing teams », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 3, p. 365-399.
- La Villermois (de) O.**, 1999, « Le contrôle du réseau bancaire: exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles », thèse de sciences de gestion, université de Lille, IAE, janvier.
- Marsal C.**, 2009, « L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs: le cas des banques de réseau », congrès AFC, Strasbourg,
- Marsal C.**, 2010, « Les mécanismes cognitifs de gouvernance: un atout pour les banques mutuelles? », WP 10/07, collection des *working papers* du Ciriec, www.ciriec.ulg.ac.be/fr/pages/6_2working_papers.htm.
- Marsal C., Travailé D.**, 2007, « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, t. 13, vol. 2, décembre, p. 75-96.
- Mendez A., Richez-Battesti N.**, 1999, « Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité », *Recma*, n° 274.
- Merchant K.**, 1985, « Organizational control and discretionary program decision-making: A field study », *Accounting, Organization and Society*, vol. 10 (1), p. 67-85.

Milliot E. « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », *Revue française de gestion*, n° 125, septembre-octobre 1999, p. 5-18.

Nakhla M., 1997, « Quelle stratégie pour gérer le risque crédit ? », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 41-50.

Ory J.-N., Gurtner E., Jeager M., 2006, « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français », *Recma*, n° 301.

Ouchi W., 1979, « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 95-113.

Richez-Battesti N., Gianfaldoni P., Glovkoviezoff G., Alcaras J. R., 2006, « Banques coopératives et innovations sociales », *Recma*, n° 301.

Rouach M., Naulleau G., 2002, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue banque édition, 4^e édition.

Spraakman G. P., 2002, « A critique of Milgrom and Roberts' treatment of incentives vs. bureaucratic control in the British North American Fur Trade », *Journal of management accounting research*, vol. 14, n° 1, p. 135.