



L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES ET LE DEGRÉ D'AUTONOMIE DES ACTEURS LOCAUX : LE CAS DES BANQUES DE RESEAU.

Christine MARSAL

Maître de Conférences

Laboratoire L.E.G.- Fargo

**Université de Bourgogne,
IAE, Pôle d'économie et gestion
2, Bd Gabriel, BP 26611
21066 Dijon Cedex
Tel : 03 80 39 35 12
Fax : 03 80 39 35 38**

christine.marsal@u-bourgogne.fr

Résumé

Le système d'évaluation des performances dans le secteur bancaire est encore peu étudié en France. Il existe peu d'informations sur l'Architecture Organisationnelle des banques de réseaux qui aujourd'hui, se targuent de pouvoir compter sur de solides réseaux bancaires pour garantir la solidité de leurs revenus. Comment sont pilotées les agences bancaires ? Existe il des spécificités en fonction des droits décisionnels alloués au niveau local ? L'étude empirique se propose de répondre à ces questions tout en tentant d'établir une typologie entre les banques mutualistes et les banques dites commerciales.

Mots clés

Architecture organisationnelle, indicateurs de performance, décentralisation, banques mutuelles,

Summerize

The structure of the system to evaluate the performance in the banking sector is poorly studied in France. We don't have many information about Organizational Architecture of retail banks although manager argue that branches are important to generate regular revenues. The questions are numerous : how are branches managed ? are the decision rights equally assigned in branches among all the banking sector ? And what's about the specificity of mutual banks ? The aim of the study if to answer theses questions and try to elaborate a typology between mutual and commercial bank.

Key words

Organizational architecture, performance standards decentralization, mutual banks

La crise financière actuelle a montré l'intérêt qu'il y a pour les établissements bancaires d'asseoir leur activité sur un solide réseau bancaire. Les métiers de la banque de détail, fortement remis en cause par l'arrivée de nouveaux concurrents sur internet et la très forte rentabilité des activités de marché, retrouvent aujourd'hui la faveur des dirigeants. Une moindre volatilité des résultats aux aléas du marché financier, la relative inertie de la base de clientèle (par le biais de la fidélisation) sont les arguments mis en avant pour expliquer ce retour en grâce.

L'examen du secteur bancaire français montre la très grande diversité des établissements bancaires à réseaux : banques commerciales, banques mutualistes ou coopératives, réseau des caisses d'épargne. Chacun des réseaux, en fonction de son histoire et de ses contraintes, adopte une forme centralisée ou non de sa gestion. Traditionnellement, les banques dites commerciales, s'étant développées dès l'origine sur l'ensemble du territoire, ont adopté des modes de gestion plutôt centralisés. Les banques mutualistes, coopératives ou encore les caisses d'épargne se sont développées sur des bases régionales et ont un mode de gestion différent, plutôt marqué par la décentralisation.

Pour chaque type de réseau cependant, l'évolution des outils disponibles en agence modifie les tâches qui y sont effectuées et par là même les processus de centralisation ou décentralisation engagés. Bernard et Gauthier (2002) notent ainsi que les agences sont davantage responsabilisées au pilotage de leur activité. C'est ainsi que de nouveaux outils de gestion de la relation client sont implantés en agence et peuvent être utilisés de façon autonome sans recourir à l'expertise des employés des services centraux. Les choix opérés en la matière ne sont, cependant, pas identiques d'un établissement à l'autre. Plus encore, dans un même établissement alors que les outils mis à disposition des responsables locaux sont identiques, les pratiques observées peuvent largement différer (Oriot, 2004).

La littérature, existante en finance organisationnelle, s'intéresse au degré optimal¹ de centralisation ou décentralisation, pour autant la réalité du phénomène est difficile à cerner.

Déterminer le niveau pertinent de décentralisation nécessite de faire le comparatif des coûts résultant de décisions prises avec peu d'information et des coûts engendrés par les décisions qui concernent des objectifs non pertinents. Il s'agit des coûts d'acquisition auxquels s'ajoutent les coûts liés à de mauvaises décisions (ou décisions incomplètes).

Le degré pertinent de décentralisation dépend de facteurs comme la taille de la firme (dans la lignée de travaux de Coase), les technologies de l'information, l'environnement réglementaire

¹ Mais nous lui préférons l'expression « degré pertinent ».

et la technologie de contrôle. Brickley et al. (2001) notent que le propos de centraliser ou décentraliser se focalise sur le niveau de la hiérarchie auquel sera placé le droit décisionnel.

