



Identification et évaluation des modèles de gouvernance des banques coopératives

Dr Aude DEVILLE

Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Nice, France

Dr Eric LAMARQUE

Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France



SOMMAIRE

0.	Résumé	Exécutif3
1.	Introdu	ction6
	1.1.	Les ambitions et les objectifs de l'étude
	1.2.	La méthodologie mise en œuvre
2.	Les dim	nensions clés des modèles de gouvernance coopératifs 9
3.	L'inden	tification des modèles de gouvernance17
	3.1.	Un socle commun de principes partagés
	3.2.	Les conditions de l'influence des structures politiques sur les
		décisions managériales
	3.3.	La typologie proposée
4.	L'évalu	ation de la performance des modèles de gouvernance30
	4.1.	La notion de profil de performance des groupes bancaires
		coopératifs
	4.2.	L'identification de profils de performance type
5.	Conclu	sion et Programme de Recherche
6.	Bibliog	raphie
7 .	Annexe	95

0. Résumé exécutif

Comment sont gouvernées les coopératives financières ? Cette question relativement simple en apparence est pourtant essentielle. En effet, derrière un statut unique et un principe démocratique partagé, un homme, une voix, les faits attestent d'une réelle diversité et d'une réelle complexité dans la gouvernance de ces structures. Les décisions sont le fruit d'interactions multiples entre les différents niveaux organisationnels et entre la structure managériale et la structure politique. Le décryptage du processus de décision est donc une tâche essentielle pour garantir une relative transparence à l'égard des régulateurs et s'assurer que les membres clients peuvent agir en confiance avec leur coopérative.

Notre premier objectif était donc d'identifier les caractéristiques fondamentales de ce modèle de gouvernance et de les caractériser pour permettre de différencier le fonctionnement de ces coopératives. Nous formulons donc en premier lieu une proposition d'une grille de lecture de la gouvernance d'une coopérative à deux dimensions :

- Le nombre de niveaux de décision managériale : On distingue au maximum trois niveaux :
 - Le niveau national ou central qui peut assurer toutes les fonctions d'un organe central (gestion de la liquidité, audit et contrôle) mais aussi le pilotage de la politique commerciale et de la politique RH. A l'inverse, il peut s'agir d'une structure très légère dédiée à la gestion de la liquidité et de représentation du groupe auprès des pouvoirs publics.
 - Le niveau régional peut prendre des dimensions très diverses. Il peut s'agir d'une banque de plein exercice totalement maître de ses décisions et responsable devant les autorités de contrôle. Il peut s'agir d'une structure très légère assurant juste des missions de coordination des actions commerciale ou RH. Il se peut également que ce niveau soit absent, car la structure du territoire ne s'y prête pas.
 - Le niveau local peut lui aussi prendre des dimensions très diverses entre large autonomie de décision sur les aspects commerciaux et RH jusqu'à l'absence totale de structures locales.
- Le pouvoir d'influence et de décision de chaque niveau : nous proposons trois types de facteurs pour l'évaluer :
 - La nature des décisions prises à chaque niveau au-delà de ce qu'il est convenu d'appeler des fonctions régaliennes (le contrôle, les sanctions, l'agrément accordé aux dirigeants, les révocations et les autorisations sur les augmentations de rémunération), il faut évaluer si le niveau retenu prend les décisions de nature commerciale et marketing, de politique RH, les décisions de gestion financière.
 - Le degré d'autonomie effectif du niveau local ou régional par rapport au niveau central. Nous parlons de niveau effectif d'autonomie car, au-delà des apparences et de l'existence d'un conseil d'administration élu et officiellement autonome, de nombreuses décisions sont le fruit d'interactions fortes et de luttes d'influence entre les différents niveaux ; quand il n'y a pas renoncement à l'exercice à cette autonomie.

Le poids et l'influence de la gouvernance politique sur la structure managériale à chacun des trois niveaux : Il existe des différences assez nettes entre les groupes coopératifs sur ce facteur. Parfois les assemblées d'élus sont très intrusives et influencent fortement ces décisions. Inversement certaines sont absolument sans pouvoir bien qu'également élues.

Pour ces trois facteurs nous proposons une évaluation en terme de pouvoir élargi / pouvoir limité.

Au regard de ces deux dimensions, nous avons identifiés quatre séries d'interactions qui participent à la prise de décision dans les organisations coopératives : interactions entre les différents niveaux de la structure managériale, interactions entre les structures politiques et la structure managériale, interactions entre les différents niveaux de la structure politique sans oublier les interactions avec les membres / clients. Des conséquences en termes de délai de prise de décision se font donc sentir fortement, délais qui ne permettent pas toujours d'obtenir une adhésion totale des structures locales ou régionales. Au regard de ces critères, trois modèles ont pu être identifiés au sein de l'échantillon étudié :

- Le modèle de gouvernance centralisé: l'entité centrale oriente fortement les décisions et est même en mesure de les imposer au niveau de l'ensemble des entités locales sur toutes les fonctions clés du groupe (Marketing / RH / Financier / contrôle). Dans ce modèle les assemblées d'élus, aussi bien des assemblées générales que des conseils d'administration, ont un rôle d'accompagnement et de validation des décisions prises par le management, au niveau local ou régional.
- Le modèle de gouvernance partagé: Dans ce modèle, le pouvoir de décision apparaît comme relativement étendu à la fois au niveau national et au niveau régional. C'est un modèle plus difficile à cerner dans la mesure où la répartition des décisions entre les deux niveaux peut varier d'une période à l'autre. Les assemblées d'élus sont consultées au niveau régional ou local mais ne fixent pas les objectifs à atteindre.
- Le modèle de gouvernance décentralisé: Les entités locales ou régionales disposent d'un pouvoir étendu dans toutes les fonctions clés. L'entité centrale a pour objet principal d'assurer le contrôle des performances des entités locales, de centraliser les données financières et de les appuyer dans la mise en œuvre de leur stratégie de développement et de gestion de la liquidité. Les assemblées d'élus au niveau régional ou local sont consultées et peuvent participer aux décisions stratégiques et à la définition des objectifs à atteindre.

Enfin nous proposons une analyse de la performance des établissements de notre échantillon. Elle montre leur volonté d'adopter un ensemble d'indicateurs couvrant à la fois les aspects financiers classiques mais également toute une série d'indicateurs non financiers (client, RH, engagement coopératif). Cela permet de proposer un profil de performance multidimensionnel. Trois profils type ont été identifiés :

 Le profil de performance équilibré: il montre un niveau de performance sur l'ensemble des indicateurs équivalent ou supérieur à celui des concurrents. Il montre la capacité de l'établissement à combiner performance économique et financière,

- satisfaction des clients et adhésion des RH tout en assurant un bon niveau d'engagement coopératif.
- Le profil de performance orienté client : ces établissements obtiennent en général de très bon niveau de performance par rapport à leurs concurrents au regard de la satisfaction des clients mais leur performance opérationnelle reste moyenne voire légèrement inférieure. Leur engagement coopératif est globalement bien évalué et la mobilisation RH se situe dans la moyenne.
- Le profil de performance orienté financier : ces établissements ont les meilleures ratios d'efficacité opérationnelle mais la satisfaction des clients est très en dessous de la moyenne. Leur engagement coopératif est quand même bien évalué et la mobilisation RH se situe dans la moyenne.

Pour le moment il n'est pas possible d'associer de façon incontestable les différents modèles de gouvernance à ces différents profils.

1. Introduction

Dans le monde académique, la presse, auprès du grand public mais aussi chez les régulateurs, les banques coopératives constituent une population un peu à part. Elles sont souvent étudiées comme un ensemble homogène d'acteurs en faisant des comparaisons avec les banques conventionnelles à structure actionnariale. La plupart des conclusions amènent soit à considérer que le modèle coopératif est bien supérieur au modèle bancaire classique (argument souvent retenu par les plus fervents militants du modèle), soit finalement à considérer que tout le monde fait la même chose (argument souvent retenu par le régulateur pour éviter d'avoir à légiférer spécifiquement pour ces structures).

Ces débats nous apparaissent stériles et d'un intérêt assez limité. Les arguments scientifiques pour tenir l'une ou l'autre des positions sont souvent assez faibles. La performance supposée supérieure du modèle coopératif dépend aussi de nombreux autres paramètres que leur statut ou leurs valeurs. Le régulateur, de son côté, ne peut ignorer le cadre juridique spécifique des coopératives et des mutuelles, la diversité des modèles de gouvernance de ces structures, au moment où il envisage de nouvelles régulations. Si le secteur bancaire coopératif souhaite peser face à des acteurs qui ne lui sont pas forcément toujours favorables, il doit faire l'effort de mieux expliquer, dans la transparence, la réalité de ses modes de fonctionnement. Parmi eux, la question de la gouvernance des structures est un sujet central, souvent pointé du doigt par ses détracteurs. Par gouvernance nous entendons ici les processus de décision au sein des structures coopératives aussi bien entre les différents conseils d'administration ou surveillance des différentes entités des groupes (structure politique), qu'au niveau managérial entre les différents organes de direction (structure managériale).

L'objectif principal de cette étude est d'ouvrir la voie à un véritable programme de recherche sur l'identification des différents modèles de gouvernance et de prise de décision. Car les interrogations que soulèvent ce modèle sont légitimes pour des instances extérieures, en particulier les régulateurs. Il est légitime qu'ils se posent la question de savoir comment des entités fortement décentralisées sont contrôlées ? Comment elles gèrent leurs risques ? Qui porte la responsabilité des décisions face aux autorités comme face aux sociétaires ? Qui décide des grandes orientations stratégiques ? Il appartient au secteur bancaire coopératif

de répondre à ces questions, de rendre plus lisible ses modes de fonctionnement. C'est une condition nécessaire à la reconnaissance de leurs spécificités.

1.1. Les ambitions et les objectifs de l'étude

Les coopératives bancaires partagent un point commun, répété tout au long de nos entretiens avec les acteurs du secteur, l'ancrage fort sur les membres (sociétaires). En dehors de cela, les travaux que nous avons menés et que nous avons recensés jusqu'à aujourd'hui nous avaient convaincus que c'est en fait une grande diversité qui caractérise les modèles de gouvernance. Cette diversité touche aussi bien la gouvernance institutionnelle que la gouvernance opérationnelle et l'ambition de cette étude est d'abord de **poser un cadre d'analyse de ces modèles**. L'objectif est de les caractériser à l'aide de différents critères afin d'élaborer une typologie et identifier ainsi différents modèles de prise de décision.

Dans un premier temps, nous avons cherché à faire le point sur les connaissances disponibles sur ce sujet en balayant une série de travaux de recherche proches de nos préoccupations. Cela nous a confortés dans notre ambition en raison du peu de connaissance dont nous disposons sur ce sujet. Ensuite, nous sommes attachés à identifier un certain nombre de caractéristiques des organisations que nous avons étudiées :

- L'identification des différents niveaux de prise de décision : selon les structures et selon la taille des organisations on peut identifier jusqu'à trois niveaux (local, régional, national);
- L'analyse des processus de prise de décision en matière finance et risque, marketing ou Ressources Humaines.

Nous avons cherché enfin à identifier les interactions entre les différents niveaux de décision à la fois au sein des structures politiques mais surtout au sein de la structure managériale. Pour chacun des niveaux, le pouvoir de décision, les actions et les missions dévolues peuvent varier d'un établissement coopératif à l'autre mais aussi au sein d'un même établissement à des périodes différentes.

Dans la continuité de ce travail de qualification des différents modèles coopératifs, notre deuxième ambition était de leur associer un « profil de performance ». En effet, lorsque l'on

entreprend un travail de catégorisation, il est assez naturel de regarder le niveau de performance de chacun des modèles identifiés. Nous avons souhaité plutôt travailler sur un profil qu'une mesure unique et nous avons observé quatre types d'indicateurs retenus par les coopératives interrogées : financier, client, Ressource humaine et coopératifs.

L'association d'un profil de performance à un modèle de gouvernance est un exercice qui suppose un nombre important de données pour avoir une validité scientifique incontestable. A ce stade nous formulerons un certain nombre de propositions, sur la base des études et des informations récupérées à ce jour. L'objectif est de continuer à collecter des informations pour consolider nos propositions.

1.2. La méthodologie mise en œuvre

Cette étude s'appuie tout d'abord sur un état de l'art qui vise à recenser les travaux existants portant sur la gouvernance des banques et plus spécifiquement la gouvernance des banques coopératives. Cet état de l'art va servir de point d'ancrage à l'étude et montrer que nous nous inscrivons dans la continuité des travaux sur le domaine tout en essayant de les compléter. L'étude se déroule ensuite en deux étapes :

La première étape se consacre à la réalisation d'interviews de dirigeants de banques coopératives sélectionnées avec le commanditaire de l'étude et au regard des contacts que nous avons dans le secteur. Ces interviews ont pour vocation à comprendre, en détail, chacun des modèles organisationnels ainsi que le type de prérogatives et les pouvoirs de décision associées aux structures internes en présence. Ces entretiens ont pu être réalisés grâce au soutien de l'EACB qui nous a permis de rentrer en contact avec un plusieurs de ses membres ainsi qu'avec plusieurs dirigeants du Mouvement Desjardins. Au total 15 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de huit coopératives financières (tableau 1). Nous nous sommes appuyés également sur des observations réalisées lors de travaux menés à l'intérieur des principaux groupes coopératifs français lors de ces trois dernières années. Les informations ainsi collectées ont été analysées selon la méthode de la triangulation au sein des cas et entre les cas afin de dégager des régularités dans les comportements observés. A l'issu de ces traitements nous avons obtenu un niveau de convergence satisfaisant entre les répondants ce qui nous permet d'assurer une

bonne validité de nos conclusions sur les caractéristiques des modèles de gouvernance.

La seconde étape vise à mener une étude statistique plus large pour valider empiriquement la typologie proposée et avoir une première vision du profil de performance associé. Pour cela, il est important de disposer d'un échantillon représentatif de banques coopératives européennes et non européennes ainsi que de données relatives à l'efficacité de leur modèle (indice de recommandation client, taux de satisfaction, mobilisation du personnel...) en dehors des traditionnelles informations financières. A l'heure où nous rédigeons ces conclusions une cinquantaine de réponses nous sont parvenues des banques que nous avions interrogées ainsi que d'une banque nouvelle NyCredit (Danemark)

Tableau 1 : Liste des coopératives étudiées

Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo;

Rabobank Nederland;

Bundesverband der Deutschen Volsbanken und Raiffeisenbanken-BVR

Confédération Nationale du Crédit Mutuel;

Caixa Central de Credito Agricola Mùtuo-CRL

Caisse d'épargne (niveau régional)

Crédit Agricole (niveau régional et national)

Le mouvement Desjardins (Niveau fédération et caisses)

NyCredit (niveau local)

2. Les dimensions clés des modèles de gouvernance coopératifs

Ces dimensions ont été identifiées en mobilisant les principales conclusions des études académiques réalisées sur le sujet ces dernières années et les principales conclusions issues de l'analyse qualitative des cas.

La littérature qui porte sur la gouvernance des banques est extrêmement riche. Tant les revues relevant de la finance, de la gouvernance ou du management stratégique, que de revues portant sur secteur bancaire s'intéressent à la gouvernance. Traditionnellement, celle-ci est abordée par des approches qui visent à discuter les modes de gouvernance en fonction du statut de la banque (banque de dépôt, banque commerciale, banque coopérative, etc.), en fonction de la nationalité ou de la réglementation. Très peu abordent

cette question sous un angle organisationnel par l'analyse de la répartition des droits décisionnel au sein de la banque¹. Ce point constitue une <u>première originalité</u> de l'étude. Souvent les papiers adoptent, pour analyser les banques, un mode comparatif en supposant l'homogénéité au sein d'un type de banque. Or dans notre étude nous ne présupposons pas l'homogénéité des banques coopératives, nous en analysons à contrario la diversité. Ce point constitue la <u>seconde originalité</u> de l'étude.

Par ailleurs, nous sommes à l'intersection de trois thèmes de recherche, comme le montre le schéma 1, en apportant une contribution à la connaissance des aspects organisationnels et décisionnel de la gouvernance.

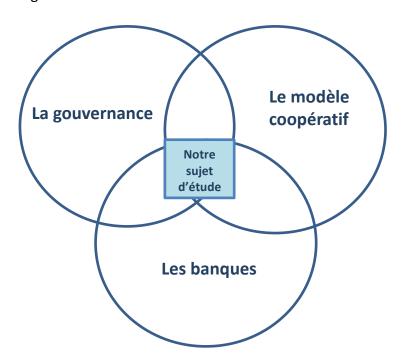


Schéma 1 : Positionnement de notre étude au sein de la littérature

Dans la période récente deux études descriptives nous informent sur les structures organisationnelles des coopératives financière. Tout d'abord l'étude menée par le Centre Interuniversitaire de Recherche et d'Analyse des Organisations (CIRANO) en décembre

¹ Une étude de C. Marsal traite explicitement de ce concept dans les coopératives financières. En 2010 elle analyse le pouvoir de décision des agences bancaires des banques coopératives en matière de décision de crédit, de gestion du personnel, de contrôle par l'atteinte des résultats ou le respect des procédures, de comparaison des résultats financiers. L'objectif est surtout de faire une comparaison avec les banques conventionnelles sur tous ces points. Voir C Marsal, « Quelles sont les spécificités du management des coopératives », RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°322, 2011

2012². Le rapport s'intitule "Coopératives financières à travers le monde : Mécanismes de solidarité dans un contexte de Bâle III". Le point de vue adopté dans cette étude est celui des "nouvelles exigences dans les activités de gestion des risques" notamment via les ratios de solvabilité issus de la réglementation (qui peut être différente en fonction des pays notamment). Dans ce rapport est proposé le portrait de dix banques coopératives. Pour chacune d'entre elles une fiche est établie, chaque fiche comporte quatre points : (i) entité consolidante, (ii) contexte législatif et réglementaire; (iii) capital réglementaire, fonds propres et garantie mutuelle; (iv) risque systémique. Le rapport est très détaillé et se veut descriptif. Il n'a pas pour objet de comparer les pratiques, ni de proposer une synthèse.

Ensuite on peut signaler le travail de J. Birchall pour le compte de Co-operatives UK en 2013³ qui évalue les modèles de gouvernance coopératifs dans plusieurs secteurs d'activité dont la banque. Il soulève un certain nombre de problématique et décrit le mode de fonctionnement de plusieurs banques de notre échantillon. Là encore le travail sur les cas étudiés est essentiellement descriptif.

Les travaux académiques et les études recensées (voir annexe 1 pour une analyse plus détaillée de la littérature) nous ont confortés dans l'idée d'analyser en détail les structures organisationnelles et de gouvernance des groupes bancaires coopératifs en retenant différents critères :

- l'identification des niveaux de décision au sein des groupes
- l'analyse des liens entre les différents niveaux aussi bien du côté de la gouvernance institutionnelle et politique que de la gouvernance managériale en n'oubliant pas d'envisager les liens d'influence entre la structure politique et la structure managériale.
- l'évaluation du niveau de centralisation / décentralisation de la prise de décision en allant au-delà des décisions financières et de supervisions, les seules envisagées jusque-là.

L'identification des différents niveaux de décision et des prérogatives qui leur sont associées constitue une première proposition illustrée par de nombreux cas que nous avons pu observer. Le schéma 2 présente la première dimension de cette grille d'analyse.

² CIRANO est un groupe de recherché interuniversitaire regroupant 180 chercheurs et basé à Montréal.

³ Birchall J., The governance of large co-operative business – A research study for Co-operatives UK, 2013

Schéma 2 : Les niveaux de décision dans les structures coopératives

National

- •une structure nationale de plein exercice assurant toutes les fonctions d'un organe central : gestion financière, audit et contrôle, mais aussi pilotage de la politique commerciales et centralisation de certaines offres, des RH
- une structure légère dédiée à la gestion financière et à la représentation auprès d'instances nationales

Régional

- •une structure régionale de plein exercice assurant les mêmes fonctions qu'une structure nationale
- •une structure régionale légère assurant quelques missions de coordinations de la stratégie commerciale au niveau régional ou quelques missions de contrôle
- Absence de structures régionales

Local

- •Structures locales de plein exercice avec un pouvoir de décision élargi notamment en matière commerciale
- •Structures locales avec un pouvoir de décision limité à quelques sujets purement locaux (actions vers la communauté)
- Absence de structures locales

Sociétaire

Comment faire la distinction entre pouvoir étendu et pouvoir limité ? Nous avons remarqué que dans certains cas le niveau local ou régional était tout simplement absent. Certains établissements ne possèdent pas de structures locales formelles mais simplement des dispositifs d'animation des sociétaires comme les Banques Populaires en France. D'autres ne possèdent pas de niveau régional en raison notamment de la taille du territoire qui ne nécessite pas la création de ce type de structures (Rabobank). Par souci de simplification nous considérerons de la même façon dans notre grille d'analyse les cas où le pouvoir des structures locales et régionales est limité et les cas où ces structures n'existent pas. C'est sans doute le point le plus délicat. Mais les entretiens réalisés et les premiers retours des questionnaires nous ont permis d'identifier au moins trois facteurs rentrant en ligne de compte pour déterminer le niveau d'influence :

- Facteur 1: le nature des décisions prises : Comme nous l'avons indiqué dès le départ, notre objectif est de prendre en compte les décisions managériales au sens large comme les décisions marketing et les décisions commerciales ou les décisions

en matière RH en plus des aspects financiers et de contrôle. Le premier critère est donc celui de la nature des décisions prises. Si un niveau ne peut agir que sur une dimension, les aspects contrôle et financiers principalement, son pouvoir de décision sera plutôt qualifié de limité. Si au contraire le niveau en question a en charge l'ensemble des décisions managériales alors il possède un pouvoir de décision étendu.