Cette focalisation est importante non seulement sous un angle disciplinaire, mais aussi sous un angle organisationnel. De ce niveau va dépendre la capacité de l'organisation à saisir des opportunités, à procéder à un accroissement des connaissances et au renforcement des compétences spécifiques et à s'adapter face aux changements environnementaux.

Le calcul coûts / bénéfices se décline comme suit : la centralisation est favorisée lorsque l'on peut (et doit) partager des ressources, cela en réduit les coûts. La décentralisation est favorisée lorsque la réactivité face au marché doit être privilégiée. Les choix des firmes se font en fonction de ces deux types de forces et il existe des évolutions dans le temps. Cela dépend du contexte de chaque organisation, de son appartenance à tel secteur, et il n'y a pas, dans l'absolu, de « meilleure » solution.

Le processus de centralisation ou décentralisation dépend également des évolutions de l'environnement. L'importance ou la composition du savoir local peut évoluer avec l'environnement. Les orientations stratégiques peuvent à leur tour modifier l'importance que l'on peut accorder au savoir local. Ainsi, dans le secteur bancaire, si un établissement décide que la maîtrise des risques devient plus importante que la conquête de parts de marché, alors certaines connaissances locales doivent être « abandonnées » au profit de procédures formalisées et centralisées.

À travers le processus de prise de décision de Jensen et Fama (1983), nous pouvons distinguer plusieurs types de droits décisionnels.

Les droits qui concernent l'initiative de la décision : ce sont les propositions pour l'utilisation des ressources et la structuration des contrats.

- Les droits de ratification concernent l'approbation ou non des propositions.
- Les droits liés à la gestion de la décision, ils concernent à la fois la mise en place de la décision et le contrôle des résultats de cette décision.
- Le contrôle des résultats peut lui-même faire l'objet d'une possible partition dans l'organisation car il concerne à la fois la mesure des *outputs* obtenus, mais aussi la structuration et la mise en place d'un système de récompense.

Chacun de ces droits décisionnels peut être ou non centralisé, il est possible que les organisations connaissent un double mouvement (Charreaux, 2000) ce qui peut se traduire par des modes d'organisation différents au niveau des agences bancaires.

Dans un secteur où les produits et services proposés sont largement banalisés, les outils de gestion et système d'information quasiment identiques d'un réseau à l'autre, on peut se poser

la question du pilotage des réseaux bancaires. Dans quelle mesure, le degré de centralisation impacte-t-il le pilotage des réseaux ? Existe-t-il un mode d'organisation uniforme des agences bancaires ou bien existe-t-il des spécificités liées aux banques locales par définition décentralisées (les banques régionales, les banques mutualistes) ? Les standards de performance sont-ils employés de façon identique dans les deux catégories d'établissements ? La problématique centrale de cet article est donc d'appréhender la cohérence qui peut exister entre le système de contrôle et la plus ou moins grande centralisation dans l'organisation des réseaux. Elle peut être formulée de la façon suivante : y a-t-il uniformité dans le choix des indicateurs de performance utilisés pour le pilotage des agences bancaires ?

Pour aborder cette problématique, le choix des indicateurs de performance retenus par chaque catégorie de réseau sera mis en avant. L'objectif est ensuite de déterminer une première typologie permettant de caractériser les banques centralisées (banques commerciales) et banques décentralisées (banques mutualistes et coopératives) sous l'angle du degré d'autonomie et du système de contrôle mis en place dans les agences bancaires. Cet article a pour ambition de mieux comprendre les axes de pilotage d'un secteur finalement peu connu, prolongeant les analyses existantes (Thenet, 1998 ; Godowski, 2004 ; Oriot, 2004) en mobilisant le cadre théorique de l'Architecture Organisationnelle.

Pour répondre à la problématique et atteindre cet objectif, l'article est construit de la façon suivante.

Une première partie pose le cadre théorique et permet une première analyse du degré d'autonomie accordé dans les agences bancaires, une deuxième partie traite du choix des standards de performance. À l'issue de chacune des parties, un certain nombre d'hypothèses sont posées. Une troisième partie sert de test à ces hypothèses et apporte les premiers résultats empiriques et commentaire. Enfin, la conclusion termine l'exposé.