- Facteur 2 : Le degré d'autonomie réel ou apparent des niveaux régionaux et locaux au regard des structures nationales pour ces décisions : A plusieurs reprises dans les entretiens les répondants se sont montrés assez nuancés quant à la réalité de l'exercice de cette autonomie. Dans la plupart des exemples où la structure centrale est importante en termes d'effectifs et prend en charge un certain nombre de fonctions pour les entités régionales, elle exerce une influence souvent significative sur celles-ci. En d'autres termes, malgré l'autonomie réelle que confère le statut de certaines entités locales ou régionales, une bonne partie d'entre elles s'aligne sur les « souhaits » de la structure nationale. Ainsi un pouvoir de décision que l'on peut percevoir comme étendu, et souvent présenté comme cela par les acteurs concernés, n'est en réalité qu'assez limité. Les directions locales ou régionales qui prennent la décision de réellement exercer leur autonomie de décision ne peuvent le faire qu'au regard de résultats suffisamment solides. Cette tendance à la centralisation des groupes coopératifs et à l'alignement sur la structure nationale s'est fait sentir dans plusieurs pays, et notamment en France (Ory JN et al, 2006)⁴, dans le courant des années 2000.
- Facteur 3: Le poids et l'influence de la gouvernance politique sur les décisions managériales: troisième phénomène pouvant affecter le pouvoir de tel ou tel niveau est celui de la capacité d'influence de la gouvernance politique sur les décisions managériales. Ce débat est récurrent dans le domaine des coopératives. L'idée communément acceptée est, qu'en dehors de la fonction de contrôle exercée par les instances de gouvernance et de la surveillance du respect des intérêts des membres, leur influence reste assez faible. Cependant, il ressort de nos analyses le constat d'une influence grandissante des conseils d'administration dans de nombreuses

⁴ JN Ory, E Gurtner, M Jaeger, « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français », Revue internationale de l'économie, n° 301, 2006.

décisions managériales. Cette plus grande influence est clairement souhaitée par les régulateurs dans le secteur bancaire qui attendent des structures de gouvernance politiques qu'elles exercent à la fois un contrôle mais aussi une réelle orientation des grandes décisions et s'impliquent davantage dans la politique des risques. Le schéma 3 résume ce phénomène en considérant que l'influence ne s'exerce pas seulement dans un sens, des élus vers les managers, mais également des managers vers les élus. En effet, jusqu'à aujourd'hui, l'écart d'expertise entre les deux a plutôt conduit les élus à faire confiance à leur managers et à ne pas trop s'immiscer dans les décisions de gestion. Nos observations ont aussi montré que lorsque les élus avaient une forte expérience managériale leur influence sur les managers augmentait nettement.

Nous avons également noté que ce facteur pouvait venir renforcer l'autonomie de décision des structures régionales ou locales face aux structures nationales. Dans ce cas il s'agit davantage de la capacité des conseils d'administration locaux ou régionaux de peser sur les instances nationales au moment de la prise de décisions stratégiques. Si cette capacité est réelle alors l'autonomie est renforcée.

Le schéma 3 résume finalement l'ensemble des relations entre les acteurs de la prise de décision. Il traduit aussi une certaine complexité des structures coopératives. Trois types d'interaction peuvent contribuer au processus de décision :

Interactions 1: Entre la structure politique et la structure managériale. Elles expriment les interactions entre les administrateurs et les managers au moment de la prise de décision.

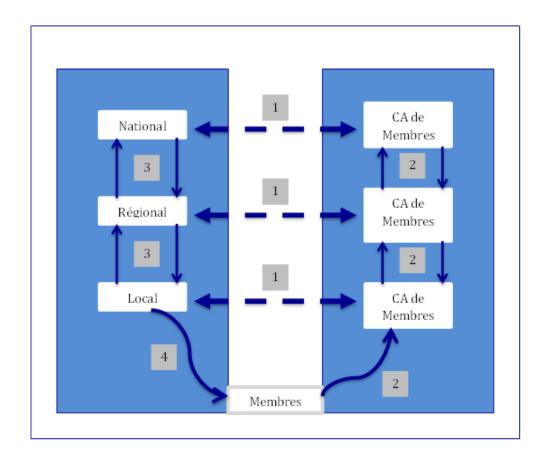
Interactions 2 : Entre les différentes instances de gouvernance présentent aux différents niveaux de l'organisation.

Interactions 3 : Entre les différents niveaux opérationnels présents aux différents niveaux de l'organisation

Cette grille de lecture construite sur la base de notre étude qualitative et des premières réponses aux questionnaires est originale et se distingue de celles privilégiant une orientation juridique d'identification des différences unités de prise de décision (telle celle de Di Salvo, 2002). Sa mise en œuvre nécessite une analyse plus rigoureuse des différentes

catégories de décisions afin d'identifier la répartition des droits décisionnels entre les différents niveaux.

Schéma 3 : Formalisation des relations dans le processus de prise de décision au sein des coopératives financières



L'existence d'une gouvernance politique et d'une structure de décision managériale à chacun de ces trois niveaux amène à considérer plusieurs modèles de gouvernance issus de la répartition des droits de décision. Par souci de simplification nous avons retenu finalement deux alternatives pour chacun des niveaux : pouvoir étendu / pouvoir limité. Le schéma 4 représente un arbre de décision qui conduit à identifier huit modèles organisationnels au sein du modèle coopératif dont certains peuvent être éliminés d'emblée.

Les cas 4 et 5 sont difficilement envisageables dans la mesure où chacun des trois niveaux auraient en même temps soit un pouvoir limité (cas 5) soit un pouvoir étendu (cas 4). Le cas 5 conduirait à une impasse et à des situations de non décision. Le cas 4 serait

source de blocages et il y a de forte chance que les différents niveaux se neutralisent. Ces deux cas, théoriques, aboutiraient à un immobilisme. Nous n'avons observé aucun dans l'échantillon ni dans le cadre des études existantes.

Cas 1 Niveau local à Pouvoir décisionnel limité Niveau Régional à Niveau local à fort Pouvoir décisionnel Pouvoir étendu décisionnel limité Cas 2 Niveau National Cas 3 Niveau Régional à Niveau local à Pouvoir A Pouvoir Pouvoir décisionnel décisionnel limité Décisionnel étendu étendu Niveau local à fort Pouvoir décisionnel Cas 4 Niveau local à Pouvoi décisionnel limité Niveau Régional à Niveau National à Pouvoir Niveau local à Pouvoir Pouvoir décisionnel décisionnel étendu décisionnel limité Cas 6 limité Niveau Régional à Cas 7 Niveau local à Pouvoir Pouvoir décisionnel décisionnel limité étendu Niveau local à Pouvoir décisionnel étendu Cas 8

Schéma 4 : Les modèles organisationnels

3. L'identification des modèles de gouvernance des coopératives financières

Le premier aspect de l'étude développe une analyse détaillée des prérogatives associées à chacun des niveaux dans les différents cas possibles pour estimer leur poids dans le processus de décision. Ce premier aspect, de nature descriptive, souligne qualitativement la diversité des modalités de gouvernance qui coexistent au sein des coopératives financières. Cependant on a pu relever un socle commun de principes de fonctionnement en matière de gouvernance (3.1). Nous verrons ensuite les conditions dans lesquelles la structure politique peut renforcer son influence sur la structure managériale dans la logique d'un renforcement de l'autonomie des niveaux concernés (3.2). Enfin nous présenterons les premiers résultats de l'analyse des différents modèles de gouvernance que nous avons pu identifier à ce stade (3.3). Nous avons ciblé nos analyses sur les relations entre les différents niveaux de la structure managériale et nous avons illustré les différents modèles de gouvernance que nous avons pu observer au regard des différentes catégories de décision et de l'autonomie des différents niveaux.

Nous ne détaillerons pas dans le cadre de cette étude les interactions 2 qui relèvent d'un travail sur la gouvernance politique et les relations 4 entre les structures en contact avec les membres / clients⁵. Leur importance sera toutefois rappelée dans le point 3.1 car ces éléments ressortent nettement dans le socle commun de principes partagés. Principalement, nos analyses ont permis de préciser les conditions dans lesquelles les structures de gouvernance politique pouvaient avoir de l'influence sur la structure managériale (interactions 1) et surtout les différents modèles de gouvernance managériale (interactions 3)

3.1. Un socle commun de principes partagés

Les banques coopératives partagent des principes communs qui font d'elles des établissements à part. Nous énonçons quatre principes qui ressortent comme particulièrement importants pour nos interlocuteurs. Toutefois, nous relevons que ces

⁵ L'analyse de ces relations relève d'un programme de recherche plus large mis en œuvre au niveau de la chaire « Management et gouvernance des coopératives financières » initié par le centre de recherche de l'IAE de Paris avec le soutien de BPCE.

principes, bien que partagés, peuvent être déclinés différemment au sein des banques coopératives et créent ainsi de la diversité.

Une affectation des résultats spécifique

Au sein des banques coopératives les clients peuvent devenir membre (sociétaire). Quel que soit le capital détenu ou l'importance de leur crédit et de leur dépôt, chaque sociétaire détient une seule voix. Lors de l'assemblée générale les sociétaires exercent un contrôle comme le font traditionnellement les actionnaires en votant le montant de rémunération des parts sociales à distribuer, en évaluant favorablement ou défavorablement l'activité de management du directeur exécutif au niveau local ou régional. Il existe des différences très importantes avec les assemblées générales classiques d'actionnaires dues au principe un membre / une voix. Une vision de long terme basée sur des engagements sociétaux est favorisée par rapport à des exigences financières de court terme. Il s'agit là d'une première conséquence du principe de démocratie. Comme une résultante, une forte part du résultat reste en interne au sein des caisses. Nous soulignons tout particulièrement qu'il peut exister une liberté managériale dans l'utilisation des fonds.

- Un principe d'autonomie

L'autonomie est un principe important qui accompagne celui de démocratie. Le terme autonomie suite aux entretiens semble plus adapté à celui de décentralisation. Certaines caisses locales semblent jouir d'une réelle autonomie. On a pu noter l'existence d'un réel sentiment de *liberté managériale*. Le rôle et l'importance du conseil d'administration au niveau local sont revendiqués par les directeurs de caisse locale ou régionale et sont considérés comme une différence positive par rapport aux banques classiques. Pour contrebalancer cette autonomie des caisses qui trouvent sa source dans la philosophie historique des coopératives, les niveaux nationaux et régionaux mettent en place des outils visant à exercer un alignement stratégique commun notamment en mettant en place un système d'information. L'autonomie des directeurs "exécutif" des caisses locales ou des entités régionales est variable en fonction du contrôle exercé par le niveau supérieur mais également par les élus.

Au-delà de cette autonomie revendiquée, certaines entités nationales cherchent à influencer les décisions ou, au moins, à essayer de coordonner les actions des entités locales dans de nombreux domaines stratégiques : le marketing et la politique d'offre, la politique de recrutement et la définition des postes par exemple. Cette influence s'exerce via l'organisation de groupes de travail réunissant des représentants nationaux et des représentants des caisses.

Finalement cette autonomie est relative aux différentes formes de contrôle exercées. Le principe d'autonomie et la liberté de management rationalisée qui l'accompagne engendre un autre principe qui est celui de la responsabilité. Bénéficiant d'un réel pouvoir de décision l'employé/gestionnaire ou le directeur général de caisse se sent réellement responsable de ses résultats.

Un principe de responsabilité

Le principe de responsabilité s'exerce à la fois vis-à-vis des clients mais également visà-vis de ses employés/gestionnaires. Tout d'abord à l'égard des clients et des membres/sociétaires, la responsabilité s'exerce dans le respect, l'accompagnement, et dans l'entretien d'un lien de proximité. A plusieurs reprises dans les entretiens, il a été souligné l'importance de l'implication du directeur général dans la communauté, même quelque fois en tant que président d'association. Il est indiqué que cela permet en plus du lien social d'acquérir une bonne connaissance des membres et des sociétaires qui connaissent et reconnaissent ces activités. Une controverse apparaît pourtant : à la fois les directeurs locaux ressentent les contraintes économiques de marché et la nécessité de la productivité et de la rentabilité et revendiquent une liberté décisionnelle qui leur semble légitime car c'est eux qui détienne la relation-client/sociétaire.

A l'égard des salariés/collaborateurs, la responsabilité s'exerce par un faible taux de licenciement (surtout pendant la crise), par un fort taux de formation, par l'exercice de la promotion interne. Le profil recruté apparaît également bien précis. En termes de gestion du personnel, l'autonomie décisionnelle est à nouveau soulignée.

Un principe de reconnaissance

Il n'y pas de reconnaissance et d'incitations financières liée directement au résultat. Il peut y avoir des primes et des bonus mais ces derniers ne sont activés qu'une fois l'année comptable passée, ils sont limités. Par contre la promotion interne est favorisée. Les membres élus ne sont jamais directement rémunérés et exercent majoritairement bénévolement leurs actions. L'incitation principale vient du fait de l'autonomie et de la liberté de décision (qui certes est bornée) laissées au niveau opérationnel. Le client est reconnu important dans son action de membre. La reconnaissance s'appuie avant tout sur la liberté décisionnelle laissée tant au chargé de clientèle qu'au directeur de caisse. Cette reconnaissance est perçue positivement par les intéressés qui donnent du sens à leurs actions.

3.2. Les conditions de l'influence des structures politiques sur les décisions managériales

Dans le point précédent nous avons noté que le principe d'autonomie était renforcé par la capacité des structures de gouvernance à exercer un contrôle et une surveillance adéquate sur les managers.

Dans beaucoup d'institutions, les conseils d'administration ont été plutôt « dociles » et peu intrusifs dans les décisions managériales. Désignés davantage pour des raisons de représentation politique que pour des raisons de compétence et de connaissance des principes fondamentaux du management des banques, les administrateurs ne pouvaient réellement challenger les managers. C'est sans doute pour cela qu'ils ont pu, pour certains, s'éloigner des principes coopératifs fondamentaux et venir jouer sur le terrain des marchés financiers et des banques traditionnelles sur lequel la gouvernance était finalement assez peu armée pour ne serait-ce que les contrôler.

Les initiatives que nous avons pu identifier sont, pour le moment, encore assez isolées et devraient se généraliser sous l'influence des régulateurs qui attendent clairement une capacité des instances à challenger les managers sur leurs principaux choix stratégiques, sur la question des rémunérations ou sur la question de la politique de risque. Issus de la directive CRD 4 de la commission européenne, elle-même fondée sur les préconisations du comité de Bâle, plusieurs changements vont d'ailleurs impacter significativement certains

principes fondamentaux du fonctionnement des coopératives et toucher même à leur organisation (Encadré 1).

Encadré 1 : Enjeux et défis des groupes bancaires coopératifs à l'ère de Bâle 3

Par rapport au sujet de cette étude, une première évaluation des principaux critères de supervision des établissements financiers montrent que les coopératives sont touchées à au moins deux niveaux :

- Leur mode d'organisation décentralisé : Bâle 3 pousse à nouveau à la centralisation et au regroupement des structures coopératives de petite taille pour au moins deux raisons :
 - Si elles souhaitent s'engager dans le financement de clients de taille importante comme les entreprises de taille significative ou des collectivités territoriales, bon nombre de structures locales ou régionales actuelles n'auront la capacité à mobiliser suffisamment de fonds propres pour satisfaire aux critères attendus. Elles devront donc s'organiser pour se regrouper et assurer, à plusieurs, le financement demandé par un grand client. Ceci pousse ces structures à être exclues du financement de cette catégorie de clients ou à accroître leur regroupement.
 - La réglementation pousse à l'homogénéisation de certaines pratiques, particulièrement la notation du risque crédit. Chaque entité pourra difficilement continuer à mettre en œuvre, individuellement, ses propres pratiques de notation. La capacité à disposer d'un dispositif unique et centralisé est de nature à réduire globalement les exigences de fonds propres. Ceci ouvrirait aussi la voie à des pratiques de tarification plus unifiées et des politiques de risque plus uniformes. Autant de raisons de développer un sentiment d'abandon de souveraineté dans les entités locales ou régionales.
- Leurs principes de nomination des administrateurs : CRD IV exprime un certain nombre d'attentes sur l'implication des instances de gouvernance dans des décisions plus stratégiques et opérationnelles ainsi que sur l'évaluation de l'honorabilité et de la compétence des administrateurs :
 - L'implication croissante dans certaines décisions managériales: la directive indique explicitement que les conseils d'administrations doivent participer au processus de planification stratégique afin d'apporter leur contribution sur les grandes orientations prises. Il ne s'agit plus uniquement de valider une proposition et contrôler les résultats. Autre domaine dans lequel une implication plus forte est attendue: « l'appétit pour le risque » ou risk appetite. Cela suppose que les conseils devront se mettre d'accord avec les managers pour fixer le niveau de risque qu'ils acceptent de voir supporté par leur établissement.
 - o La montée en compétence des instances de gouvernance : directement liées aux nouvelles obligations des conseils, l'évaluation de la compétence des administrateurs et du conseil collectivement va progressivement se mettre en place. Sur le plan individuel il faudra procéder à une évaluation de l'expérience dans un poste similaire, de la formation actuelle et des programmes à venir, des qualifications acquises au cours de la vie professionnelle... proportionnellement à la nature, l'ampleur et la complexité des opérations. Sur un plan collectif il faudra évaluer si globalement le conseil, dans sa configuration, est capable de saisir tous les aspects de l'environnement économique et réglementaire, de la stratégie de la coopérative et aura la capacité à analyser et comprendre la situation financière et les facteurs clés de succès du métier (actuariat, finance, Risk management)

Source : Eric Lamarque, Conférence UQAM, Avril 2014

Le côté positif est que les dirigeants vont devoir mieux argumenter leurs décisions devant les élus. Il faut toutefois éviter d'avoir des conseils trop intrusifs qui pourraient faire prendre des décisions inappropriées. Un nouvel équilibre est donc à trouver dans les relations entre les structures politiques et la structure managériale.

Ces évolutions sont difficilement compatibles avec la logique élective des coopératives. Pour constituer un conseil compétent collectivement il sera nécessaire de repérer des administrateurs potentiels ayant les qualités requises et de la faire élire par les autres membres ce qui n'est pas forcément évident comme en ont témoigné des directeurs de caisses ou des présidents de conseil. Au-delà de ces conséquences, au niveau de notre étude nous considérons que ces évolutions en matière de renforcement de la compétence des instances de gouvernance est de nature à affecter les relations entre la structure politique et la structure managériale. Nos observations ont montré que les conseils d'administration les plus intrusifs et les plus challengeant pour les managers étaient en général ceux qui avaient un bon niveau d'expertise dans les affaires ou dans les connaissances bancaires et financières.

Pour les directeurs exécutifs qui considéraient dès aujourd'hui que cette évolution était nécessaire pour le développement équilibré de leur coopérative, cela vient conforter leur décision. Pour ceux, par contre, qui ont toujours œuvre pour limiter l'influence des conseils au minimum statutaire, cela va nécessiter un changement de posture assez radical.

Dans tous les cas, pour que la contribution des conseils aux décisions managériales progresse en pertinence, il va être nécessaire de faire évoluer les modes de fonctionnement afin qu'ils puissent produire des recommandations, qu'ils construisent collectivement des propositions. Les conditions du dialogue entre les dirigeants exécutifs vont également devoir évoluer et un certain nombre de questions vont se poser assez vite. Nous en avons identifié au moins deux :

- Les effets de la diversité des membres des conseils. En particulier la présence d'une proportion importante de femmes dans le conseil d'administration est-elle de nature à le rendre plus ou moins intrusifs dans les décisions managériales ? le comportement en matière de politique des risques est-il différent ? les conditions de l'exercice du contrôle ? Des études complémentaires sont encore nécessaires sur cet aspect.

- la question de la rémunération des membres des conseils des coopératives financières : fondée jusqu'à aujourd'hui sur le bénévolat, l'augmentation des exigences en matière de compétences, de temps consacrés à la fonction, l'augmentation de la responsabilité et la possibilité d'une mise en responsabilité pénale sont de nature à remettre en question ce principe.

Le renforcement de la gouvernance politique au niveau local ou régional à la suite des changements en cours peut conduire à un renforcement de l'autonomie de décision des entités concernées. Plus généralement nous pouvons considérer que la tension entre une certaine volonté de centralisation d'un nombre de plus en plus important de décisions de la part des entités centrales et le renforcement de la gouvernance au niveau régional et local va s'accroître dans les années à venir au sein de certains groupes, avec pour conséquence une évolution de la répartition de l'allocation des droits de décision entre les différents niveaux.

3.3. L'identification de plusieurs modèles de gouvernance

La construction d'une échelle de mesure de l'influence des différents niveaux suppose la collecte d'informations extrêmement détaillées. Pour le moment, au regard des données recueillies lors des entretiens et les premiers questionnaires, la ligne de partage entre un pouvoir limité et étendu est faite de façon assez grossière suivant le tableau 2. Dans ce tableau nous avons regroupé le niveau régional et le niveau local. En effet nous n'avons pas observé de cas où, lorsque le niveau régional possède des prérogatives étendues, le niveau local en possède aussi. Néanmoins notre structure à trois niveaux reste pertinente pour expliquer le processus de décision global des structures coopératives.

Les différentes catégories de décisions on fait l'objet de questions relativement détaillées dans le cadre du questionnaire en ligne (voir annexe). Ce questionnaire a été construit sur la base des entretiens en face à face et identifie les principales décisions qui conduisent à considérer l'autonomie des différents niveaux sur les principales décisions de gestion en détaillant pour chacune d'elle les principaux éléments à observer (tableau 3). Il ressort de l'analyse que la répartition des décisions n'est pas toujours très nette entre les différents niveaux et que la décision finale est souvent le fruit d'une négociation et d'un compromis ce qui souvent allonge le temps pour la prendre. Nous avons pu observer ce

phénomène pour les fonctions RH et les Fonctions Marketing alors que pour les fonctions contrôle et finance les répartitions entre les niveaux sont beaucoup plus nettes.

Tableau 2 : Evaluation de la répartition du pouvoir entre les différents niveaux de décision

	Pouvoir limité	Pouvoir étendu
Structure nationale	 N'a en charge que le contrôle des entités du groupe organise le système de solidarité au sein du groupe Assure la gestion de la liquidité pour le compte des caisses 	En plus des fonctions de contrôle, de garantie et de gestion de la liquidité, la structure : - Définit la politique marketing et les objectifs commerciaux pour l'ensembles des entités - Nomme les dirigeants exécutifs des entités régionales ou locales. Détermine leur part variable. - Alloue les ressources financières aux différentes entités et maîtrise l'ensemble de la politique d'investissement
Structure régionale ou	Ne peut prendre aucune décision	La structure :
locale	sans l'aval ou en dehors du cadre fixé par le niveau national.	 Définit la politique marketing et les objectifs commerciaux pour l'ensembles des entités Nomme les dirigeants exécutifs des entités régionales ou locales. Détermine leur part variable. Alloue les ressources financières aux différentes entités et maîtrise l'ensemble de sa politique d'investissement

Nous allons illustrer ce propos par quelques exemples tirés de nos observations :

⇒ La mise en œuvre de la fonction contrôle

En réalité, différentes formes de contrôle sont exercées. On en a relevé au moins cinq :

- Le premier est exercé par les instances de régulation.
- Le second est exercé par l'instance nationale (association, fédération, caisse centrale).