1. LE DEGRE D'AUTONOMIE DES AGENTS LOCAUX DANS LES BANQUES DE RESEAU.

Le degré d'autonomie (ou droits décisionnels) des agents locaux est contingent aux règles du jeu mises en place dans l'organisation observée. Pour mieux décrire et comprendre les implications possibles en termes de pilotage des agences bancaires, le cadre théorique mobilisé est celui de l'Architecture Organisationnelle (1.1). Ensuite, une étude plus

approfondie des droits décisionnels existant dans les agences bancaires doit permettre de formuler les premières hypothèses (1.2).

1.1. Degré d'autonomie des agents et règles du jeu organisationnel.

Le champ théorique qui sert de toile fond à la présente étude est celui de la théorie de l'Architecture Organisationnelle. C'est à travers cette grille de lecture que nous tenterons de définir les contours du degré d'autonomie des agents locaux. Issue de la Théorie Positive de l'Agence, l'Architecture Organisationnelle (Brickley et al. 2001) donne une explication de la répartition des pouvoirs et des droits décisionnels dans les firmes. La forte dimension contrôle de cette théorie permet une explication de la mise en cohérence des composantes des organisations.

L'efficacité des organisations repose alors sur leur aptitude à régler les conflits ou à les prévenir par des mécanismes internes d'allocations de droits décisionnels et de contrôle (Charreaux, 1999)² tout en s'adaptant à leur environnement.

L'architecture organisationnelle se propose d'expliquer les lignes directrices du jeu organisationnel basée sur la séparation des fonctions de gestion et de financement au sens de Berle et Means (1932). Les bases de cette théorie, qui se veut « selon Charreaux 2000, une théorie du contrôle appliqué à la gestion des organisations » , ont été posées initialement par Jensen et Meckling (1976, 1992), Fama et Jensen (1983).

Charreaux (2001) propose la taxinomie, que nous retiendrons, en distinguant deux « dimensions à l'architecture organisationnelle », l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation, d'une part, et la conception du système de contrôle, d'autre part.

L'allocation des droits décisionnels signifie que l'on va accorder des droits de décision au niveau de celui qui dispose de l'information et de la connaissance spécifique pertinente pour exercer ce droit (Jensen et Meckling, 1992) .Brickley et al (2001) ³notent qu'il n'existe pas de système « automatique » d'allocation de tels droits, et que rien ne garantit que les droits décisionnels seront affectés aux personnes qui sauront le mieux en faire profiter la firme.

L'allocation des droits décisionnels consiste en fait à trouver le niveau pertinent de pouvoir accordé aux différentes strates de l'organisation, compte tenu de la nature et de la complexité des tâches à accomplir. Ainsi, un agent, qui a d'importantes responsabilités dans la mise en

² Page 66-68.

³ Page 265

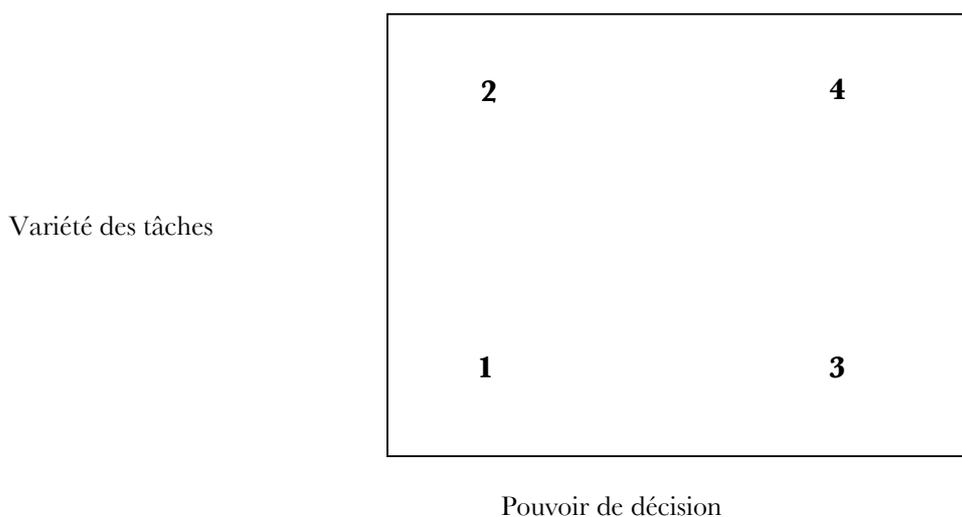
œuvre d'un projet, doit pouvoir piloter le budget correspondant et disposer des pouvoirs nécessaires pour vaincre les obstacles, qui pourraient se présenter lors de la réalisation de son projet.

Ce niveau pertinent est lié au choix de centralisation ou décentralisation des décisions dans la firme (Jensen et Meckling, 1992)⁴ ; ce choix étant largement dépendant de la localisation de l'expertise nécessaire à l'exploitation des connaissances existantes dans la firme. Cette délégation procure des gains qui proviennent des délais réduits dans la prise de décision et de la diminution des risques d'erreurs.

Si l'on reprend le schéma de Jensen et Meckling, les activités centralisées sont celles dont les décisions sont prises à proximité du dirigeant ou de son équipe. Le schéma suggère ainsi que la notion de distance hiérarchique est importante.

Brickley et al.(2001) enrichissent cette première approche en construisant un diagramme représentant 4 typologies de fonctions dans l'organisation.

Figure 1: Les différentes dimensions de la configuration des emplois



D'après la figure de Brickley et al. (2001, page 287).

Les auteurs ne donnent pas d'échelle de mesure pour les axes représentés, l'axe de la variété des tâches se lit alors de la façon suivante : à l'origine de l'axe, on a une activité mono tâche, et plus on s'éloigne de l'origine plus la variété des tâches augmente. On effectue une lecture identique pour le pouvoir de décision.

⁴ Page 263.

La fonction 1, peu variée et ayant peu de droits décisionnels représente l'activité type centralisée administrative, qui consiste à répondre à des consignes ou à respecter une procédure⁵.

La fonction 4 regroupe au contraire une large palette d'activités assortie d'un large pouvoir de décision. Elle représente une fonction décentralisée telle que celle du responsable d'unité. Dans le secteur bancaire, le responsable d'agence peut correspondre à cette définition. Pour notre propos, nous envisagerons donc le phénomène de centralisation sous ces deux aspects :

- La centralisation se traduit par un raccourcissement de la distance entre la hiérarchie et le niveau opérationnel, ce raccourcissement se traduisant par la disparition d'échelons intermédiaires et par un accroissement du rôle et du nombre des procédures.
- La centralisation se traduit ensuite une modification de la palette des activités réalisées au niveau local : certaines activités disparaissent et d'autres sont modifiées dans le sens d'un amoindrissement du pouvoir de décision.

Les aspects techniques de la centralisation concernent d'importants et fréquents flux d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques, sur des procédures définies à l'avance. (Brousseau et Rallet, 1997). Les auteurs évoquent aussi des contraintes de standardisation dans la mesure où les actions sont placées sous une autorité unique.

La typologie proposée par Brickley et al. (2001) définit les activités décentralisées comme celles ayant d'importants pouvoirs de décisions associés à une large diversité des activités concernées. Il convient cependant d'approfondir cette analyse.

Pour Zimmerman (1996), « *il y a un effet de basculement entre le fait de donner aux employés une plus large autonomie discrétionnaire et des tâches moins spécialisées* ». Le processus de décentralisation génère des coûts liés au système d'incitation et des coûts liés à la coordination des différentes activités spécialisées. Brickley et al. (2001) en récapitulent les coûts :

- Il existe un risque de perte de complémentarité entre les différentes activités,
- Les coûts de coordination sont plus élevés que dans le cas de la centralisation, il faut davantage s'assurer que les différentes unités locales agissent dans le « même sens ».
- Il peut se développer une myopie fonctionnelle : les employés et les responsables des niveaux locaux se focalisent sur leurs propres objectifs au détriment des objectifs globaux⁶.

⁵ Dans le sens de méthode, de marche à suivre pour obtenir un résultat.

- Une moindre flexibilité organisationnelle qui provient de la nécessité de faire évoluer de concert l'ensemble des unités locales.

La solution consiste alors pour les organisations à attirer et à retenir les employés compétents. Le fait d'avoir des managers locaux compétents a deux avantages : les responsabilités attirent et retiennent les talents.

Pour Jensen et Meckling (1992) du coût de transfert des connaissances spécifiques favorise le processus de décentralisation des droits décisionnels leur analyse porte sur la manière dont la décentralisation engendre un problème d'allocation des droits décisionnels et de contrôle. Passant outre les problèmes d'agence, donner les droits décisionnels à l'individu qui possède à la fois la compétence et la connaissance pertinentes augmente l'efficacité de l'organisation (Christie et al., 2003).