Tableau 3 : Nature et contenu des décisions observées

	Contrôle	Fonction RH	Fonction financière	Fonction marketing Gestion de la relation client
Décisions observées	 Contrôle formel par une instance de niveau supérieur (audit, inspection) Contrôle par les instances de même niveau Reporting aux niveaux supérieurs ou aux autres entités de même niveau Evaluation de la performance globale (satisfaction des clients, rentabilité, productivité, turnover des salariés) Existence d'un benchmarking entre les entités locales ou régionales 	 Recrutement des cadres intermédiaires et des salariés Recrutement des cadres dirigeants Incitations financières et récompenses Sanction des salariés Définition des objectifs individuels et collectifs Pilotage de la formation 	 Décision en matière de risque de crédit Gestion de la liquidité Décision d'investissement 	 Elaboration du plan marketing Décisions commerciale s (mise en marché de produits) Pilotage de la relation client et de la relation avec les membres

- Le troisième est exercé par des membres/des sociétaires élus, soit de façon très formalisée par la mise en place de conseils d'administration ou de surveillance (parfois appelés "board de supervision") composés d'élus, soit simplement par l'exercice de l'action d'un Président élu issu des sociétaires (et cela au niveau local, régional et central).
- Le quatrième est un autocontrôle exercé entre les caisses au niveau régional et local (elles se comparent, elles sont solidaires, une défaillance de l'une d'elle en tâche le nom de chacun : cela renvoie au principe de responsabilité).
- Le cinquième est celui de la société au sens large qui évalue et estime l'action des banques coopératives : résistance à la crise, actions responsables, implications dans la vie du territoire.

Le schéma 5 reprend les sources de contrôle souvent évoquées lors des entretiens : la réglementation et le pouvoir exercé par les conseils d'administration et les assemblées d'élus. En fonction de la situation de l'interviewé au niveau d'une fédération, d'une caisse

centrale ou de la caisse locale, les contraintes exercées respectivement par la réglementation ou par les membres/ sociétaires sont plus ou moins prégnantes. Néanmoins, dans chaque entretien, le contrôle exercé par les membres a été discuté.

Réglementation

Banque coopérative

Niveau national Niveau Régional Niveau Local

Les membres / sociétaires

Schéma 5 : Univers de contrôle des banques coopératives

⇒ La mise en place d'une nouvelle démarche de relation client

Nous avons observé dans plusieurs cas des situations de concertation entre le niveau central et le niveau local ou régional. Des travaux menés dans le domaine de la relation client par exemple ont été réalisés en constituant des groupes de travail composés de cadres dirigeants des caisses et de représentants du niveau national en charge d'appuyer ces caisses dans leur développement. Des représentants des filiales nationales, quand elles traitent des mêmes sujets, sont associés à ces groupes. La démarche retenue est celle de la co-construction d'un plan d'action qui sera proposé ensuite à des instances décisionnelles regroupant des représentants de tous les niveaux de l'organisation.

L'avantage de cette méthode de travail est qu'aucune entité ne peut véritablement imposer sa vision à l'ensemble du groupe. Les propositions qui sont d'ailleurs formulées à la fin sont suffisamment ouvertes pour que l'ensemble des entités locales s'y retrouvent et ces groupes de travail évitent de proposer une seule orientation pour l'ensemble du groupe coopératif. Si l'instance nationale souhaite assez logiquement une relative homogénéité des pratiques, les entités locales ou régionales avancent souvent l'argument de la spécificité territoriale pour justifier de s'écarter des propositions nationales.

On a souvent le sentiment que beaucoup de temps est passé dans ces groupes de travail pour trouver une voie et des solutions acceptables par un maximum de caisses mais, qu'au final, assez peu s'inscrivent sans réserve dans le cadre national proposé. Les instances nationales ont cependant bien compris qu'il était vain de vouloir imposer à des réseaux de caisses dotées d'une certaine autonomie, des principes de fonctionnement totalement uniformes. Elles doivent faire preuve d'une grande diplomatie pour arriver à homogénéiser quelques grandes pratiques. A ce niveau la problématique des groupes bancaires coopératifs n'est pas très différente de celle des grands groupes multinationaux intervenants sur plusieurs marchés, pour plusieurs types de clients et dans plusieurs pays. Ils sont aussi à la recherche d'un socle commun de pratiques commerciales et de principes fondamentaux d'interaction avec les clients / Sociétaires (membres) qui leur permet de construire une identité propre. Pour ce qui est des groupes coopératifs, il paraît évident que les valeurs associées au statut coopératif constituent un élément clé de ce socle commun.

→ Le recrutement des dirigeants exécutifs régionaux ou locaux

La procédure de recrutement des dirigeants exécutifs locaux ou régionaux est un autre exemple qui peut illustrer le dialogue et les interactions entre les différents niveaux des groupes. Statutairement, dans de nombreux groupes, le conseil d'administration local ou régional recrute les dirigeants exécutifs (membres de la direction générale ou d'un directoire). Il dispose du pouvoir de décider, sur proposition du président du conseil lorsqu'il s'agit du directeur général, ou du directeur général pour les membres de sa direction, de recruter ou non une personne. Officiellement l'autonomie est donc totale sur ce point.

Cependant l'entité nationale gère un vivier de dirigeants au sein duquel le président ou le directeur général va aller chercher les candidats possibles. Elle peut même organiser des parcours de sélection de ces dirigeants ou futurs dirigeants afin de nourrir ce vivier. Le choix se fait donc sous contrainte. Au cas où les dirigeants locaux souhaiteraient recruter quelqu'un à l'extérieur du groupe, et même en cas de vote favorable du conseil d'administration, l'entité nationale délivre une accréditation qui cautionne la prise de fonction définitive.

La situation se complique encore aujourd'hui sous la pression des régulateurs en Europe. En effet ceux-ci regarde très précisément le processus de nomination des dirigeants exécutifs avant de valider leur statut de dirigeant « responsable ». Les éléments que nous avons soulevés précédemment, relatifs à la compétence des administrateurs et le processus de vote pour désigner la président du conseil, conduisent aujourd'hui les régulateurs à ne pas certifier les dirigeants élus en tant que « responsables » alors qu'ils sont issu du processus électif classique.

Ces trois exemples illustrent le fait que la séparation entre les différents niveaux n'est pas aussi nette que l'organisation le laisserait supposer et ils illustrent la nature des interactions (interactions 3 du schéma 3) qui peuvent exister entre ces niveaux.

La dernière série de résultats sur l'analyse des modèles organisationnels porte sur l'indentification, au sein de notre échantillon de répondants, des différents cas possibles exposés dans le Schéma 4. Le tableau 4 résume le nombre de coopératives que nous avons pu associer à chacun des cas. Nous ne les avons pas citées à ce stade pour respecter certains engagements de confidentialité.

Tableau 4 : Modèles de gouvernance des cas observés⁶

Niveau	national	Régional	local	Nombre de cas observés sur notre échantillon
Cas 1	Etendu	Limité	limité	Un cas
Cas 2	Etendu	Limité	Etendu	Pas observé dans l'échantillon
Cas 3	Etendu	Etendu	Limité	Trois Cas
Cas 6	Limité	limité	Etendu	Deux cas
Cas 7	Limité	Etendu	Limité	Deux cas
Cas 8	Limité	Etendu	Etendu	Pas observé dans l'échantillon

_

⁶ Un des cas n'a pu être positionné avec suffisamment de certitude

Pour les raisons que nous avons indiquées, évaluer avec précision le pouvoir de telle ou telle entité n'est pas évident. Une connaissance intime des groupes est nécessaire. Notre travail fournit néanmoins une grille de lecture pour les groupes bancaires coopératifs afin qu'ils évaluent leurs dispositifs de gouvernance et se situer par rapport à d'autres acteurs de ce secteur.

Finalement nous concluons à ce stade à l'existence de trois grands modèles de gouvernance au regard des cas que nous avons pu étudier. Le Tableau 5 en rappelle les principales caractéristiques.

Tableau 5 : Typologie des modèles de gouvernances des groupes bancaires coopératifs

	T		
Modèle de gouvernance	Une entité centrale qui oriente fortement les décisions et qui est même en		
centralisé	mesure de les imposer au niveau de l'ensemble des entités locales sur		
(Cas 1)	toutes les fonctions clés du groupe (Marketing / RH / Financier / contrôle).		
	Dans ce modèle les assemblées d'élus, aussi bien des assemblées générales		
	que des conseils d'administration, ont un rôle d'accompagnement et de		
	validation des décisions prises par le management, au niveau local ou		
	régional.		
Modèle de gouvernance	Dans ce modèle le pouvoir de décision apparaît comme relativement		
partagé	étendu à la fois au niveau national et au niveau régional. C'est un modèle		
(Cas 3)	plus difficile à cerner dans la mesure où la répartition des décisions entre		
	les deux niveaux peut varier d'une période à l'autre et qu'il y a co-		
	construction des décisions. A un certain moment, le modèle est apparu		
	comme plutôt centralisé (avant la crise). Dans la période récente les entités		
	régionales ont accru leur influence sur les décisions du groupe.		
	Les assemblées d'élus sont consultées au niveau régional ou local mais ne		
	fixent pas les objectifs à atteindre.		
Modèle de gouvernance	Les entités locales ou régionales disposent d'un pouvoir étendu dans toutes		
décentralisé	les fonctions clés. L'entité centrale a pour objet principal d'assurer le		
(Cas 6 et 7)	contrôle des performances des entités locales, de centraliser les données		
	financières et de les appuyer dans la mise en œuvre de leur stratégie de		
	développement et de gestion de la liquidité.		
	Dans ce modèle on peut trouver deux variantes selon que le pouvoir de		
	décision se situe plutôt au niveau local (grand nombre de petites entités) ou		
	au niveau régional (nombre limité d'entités de taille régionale).		
	Les assemblées d'élus au niveau régional ou local sont consultées et		

peuvent participer aux décisions stratégiques et à la définition des objectifs
à atteindre

4. L'évaluation de la performance des différents modèles de gouvernance

La question de l'évaluation de la performance des modèles de gouvernance identifiés est la suite logique de la démarche que nous avons engagée. C'est aussi une des plus délicates car elle nécessite de nombreuses données pour établir de façon incontestable le lien éventuel entre un modèle et un certain niveau de performance. Notre ambition c'est donc limitée pour le moment à identifier la nature des indicateurs de performance retenus pas les institutions et à l'identification de certains critères de performance complémentaires directement associés à des phénomènes de gouvernance. A nouveau pour respecter nos engagements de confidentialité nous ne citerons pas les groupes concernés par certains de nos commentaires sur la nature des performances réalisées à ce jour. Enfin, en cohérence avec la prise en compte de différentes catégories de décisions managériales, nous avons souhaité retenir à côté des mesures financières traditionnelles des indicateurs non-financiers de la performance tels que la satisfaction des clients, la mobilisation des salariés ou des indicateurs à caractère clairement coopératifs.

De la même façon que pour les questions précédentes nous avons d'abord fait un inventaire des travaux académiques traitant des liens entre gouvernance et performance dans le milieu bancaire, notamment coopératifs (voir Annexe 1 B). Deux constats :

- Les indicateurs utilisés pour la mesure de performance ne sont que de nature financière en privilégiant soit des indicateurs de rentabilité économique comme le ROE ou le ROA ou des mesures d'exposition au risque, en particulier le risque de crédit.
- Les résultats concluant à la supériorité de telle ou telle forme de propriété présentent un certain nombre de limites en raison des échantillons étudiés mais surtout de la difficulté de saisir l'ensemble des déterminants de la performance.

Nous nous sommes appuyés sur les résultats de nos questionnaires pour proposer un ensemble d'indicateurs pouvant retracer de façon assez large la performance de ces

institutions (4.1). Enfin nous reviendrons sur quelques profils de performance observés dans les établissements au regard de leur structure de gouvernance (4.2)

4.1. La notion de profil de performance des groupes bancaires coopératifs

Les groupes bancaires coopératifs étudiés ont pour la plupart d'entre eux une vision plus élargie de la notion de performance. Nous les avons interrogés sur la nature des indicateurs qu'ils mobilisaient pour mesurer différents aspects de l'efficacité managériale. Nous avons également constaté l'introduction de quelques indicateurs de performance coopérative. Il paraît ainsi plus adapté de parler d'un profil de performance puis de tenter dans un deuxième temps d'identifier des différents profils selon les modèles de gouvernance. Le tableau 6 résume les indicateurs associés à chacune des grandes fonctions managériales.