Milliot (1999) évoque la nécessité de décentraliser les droits décisionnels dans certains types d'activités (techniques, logistiques, méthodologiques) pour gagner en souplesse et permettre une prise de décision rapide. Les initiatives font partie des facteurs clés de succès. C'est aussi une forme de valorisation des compétences des individus, ce qui est facteur de motivation (Child et al, 2001).

Illustrant le cas des industries de service, Karaesmen (2003) note que la forme décentralisée est adéquate quand il s'agit de fidéliser les clients existants. Ces derniers sont sensibles à la qualité des produits, à la rapidité dans la fourniture des services, aux compétences et à la possibilité pour les responsables locaux d'avoir une marge de manœuvre lorsque cela est nécessaire. Cette problématique est particulièrement présente dans les banques de détail opérant sur le marché des particuliers (Ferrary, 1997). Le positionnement théorique retenu, celui de l'architecture organisationnelle, fait ainsi une large place aux éléments de contingence essentiellement structurels. Il complète l'approche de la contingence subjectiviste illustrée dans le secteur bancaire par Oriot (2004), dans le sens où l'influence des acteurs (ou agents) sur leurs pratiques n'est pas ignorée. Cette influence est explicitée par des aspects disciplinaires et, dans une moindre mesure dans cette étude, par des aspects cognitifs.

Ayant posé le cadre général de notre étude, il convient à présent d'appréhender plus finement la répartition des droits décisionnels dans les agences bancaires.

1.2. La répartition des droits décisionnels dans les banques de réseau.

⁶ Zander et Kogut (1996) évoquent le processus d'identification qui peut entrer en conflit avec l'autonomie accordée aux unités locales.

La littérature, qui s'intéresse aux banques finançant les petites entreprises, apporte un complément à cette première analyse. Aux Etats-Unis, les organisations bancaires locales (*small banks*) ont un avantage sur les grandes organisations lorsqu'il s'agit de traiter des informations peu formalisées, du fait de l'incomplétude des contrats et de l'asymétrie d'information qui existe entre prêteurs et emprunteurs. Berger et al. (2002) explorent cette idée dans le contexte des prêts accordés aux petites entreprises, une activité typiquement reliée à la collecte et au traitement d'informations peu formalisées et difficilement transférables dans une base de données. Les résultats montrent que les grandes banques ont tendance à moins prêter que les petites banques lorsqu'il s'agit de dossiers à faible contenu informationnel ou lorsqu'il est difficile d'obtenir cette information ; c'est le cas des firmes qui ne possèdent pas une information structurée.

En examinant les pratiques internes, les auteurs montrent que les grandes banques prêtent à des firmes qui peuvent être éloignées du siège, interagissent de manière plus impersonnelle avec leurs emprunteurs avec lesquels elles ont des relations plus courtes et moins exclusives. La gestion des crédits y apparaît de surcroît plus lourde et plus contraignante que dans les petites banques.

Tous ces éléments confirment que les petites banques sont plus capables de collecter et d'agir sur la base d'informations non-formalisées que les grandes banques. Les explications possibles sont multiples :

- Dans les grandes structures, la coordination et la gestion des risques ont plus besoin de standardisation du fait de la complexité de l'organisation ; il n'est pas souhaitable de laisser de trop grandes marges de manœuvre au niveau local, ce qui complique le contrôle. Il y a en fait beaucoup trop de niveaux hiérarchiques. Nous retrouvons une illustration des contraintes de standardisation et de spécialisation évoquées par Brousseau et al.(1997).

- Les grandes banques doivent, en effet, répondre à de plus fortes contraintes de standardisation, qui les conduit à centraliser les processus.

- Les petites banques se spécialisent dans les prêts aux petites structures. Pour ce faire, elles vont accorder une certaine marge de manœuvre au niveau local. Cette marge de manœuvre est utilisée dans la collecte et l'interprétation des informations non-formalisées (Stein, 2002).

La valeur créée provient alors de l'exploitation et de la construction de connaissances spécifiques au marché des petites entreprises (Berger et al, 2002). Il est important ici de répondre à leur besoin de financement pour maintenir la viabilité de l'exploitation. Nous retrouvons en partie, cette analyse dans le secteur bancaire français.

Zolinger et Lamarque (1999) montrent que le cœur du métier bancaire peut se résumer à deux compétences clés : la maîtrise du risque et la gestion de la relation client. L'implantation des T.I.C. a bouleversé considérablement la coordination de ces deux compétences. Traditionnellement, et de façon très schématique, les activités de gestion des risques sont centralisées. Le dirigeant et son équipe de spécialistes déterminent le niveau de risque acceptable (par simplification nous envisageons ici toutes les catégories de risque).

Cette politique de risque est ensuite traduite au niveau local par le biais de ratios et de procédures à respecter. Les unités décentralisées ne sont associées à la maîtrise des risques que par l'application des procédures.

Inversement, les unités décentralisées ont une certaine latitude décisionnelle sur les activités gestion client et le siège n'intervient sur ces activités que dans la partie administrative. Cela rejoint les travaux de Ahuja et al.(1999), qui montrent que les tâches routinières sont plus susceptibles d'être centralisées que les tâches non répétitives ; ces dernières demandant une certaine créativité. La créativité des agences bancaires concerne les moyens mis en oeuvre pour gérer et approfondir la relation client, ce qui permettra à l'organisation de capturer des opportunités de croissance (Assens,1991).

Les deux catégories d'activités (gestion client et gestion des risques) ne sont pas « étanches » et il est fréquent de constater des liens de communications informelles entre les deux catégories d'entités. En effet, les agences locales capturant les opportunités de croissance peuvent exposer l'organisation à certains risques (Nakhla, 1997), il y a donc souvent nécessité de gérer conjointement certaines de ces opportunités ; l'exemple le plus couramment étudié est à cet égard est l'octroi d'un prêt immobilier. Le tableau 1 résume ces éléments.

Tableau 1: Le découpage traditionnel des droits décisionnels selon les deux compétences identifiées par Lamarque (2000).

	Maîtrise des risques	Gestion de la relation client
Unités centralisées : le siège.	Activité traditionnelle de services spécialisés qui analysent et déterminent le niveau de risque maximal acceptable (risque financier, opérationnel, crédit etc.). Importants droits décisionnels.	Gestion de la partie administrative de la relation client (back office). Faibles droits décisionnels
Unités décentralisées : les agences bancaires.	Application des consignes et procédures élaborées au niveau central. Faibles droits décisionnels	Activité traditionnelle des unités décentralisées : contact avec le client, connaissance spécifique du portefeuille client. Importants droits décisionnels. Autres activités d'enregistrement : faibles droits décisionnels.

Tableau réalisé d'après l'article de Lamarque (2000).

Dans ce contexte, l'agent local qui va focaliser notre attention est celui qui dirige l'agence bancaire. Sa dénomination varie d'un réseau à l'autre : responsable ou directeur d'une ou plusieurs agences dans les banques nationales , directeur d'une ou plusieurs caisses locales dans les banques mutualistes.

Ce premier découpage va permettre d'appréhender la nature centralisée ou non de l'organisation bancaire observée. On peut en effet supposer que dans les réseaux bancaires décentralisés les compétences de maîtrise des risques sont plus largement déléguées en agence et les compétences liées à la à gestion de la relation client sont plus étendues. Le secteur bancaire français est marqué par l'existence de deux types de réseaux bancaires. Les réseaux d'envergure nationale (Société Générale, BNPP par exemple) correspondent plus à la forme centralisée décrite par Brickley et al (2001), ou Berger et al.(2002), avec à leur tête un siège social qui décide de la politique commerciale et de maîtrise de risque pour l'ensemble des agences du territoire. Les banques du secteur mutualiste de leur côté ont à leur tête un chef de réseau garant du respect de la réglementation alors que les établissements régionaux (Caisses locales de Crédit Agricole, de Caisse d'épargne) disposent d'une large autonomie en matière de politique commerciale, de maîtrise des risques et de politique de rémunération (Di Salvo, 2002). Il est alors intéressant d'analyser comment se traduisent les processus de centralisation et/ou de décentralisation dans ces deux catégories de réseaux.

Il est alors possible de formuler deux hypothèses :

H1 : Les agences bancaires d'établissements décentralisés disposent d'un pouvoir de délégation plus étendu dans la maîtrise des risques que les agences appartenant à des établissements centralisés.

H2 : Les agences bancaires d'établissements décentralisés disposent d'une plus large autonomie dans la gestion de la relation client que les agences appartenant à des établissements centralisés.