Tableau 6 : Exemples d'indicateurs utilisés par les répondants de notre échantillon

Performance financière	- Exposition au risque de crédit
	- Ratio coûts / revenus
Performance client	- Taux de réclamation
	- Niveau de satisfaction
	- IRC (indice de recommandation)
	- Taux d'attrition / taux de fidélisation
Performance RH	- Niveau de satisfaction
	- Indice de mobilisation
	- Turnover
Performance coopérative	- Indicateur d'engagement coopératif
	- Taux de participation des membres aux assemblées
	- Taux de croissance du nombre de membres

Les ratios de performance financière sont assez classiques et largement sous le contrôle des entités locales ou régionales⁷. Le ratio « cost to income » reste le plus utilisé comme indicateur d'efficience des structures.

Les indicateurs de performance client se sont sophistiqués ces dernières années. Après s'en être tenus assez longtemps à des mesures de satisfaction et de fidélité on assiste dans

_

⁷ Notre échantillons et nos répondants sont issus assez largement des niveaux locaux et régionaux

les groupes bancaires coopératifs, comme dans les banques traditionnelles, à l'utilisation généralisée du taux ou de l'indice de recommandation client (Net Promotor score)⁸. Cette évolution se justifie par le fait qu'un certain nombre de comportements observables, comme la fidélité, ne se traduisait pas forcément dans les comportements d'achat. Au contraire, certains clients de longue date pouvaient devenir des détracteurs auprès de clients potentiels. Enfin le suivi du nombre de réclamation reste un indicateur qui se veut explicatif du niveau de satisfaction mais qui illustre aussi la qualité de l'offre.

La performance RH fait également l'objet de mesure systématique à travers des enquêtes de satisfaction à destination des employés avec l'émergence de mesure de mobilisation. Ces mesures permettent de donner une vision plus précise de l'engagement des salariés dans leur activité, leur adhésion aux valeurs et aux orientations du groupe, la compréhension du sens de leur action.

Enfin les indicateurs de performance coopérative émergent progressivement. Ils sont parfois très précis comme le taux de progression de nouveaux membres, parfois le pourcentage de clients membres de la coopérative ou le taux de participation aux assemblées générales des caisses locales. D'autres groupes développent des mesures de l'engagement coopératif par une analyse multicritère.

En plus de l'identification de ces critères de mesure de performance élargis à des dimensions non financières, notre recherche nous a conduits à mettre en évidence deux critères complémentaires, tout à fait fondamentaux, qui influencent très largement les premiers :

- Le temps nécessaire à la prise de décision
- Le degré d'adhésion des entités locales ou régionales : elles sont en effet directement en contact avec la clientèle et ce sont elles qui sont, in fine, la courroie de transmission des décisions managériales vers les clients.

Sur le premier critère, intuitivement, on peut considérer que ce temps est beaucoup plus important que pour une banque conventionnelle. Les groupes coopératifs auraient alors un désavantage concurrentiel. Ce problème serait compensé par une rapidité de déploiement

-

⁸ Outil de mesure développé par le cabinet de conseil Bain & Company

de ces décisions en raison d'une plus forte adhésion des structures régionales ou locales vu qu'elles ont participées activement au processus de décision. Notre étude ne permet pas de conclure de façon incontestable, mais la multiplicité des relations entre la structure politique et la structure managériales et les allers-retours nombreux entre les différents niveaux suggèrent un allongement du processus de décision sans véritablement de garanties que l'adhésion aux décisions prises soit totale ou même très large, sauf dans le cas d'un modèle centralisé.

La diversité des modèles de gouvernance au sein des groupes bancaires coopératifs suggère également qu'il y a des différences assez marquée entre eux sur ces deux derniers critères. Nous avons également noté qu'au sein d'un même groupe le degré d'adhésion à différentes décisions pouvait être très différent. Nos constats nous amène donc à formuler un modèle, pour le moment théorique, d'influence des structures de gouvernance sur la performance de ces groupes (Schéma 5).

Temps total **Performance** Modèles de prise de De décision **Financière** Gouvernance Client Degré RH Centralisé d'adhésion Coopérative Intermédiaire du niveau Décentralisé local (ou régional)

<u>Schéma 5 : L'impact des structures de gouvernance sur la performance</u>

4.2 L'identification de profils de performance type

La dernière étape de ce travail consiste à donner une première appréciation du profil de performance. Nous avons interrogé les personnes, lors des entretiens et par les questionnaires, sur la perception qu'elles avaient de la performance de leur institution par rapport à leurs principaux concurrents. La question qui se pose alors est celle de la nature du profil de performance des groupes coopératifs. Globalement tous les répondant considèrent leur engagement coopératif comme supérieur à ce que font les concurrents dans le pays et

que leur niveau de risque de crédit est à priori identique. Si on regarde ensuite l'équilibre entre la performance opérationnelle, la satisfaction des clients et la mobilisation des ressources humaines, quatre profils types émergent de nos observations :

Certains groupes bancaires coopératifs ont des niveaux de performance financière équivalents à ceux des banques traditionnelles ce qui passe forcément par un bon niveau performance commerciale et un engagement fort des ressources humaines. L'engagement coopératif est un levier pour la performance commerciale et l'engagement RH qui ne doit pas peser significativement sur les résultats ou en tout cas que les résultats doivent le supporter aisément. La distinction coopérative provient davantage de l'affectation des résultats dont une part importante est retenue dans les réserves. Le profil de performance est résumé dans le tableau 7. Il correspond à trois cas de notre échantillon.

Tableau 7 a): Profil de Performance équilibré

Nature de la	Indicateur retenu	Performance Banque A / Moyenne des concurrents		
performance		Au-dessus	Dans la moyenne	En dessous
Performance	Ratio coûts / revenus			
opérationnelle				
Exposition aux	Exposition au risque de			
risques	crédit			
Satisfaction	Niveau de satisfaction			
client	IRC (indice de			
	recommandation)			
Performance RH	Mobilisation des			
	employés			
Performance	Indicateur d'engagement			
coopérative	coopératif			

 certains groupes bancaires coopératifs, pour affirmer leur engagement coopératif et assurer la satisfaction de leur membres clients, doivent être prêts à renoncer à un certain niveau de performance financière (et donc de revenus). Le soutien au territoire, au développement local, aux initiatives à destination de la communauté peuvent conduire à accorder des financements à des conditions de facturation qui ne

- correspondent pas complètement aux risques pris. De même la pression commerciale est moins forte sur les membres clients. Du coup la performance opérationnelle est équivalente voir en dessous de la moyenne des concurrents mais les niveaux de satisfaction de la clientèle sont parmi les plus élevés. Le tableau 7 b) illustre ce profil qui correspond clairement à un cas de notre échantillon.
- Le troisième modèle que nous avons observé est celui d'une performance clairement orientée vers l'efficacité opérationnelle. Dans un moins un cas les niveaux de performance opérationnelle sont très au-dessus de la moyenne des concurrents mais on constate en parallèle des niveaux de satisfactions de la clientèle assez bas. Tout est fait pour contenir au maximum les frais généraux et les dépenses associées aux ressources humaines. Du coup le niveau de service offert aux membres clients est perçu comme insuffisant et les indices de recommandation sont assez faibles. Le tableau 7c) illustre cet exemple.

Tableau 7 b): Profil de Performance orienté client

Nature de la	Indicateur retenu	Performance Banque A / moyenne des concurrents		
performance		Au-dessus	Dans la moyenne	En dessous
Performance	Ratio coûts / revenus			
opérationnelle				
Exposition aux	Exposition au risque de			
risques	crédit			
Satisfaction client	Niveau de satisfaction			
	IRC (indice de			
	recommandation)			
Performance RH	Mobilisation des			
	employés			
Performance	Indicateur			
coopérative	d'engagement			
	coopératif			

- Enfin le dernier modèle est celui que nous considérons comme déséquilibré. On peut observer que malgré une performance opérationnelle plutôt moyenne voir inférieure à la moyenne les niveaux de satisfaction de la clientèle ne sont pas forcément meilleurs. Au moins trois cas de notre échantillon sont dans cette situation.

Tableau 7 c): Profil de Performance orienté financier

Nature de la	Indicateur retenu	Performance Banque A / moyenne des concurrent		
performance		Au-dessus	Dans la moyenne	En dessous
Performance	Ratio coûts / revenus			
opérationnelle				
Exposition aux	Exposition au risque de			
risques	crédit			
Satisfaction client	Niveau de satisfaction			
	IRC (indice de			
	recommandation)			
Performance RH	Mobilisation des			
	employés			
Performance	Indicateur			
coopérative	d'engagement			
	coopératif			

En n'observant que neuf exemples de façon un peu plus détaillée il est difficile d'aller plus loin dans nos conclusions. Cette étude n'avait pas pour ambition d'aller jusqu'à évaluer précisément les effets des modèles de gouvernance sur les critères de performance. Quelques hypothèses se dégagent sur une relation possible entre les deux mais, pour donner une validité satisfaisante à nos conclusions, il faut des données beaucoup plus précises que seuls les groupes eux-mêmes possèdent. L'intérêt de ces premières conclusions se situe beaucoup plus dans cette idée de profil de performance que nous avons avancée et qui correspond aujourd'hui à l'ambition des banques coopératives. Cela constitue aussi un moyen de différenciation par rapport aux banques conventionnelles.

Nous avons constaté que l'ensemble des cas étudiés ne se distinguaient pas par une prise de risque supérieure en matière de crédit, un niveau de mobilisation des RH supérieur ou un niveau de satisfaction des clients systématiquement supérieur. Il n'est donc pas évident que ce potentiel de différenciation soit réellement exploité.

5. Conclusions et Programme de recherche

Comme souvent après un travail de cette nature, on a le sentiment que finalement nous avons soulevé beaucoup plus de questions et mis en évidence toute une série de difficultés qu'apporté des réponses précises au problème complexe de la gouvernance et de la performance des banques coopératives. Néanmoins nous considérons avoir progressé sur plusieurs points :

- La mise en évidence d'une grille de lecture des modèles de gouvernance coopératifs dans laquelle l'ensemble des établissements pourront se situer. Les pouvoirs (élargis ou limités) des différents niveaux de l'organisation (national, régional ou local) et l'influence de la structure politique sur la structure managériale sont les caractéristiques essentielles du processus de décision pour différentes catégories de décisions managériales. Ce processus est même différent selon la nature des décisions illustrant en cela la complexité des modèles.
- La mise en œuvre de cette grille de lecture au niveau de neuf cas de coopératives en Europe et au Canada permet à ce stade de dégager trois modèles de gouvernance assez clairement différenciés. Les différences entre ces modèles conduisent à des temps de prise de décision que l'on perçoit comme assez différents entre les établissements, mais aussi selon la nature des décisions. Ces temps de décision ne semblent pas garantir une adhésion complète de l'ensemble des structures locales ou régionales, ni une adhésion forcément plus rapide.
- La notion de profil de performance permet un regard élargi de la contribution des coopératives financières. En utilisant des indicateurs non financiers à côté des mesures traditionnelles nous avons pu identifier plusieurs cas au sein de notre échantillon présentant un équilibre différent entre performance financière et performance client notamment.
- La limite principale réside ici dans la difficulté à associer tel ou tel un modèle de gouvernance à tel ou tel un profil de performance de façon satisfaisante. Nous avons bien une conviction, mais davantage de données doivent être recueillies pour augmenter la fiabilité des conclusions.

Cette étude que nous souhaitons poursuivre en continuant la collecte des données grâce au questionnaire, possède le mérite de poser les bases d'un véritable programme de recherche. Plusieurs axes émergent :

- Augmenter le nombre de cas étudiés pour avoir une vision plus complète du paysage des coopératives bancaire au niveau européen et international ;
- Approfondir les travaux sur le processus de décision afin d'évaluer leur efficacité en termes de délai et de niveau d'adhésion des structures. Cette analyse des processus suppose de continuer à étudier la natures des relations entre les différents niveaux de la structure managériale, leurs modalités d'interaction, et évaluer la capacité des structures politiques à agir sur les décisions du management. Cet axe ouvre la voie à toute une série de travaux sur le fonctionnement des conseils d'administration et de leur degré d'intervention dans les décisions des managers.
- Essayer d'associer un type de profil de performance à un modèle de prise de décision en affinant les mesures des indicateurs et en évaluant, à partir de données suffisantes, le pouvoir explicatif de ce modèle.

Ce programme de recherche sera mis en œuvre à compter du mois de septembre dans le cadre de la Chaire « Management et gouvernance des coopératives financières » que l'IAE va créer en Septembre prochain.

6. Bibliographie

Alburaki S., Lamarque E., « Vers un modèle de gouvernance hybride ? Le cas des banques mutualistes introduites en bourse », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°10, Septembre 2011

Barros C.P., Ferreira C., Williams J., "Analysing the determinants of performance of best and worst European banks: A mixed logit approach", *Journal of Banking & Finance*, 31, 2007, 2189–2203.

Chaddad F.R., Cook M.L., "Understanding New Cooperative Models: an ownership-control rights typology", *Review of Agricultural Economics*, vol 26, 2004, p 348-360.

Di Salvo R. " La governance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », Revue d'économie financière, n°67, 2002, p. 165-179

Erkens D. , Hung M. , Matos P., "Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide", *Journal of Corporate Finance*, Volume 18, Issue 2, April 2012, Pages 389–411

Garcia-MarcoT., Robles-Fernandez M.D., "Risk-taking behavior and ownership in the banking industry: The Spanish evidence", *Journal of Economics and Business*, 60, 2008, p 332–354.

Grifell-Tatjé E., "Profit, productivity and distribution: Differences across organizational forms : The case of Spanish banks", *Socio-Economic Planning Sciences*, 45, 2011, p 72-83.

Hillier D., Hodgson A., Stevenson-Clarke P., Lhaopadchan S., "Accounting window dressing and template regulation: a case study of the Australian credit union industry", *Journal of Business Ethics*, 83, 2008, 579-593.

lannotta G., Nocera G., Sironi A., "Ownership structure, risk and performance in the European banking industry", *Journal of Banking & Finance*, 31, 2007, p 2127–214.

Lin X., Zhang Y., "Bank ownership reform and bank performance in China", Journal of Banking & Finance, 33, 2009, p 20–29.

Marsal C, « Quelles sont les spécificités du management des coopératives », RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°322, 2011

Micco A., Panizza U., Yanez M., Bank ownership and performance. Does politics matter?, *Journal of Banking & Finance*, 31, 2007, p 219–241.

Ory JN, Gurtner E., Jaeger M., « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français », *Revue internationale de l'économie*, n° 301, 2006.

San-Jose L., Retolaza J.L., Gutierrez-Goiria J., 2011, "Are Ethical Banks Different? A Comparative Analysis Using the Radical Affinity Index", *Journal of Business Ethics*, Volume 100, Issue 1, April 2011, pp 151-173.

Servin R., Lensink R., Van Den Berg M., "Ownership and technical efficiency of microfinance institutions: Empirical evidence from Latin America", *Journal of Banking & Finance*, 36, 2012, p. 2136–2144.

7. Annexes

7.1. Annexe 1 : Analyse des travaux existants

A. La littérature sur la gouvernance des banques et des coopératives

- La gouvernance des coopératives

De façon générale la gouvernance des organisations se caractérise par l'intensité et la nature des contrôles exercés par une entité centrale sur les entités décentralisées et par le niveau de centralisation/décentralisation des décisions entre les deux structures. La gouvernance coopérative se caractérise par un niveau de contrôle élevé exercé par l'entité centrale sur les entités décentralisées et par une autonomie relativement élevée laissée à ces mêmes entités pour tout un ensemble de décision de gestion.

Une étude de 2004 dans le secteur des coopératives agricoles menée par Chaddad et Cook⁹ analysent les nouveaux modèles coopératifs agricoles en portant l'attention sur les droits de propriété. Cette étude souligne l'existence d'une diversité à partir d'une analyse de la gouvernance des coopératives agricoles par l'analyse des droits de propriété Ils adoptent une définition étendue du droit de propriété comprenant les créances résiduelles et les droits décisionnels. L'article propose une typologie des modèles organisationnels dans lequel la structure coopérative traditionnelle et l'entreprise orientée vers l'investisseur sont envisagées comme les extrêmes d'un ensemble de modèles intermédiaires à plus ou moins forte dimension coopérative. Ils en distinguent cinq :

Proportional investment	Ce modèle de détention du capital est basé sur un plan de capital			
coopératives	(capital plan). Il est utilisé aux USA par la CoBank. Il s'agit d'une technique de gestion du capital qui inclut l'émission et le rachat de part. Une contribution minimum au capital est calculée par membre. Certains membres sont sur ou sous contributeurs au capital. Différentes options sont alors possibles. Par exemple, augmenter le capital pour rétablir l'équilibre et la contribution de chaque membre ou permettre aux membres sous-contributeurs d'acheter des parts aux membres sur-contributeurs.			
Member-investor	Dans ce modèle les droits de propriété sont réservés exclusivement			
coopérative	aux « member-patrons ». Ceux-ci sont non transférables et non rachetables mais la coopérative distribue des gains nets proportionnellement aux parts de capital détenues.			
New génération	Dans ce modèle les parts sont transférables entre « member-patrons » mais exclusivement entre eux. L'avantage majeur est que ce modèle			

⁹ Chaddad F.R., Cook M.L., 2004, Understanding New Cooperative Models: an ownership-control rights typology, *Review of Agricultural Economics*, vol 26, 348-360.

coopératives		incite les membres à contribuer au risque du capital de la coopérative.
Cooperatives	with	Ce modèle relâche le fait que le capital soit exclusivement apporté et
capital seeking er	ntities	détenu par les « member-patrons ». Toutefois, il ne s'agit pas d'une IOF (« Investissor Oriented Firm ») car le capital externe est apporté par une entité légale séparée.
_		
Investor	share	Dans ce modèle le capital de la coopérative peut être détenu par des
coopératives		non membres sans toutefois devenir une IOF. Il existe des classes de propriétaires. Une classe de part est assignée à un groupe de propriétaire. Il existe différentes classes d'investisseur en plus des investisseurs classiques des coopératives (les membres).

Adapté de Chaddar et Cook, 2004

Plus généralement, les travaux sur la gouvernance des coopératives s'attachent à définir les modèles pouvant exister en relatant principalement le fonctionnement des instances comme les conseils d'administration ou de surveillance et la direction exécutive. Ces travaux ont décrit les processus électifs, les conditions pour en devenir membre, les conditions de financement, la solidité des fonds propres. Des travaux plus récents ont étudié la diversité de ces modèles avec l'introduction de structures cotées dans des groupes coopératifs avec les tensions que cela a pu générer (Alburaki et Lamarque, 2011)¹⁰.

- La gouvernance des banques¹¹

Plusieurs travaux ont été menés strictement sur la gouvernance des institutions financières conventionnelles. Le fonctionnement des conseils, la structure de propriété, la nature des décisions prises par les conseils. Ces travaux se focalisent pour la plupart sur les liens entre les structures de gouvernance et les décisions des établissements financiers comme le risque de crédit, le recours aux marchés. Certains travaux ont également essayé de faire le lien entre la structure des conseils d'administration et les conséquences de la crise financière (Erkens et al., 2012)¹²

Si on regarde plus spécifiquement des travaux sur les banques éthiques, San-Jose, Retolaza et Gutierrez étudient, en 2011 dans "Are ethical banks different? A comparative

¹⁰ « Vers un modèle de gouvernance hybride ? Le cas des banques mutualistes introduites en bourse », avec Salam Alburaki, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°10, Septembre 2011

¹¹ San-Jose L., Retolaza J.L., Gutierrez-Goiria J., 2011, Are Ethical Banks Different? A Comparative Analysis Using the Radical Affinity Index, *Journal of Business Ethics*, April 2011, Volume 100, Issue 1, pp 151-173.

Hillier D., Hodgson A., Stevenson-Clarke P., Lhaopadchan S., 2008, Accounting window dressing and template regulation: a case study of the Australian credit union industry, *Journal of Business Ethics*, 83, 579-593.

¹² Erkens D. , Hung M. , Matos P., "Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide", Journal of Corporate Finance, Volume 18, Issue 2, April 2012, Pages 389–411

analysis using the radical affinity index", les différences entre les banques de dépôt, les banques commerciales, et les banques coopératives avec les banques "éthiques". Les banques "éthiques" sont entendues comme les banques dont les propriétaires définissent l'idéologie, les principes, et les objectifs. Leur étude concerne 114 banques européennes (par exemple en Allemagne est identifiée comme banque éthique Merkur, en France LaNEF, en Italie Banca Popolare Etica, en Espagne Triodos Bank, etc...). Leurs résultats indiquent que la transparence des informations et des placements d'actifs sont des facteurs de différentiation des banques éthiques avec d'autres banques. Leurs projets spécifiques sont à forte dimension sociale, culturelle, éthique ou environnementale. Pour la transparence de l'information et le placement des actifs, toutes les banques éthiques dans les pays européens obtiennent en général un score élevé. Cette étude conclut sur le fait qu'il serait souhaitable, pour le secteur bancaire, de développer davantage deux principes : la transparence et l'engagement en ce qui concerne les actifs bancaires. Il serait important que ces deux principes ne soient pas uniquement dédiés aux banques éthiques. Dans ce papier la distinction entre les banques éthiques et les autres banques est basée sur un indice développé par les auteurs. Il est dommage qu'il n'y ait pas de discussion autour de la distinction entre les valeurs éthiques retenues et valeurs coopératives.

L'article de Hillier, Hodgson, Stevenson-Clarke, et Lhaopadchan dans "Accounting window dressing and template regulation: A case study of the Australian credit union industry" (2008) commente la réponse des institutions financières coopératives aux nouvelles réglementations en matière de placement de capital. Cette nécessité de placer du capital pour se prémunir contre le risque était plutôt orientée vers les institutions financières conventionnelles qui cherchent la maximisation du profit et qui distribuent des dividendes. L'article porte plus particulièrement sur les banques australiennes. Ils montrent que les effets de la réglementation, qui vise une amélioration des marges d'exploitation et une diminution du risque, augmentent les ratios de capital et encouragent la manipulation comptable. Ils soulignent également que l'ensemble "institutions financières" n'est pas homogène. Ainsi la réglementation serait plus pertinente si le régulateur intégrait cette "non-homogénéité" (gouvernance interne et modes opérationnels variés) et s'il considérait l'impact de la réglementation sur les incitations managériales et les comportements.

Les banques coopératives

En 2002, R. Di Salvo¹³ note déjà qu'à « cause de la diversité législative, historique, culturelle et sociale des différents pays européens, l'éventail typologique des systèmes coopératifs de crédits nationaux est extrêmement riche ». Il propose une typologie en quatre modèles d'intégration :

- Les systèmes fortement concentrés au niveau national comme Rabobank ou Credito
 Agricola au Portugal
- Les systèmes fortement concentrés au niveau régional comme en France avec les trois grandes banques coopératives
- Les systèmes décentralisés mais de forme légale intégrée comme les Raiffeisen en Autriche ou en Allemagne
- Les systèmes décentralisés mais intégrés sur la base du volontariat : les entités locales collaborent avec une entité centrale sans y être pour autant obligées par la loi.

Les liens pris en compte pour évaluer le niveau de centralisation / décentralisation entre les différentes entités relèvent principalement du dispositif de surveillance des entités entre elles et des relations financières qui les régissent, en particulier les systèmes de garanties croisés.

Il y a un peu plus de dix ans la question de l'accélération de la centralisation des décisions sous l'effet de ces contraintes financières et réglementaires avait émergé. Notre étude s'inscrit dans la continuité de ce travail en l'élargissant à d'autre type de décision pour évaluer si les questions financières et de contrôle entrainent la centralisation des autres décisions.

Dans la période récente nous n'avons identifié que deux études portant sur les modèles coopératifs bancaires. L'étude menée par le Centre Interuniversitaire de Recherche et d'Analyse des Organisations (CIRANO) en décembre 2012 ¹⁴. Le rapport s'intitule "Coopératives financières à travers le monde : Mécanismes de solidarité dans un contexte de

¹³ Di Salvo R. " La governance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », Revue d'économie financière, n°67, 2002, p. 165-179

¹⁴ CIRANO est un groupe de recherché interuniversitaire regroupant 180 chercheurs et basé à Montréal.

Bâle III". Le point de vue adopté dans cette étude est celui des "nouvelles exigences dans les activités de gestion des risques" notamment via les ratios de solvabilité issus de la réglementation (qui peut être différente en fonction des pays notamment). Dans ce rapport est proposé le portrait de 10 banques coopératives. Pour chacune d'entre elles une fiche est établie, chaque fiche comporte quatre points : (i) entité consolidante, (ii) contexte législatif et réglementaire; (iii) capital réglementaire, fonds propres et garantie mutuelle; (iv) risque systémique. Le rapport est très détaillé et se veut descriptif. Il n'a pas pour objet de comparer les pratiques, ni de proposer une synthèse.

Dernier exemple, le Centre for European Policy Studies étudie la diversité des banques européennes en portant l'attention sur l'originalité du modèle coopératif. La diversité n'est pas étudiée au sein du groupe des banques coopératives, mais par la diversité qu'elles apportent au secteur bancaire dans sa globalité. Leur analyse est développée selon trois thèmes : la nature des banques coopératives, l'évolution des banques coopératives en Europe, et enfin la performance et le rôle des banques coopératives. L'étude s'articule autour d'une revue de la littérature très riche et documentée. Deux conclusions principales émergent. Tout d'abord, ils mettent en exergue qu'il serait dommage pour le secteur bancaire que la réglementation nuise à la diversité des modèles bancaires. Ensuite, la structure de propriété et la gouvernance astreint le business de la banque. D'un côté les banques axées sur les valeurs de ses partenaires (et notamment ses members) vont naturellement porter leur attention sur la banque de détail, la relation client, et le prêt aux particuliers. D'un autre côté, les banques capitalistiques portées par les valeurs de leurs actionnaires vont porter leur attention et leurs compétences sur des produits et des services financiers plus sophistiqués. Cette étude indique également que le modèle coopératif a permis la mise en œuvre de mécanismes de gouvernance variés (vote démocratique, un sociétaire-une voix, les groupes d'élus locaux qui élisent parmi eux les représentants élus régionaux et centraux, la non distribution de dividende, etc.).

B- Les déterminants de la performance

Les effets de la structure de propriété sur la performance 15

L'hypothèse historique est que la gouvernance devient moins efficiente lorsque le degré de séparation des propriétaires et du contrôle augmente (Berle et Means, 1932). Une étude de Gorton et Schmid "Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking" (1999) conclue que la performance diminue lorsque le nombre de membres augmente en utilisant comme indicateur de performance le Return On Asset. Ils considèrent que le nombre de sociétaires est un indicateur du degré de séparation des propriétaires et du contrôle. Servin, Lensink, et Van Den Berg (2012) dans "Ownership and technical efficiency of microfinance institutions: Empirical evidence from Latin America" testent si les différences d'efficience technique peuvent être expliquées par des différences de structures de propriété. Les résultats montrent que les organisations non-gouvernementales et les coopératives ont une efficience technique plus faible que les autres banques. L'efficience technique est mesurée par un score qui permet de vérifier si les ressources mises en œuvre ne sont pas gaspillées étant donné les résultats obtenus.

lannotta, Nocera et Sironi (2007) montrent de leur côté que les banques coopératives ont des crédits de meilleure qualité et un plus faible risque sur leurs actifs que les banques privées et que les banques publiques. Mais ils remarquent également qu'une plus grande concentration de la propriété est associée à des crédits de meilleure qualité et à un risque plus faible d'insolvabilité. Ce que confirment d'autres études (Garcia-Marco et Robles-Fernandes, 2008). Les résultats apparaissent donc parfois un peu contradictoires.

- La relation entre les formes de gouvernance et la performance 16

¹⁵ Garcia-MarcoT., Robles-Fernandez M.D., 2008, Risk-taking behavior and ownership in the banking industry: The Spanish evidence, *Journal of Economics and Business*, 60, 332–354.

Servin R., Lensink R., Van Den Berg M., 2012, Ownership and technical efficiency of microfinance institutions: Empirical evidence from Latin America, *Journal of Banking & Finance*, 36, 2136–2144.

¹⁶ Barros C.P., Ferreira C., Williams J., 2007, Analysing the determinants of performance of best and worst European banks: A mixed logit approach, *Journal of Banking & Finance*, 31, 2189–2203.

Grifell-Tatjé E. , 2011, Profit, productivity and distribution: Differences across organizational forms: The case of Spanish banks, Socio-Economic Planning Sciences, 45, 72-83.

lannotta G., Nocera G., Sironi A., 2007, Ownership structure, risk and performance in the European banking industry, *Journal of Banking & Finance*, 31, 2127–214.

Lin X., Zhang Y., 2009, Bank ownership reform and bank performance in China, Journal of Banking & Finance, 33, 20–29.

Micco A., Panizza U., Yanez M., 2007, Bank ownership and performance. Does politics matter?, Journal of Banking & Finance, 31, 219–241.

Une deuxième série d'études évalue les effets de la présence d'acteurs particuliers dans le dispositif de gouvernance. Ainsi les effets de la présence de l'état sur la performance a fait l'objet de plusieurs études, notamment dans les pays à économie administrée (lannotta, Nocera et Sironi, 2007; Micco, Paniza et Yanez, 2007; Lin et Zhang, 2009). La profitabilité est souvent plus faible que pour des banques classiques. Les banques du secteur public ont des crédits de qualité moindre et un risque d'insolvabilité plus important.

Dans le contexte espagnol, Grifell-Tatjé dans "Profit, productivity and distribution: Differences across organizational forms : The case of Spanish banks" (2011) analyse le lien entre les variations de la performance économique et financière et la forme organisationnelle des banques, et cela sur plusieurs périodes. Elle compare les banques commerciales, les banques de dépôt, et les banques coopératives. Elle montre aussi que les effets de la dérégulation et de la libéralisation diminuent l'effet des formes organisationnelles sur la performance des banques.

Annexe 2

Questionnaire

Partie 1 - Description du groupe bancaire

1-Nom du groupe bancaire						
2-Indiquer les différentes instances de prise de décision. Pouvez vous les nommer.						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
3-Infori	mations quantitatives po	ur l'année <mark>2013</mark>				
Montan	t de l'encours de crédit	en k€				
Montant de l'encours de dépôt en k€						
Montant de l'activité hors bilan en k€						
Part de marché en %						
Part des décisions de crédit réalisé au sein de votre entité						
Total a	Total actif du bilan de votre entité					
4-Infori	mations sur les ressource	es humaines				
Nombre	e de salariés en équivale	nt temps plein er	n 2013			
Montan	Montant de la masse salariale					
Part de	s femmes dans les instar	nces de direction	exécutive			
Part de supervi	s femmes en tant que <i>m</i> sion	<i>embers</i> élus dans	les instances de			
Effectif	s au niveau central					

Effectif au niveau régional (s'il existe)	
Effectifs dans les caisses locales et les agences	

5-Informations sur la performance pour l'année 2013						
Votre entité	Faible Très élevé(e)			e)		
	1	2	3	4	5	
Affiche un encours de crédit						
Affiche une rentabilité financière						
Affiche une productivité						
Affiche une performance opérationnelle						
Affiche une part de marché						
Affiche un risque de crédit						
Affiche une liquidité						
Affiche une solvabilité						
Affiche un équilibre entre le montant de dépôt et de crédit						

Partie 2 - à compléter en fonction du niveau auquel se situe le répondant Cochez les cases correspondantes.

Les caisses locales et la vôtre en particulier	Pas du toutTou fait		ıt à		
	1	2	3	4	5
Pouvoir de décision					
De quel degré d'autonomie jouit votre caisse					
- Le plan marketing					
- Décisions commerciales					
 Recrutement des RH (cadres intermédiares et employés) 					
- Recrutement des RH (Cadres dirigeants)					

 Décisions en matière de niveau de risque crédit 			
- Décision d'investissement			
- Gestion de sa trésorerie			
Contrôle - estimez-vous que votre caisse locale?			
Est contrôlée par la caisse régionale			
Est contrôlée par la caisse centrale			
Est contrôlée par les autres caisses locales			
Est contrôlée par l'AG des sociétaires			
Est contrôlée par un <i>board</i> de supervision composé de sociétaires			
Rend compte à la caisse régionale			
Rend compte aux sociétaires (members)			
Rend compte à la caisse centrale			
Rend compte aux régulateurs			
Rend compte de leurs actions socialement responsables			
Est évaluée régulièrement ° a par des indicateurs de rentabilité			
Est évaluée régulièrement par des indicateurs de productivité			
Evalue régulièrement la satisfaction de leurs clients			
Fidélise leurs salariés			
Est soumise à un risque de crédit élevé			
Se compare avec d'autres caisses locales			
Pratique le <i>benchmarking</i>			
Incitations - estimez-vous qu'au niveau local votre caisse ?			
Incite financièrement leurs salariés			
Récompense leurs salariés			
Organise la formation de leurs salariés/collaborateurs			
I .			

Contribue à la détermination des objectifs à atteindre			
Est sanctionnée si les objectifs ne sont pas atteints			
Est récompensée si les objectifs sont atteints			
Activité- estimez-vous qu'au niveau local votre caisse?			
Est au contact des clients			
Distingue les clients des sociétaires (members)			
Favorise les activités hors bilan et notamment l'épargne financière			
Est soumise aux fluctuations de la réglementation			
Intervient durablement sur son territoire			
Travaille en étroite collaboration avec les sociétaires élus			
Prend en compte la parité dans les recrutements			
Est dirigée (executive) par des femmes			

a Le terme régulièrement signifie pour un pilotage quotidien de l'activité.

Les caisses locales et la vôtre en particulier mesure la performance concernant	Si oui avec quel(s) indicateurs
La satisfaction des clients	
La mobilisation des RH	
Le coût d'exploitation	
L'engagement coopératif	
Le risque de crédit	

Quelle est la perception avez-vous du niveau de performance par rapport à vos concurrents concernant	En dessous de la moyenne	Dans la moyenne	Au dessus de la moyenne
La satisfaction des clients			

La mobilisation des RH		
Le coût d'exploitation		
L'engagement coopératif		
Le risque de crédit		