Par le système d'allocation de droits décisionnels, les employés reçoivent le pouvoir d'utiliser les ressources qui appartiennent à l'organisation. Ne pouvant retirer un bénéfice immédiat de l'utilisation de leur activité⁷, ils ne sont pas forcément incités à utiliser ces ressources au mieux des intérêts des propriétaires, d'où la nécessité pour les dirigeants d'établir un système de contrôle. Dans ce système de contrôle, le choix des indicateurs de performance joue un rôle d'orientation des comportements individuels, à la fois en matière d'incitation u'en

⁷ Ce qui serait possible si le droit obtenu était aliénable sur un marché.

matière d'évaluation des performances. Les outils concernés par ces indicateurs sont les tableaux de bord et plus particulièrement dans le secteur bancaire les tableaux de bord automatiques (Rouach et Nauleau, 2002 ; Marsal et Travaillé, 2007). Ces développements conduisent à s'interroger plus avant sur le rôle des indicateurs de performance dans le système de contrôle et plus particulièrement dans le système de contrôle des banques de réseau.

2. LE ROLE TRADITIONNEL DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le choix de la mesure de la performance dans notre cadre théorique est fortement lié à la difficile observabilité des actions de l'agent. Le standard de performance joue alors un double rôle. Dans sa dimension incitative et *ex ante*, le standard vise à aligner les intérêts des parties en présence. En général, il s'agit de lier la richesse de l'agent (la rémunération du dirigeant ou des salariés) à la richesse du principal (la valorisation boursière de l'entreprise). Les études vont alors porter sur l'intensité de ce lien (on parle de sensibilité comme Jensen et Murphy, 1990) et de son influence potentielle sur le comportement des agents (Keating, 1997 ; Sim et al., 2003 ; Rayton, 2003)

La deuxième dimension du standard est une dimension de contrôle et comporte une dimension *ex-post*. Il s'agit pour le principal, de vérifier si le comportement de l'agent a été conforme à ce qui était attendu. Le choix du standard est alors soumis à plusieurs contraintes : il doit rendre compte le plus exactement possible du comportement de l'agent et être pertinent. Murphy (1999) identifie trois facteurs qui président au choix du standard : le coût de la mesure de la performance, la précision de la mesure, l'influence que l'on peut avoir sur le standard choisi. L'auteur identifie ensuite trois catégories de standards : les standards basés sur le passé, les standards basés sur les performances réalisées par des entreprises similaires et les standards basés sur la particularité de telle ou telle tâche.

La prise en compte de ces différents facteurs aboutit à plusieurs modèles de contrôle. Le tableau n°2 reprend la typologie proposée par Merchant (1985).

Dans cette typologie, les trois modèles de contrôle correspondent à des objectifs différents : atteindre un standard quantitatif ou qualitatif, obtenir un comportement précis, obtenir des corrections rapides au niveau local.

Tableau 2 : Les modèles de contrôle selon Merchant (1985).

Types de contrôle	Analyse synthétique.
Contrôle sur les résultats	Il définit les dimensions du résultat désiré (exemple gains par action, niveau de satisfaction du consommateur, délai de livraison etc....) Il est utilisé pour accorder des récompenses (ou des « punitions ») pour encourager les actions qui permettent d'atteindre le résultat.
Contrôle de l'action	Il demande aux individus de réaliser (ou de ne pas réaliser) certaines actions qui sont bénéfiques (ou qui sont néfastes) à l'organisation.
Contrôle personnel (auto contrôle)	Souvent les individus font ce qui est le mieux pour l'organisation parce qu'ils sont autonomes ou parce qu'ils sont influencés par les normes du groupe.

D'après le tableau présenté page 114 de l'article de Sim et al. (2003).

Baker et al. (1988) établissent une autre typologie en faisant la distinction entre les standards « objectifs » basés sur un certain nombre de mesures quantitatives (ventes, profits de la division...) et standards « subjectifs » (l'évaluation des salariés par leurs supérieurs). Quel que soit le choix du standard adopté, les enjeux sont les mêmes : trouver un système efficace et crédible. L'efficacité dans ce contexte signifie, que l'on peut obtenir une mesure précise de l'effort de l'agent en minimisant les coûts engagés pour effectuer ce contrôle. La crédibilité signifie que la mesure n'est pas biaisée et que les données ne sont pas manipulées. La crédibilité et l'efficacité des standards sont finalement très contingentes à la nature centralisée ou non de l'organisation observée, ce que nous allons maintenant développer.

2.1. Les différents modes d'évaluation des performances et la nature centralisée ou non des organisations.

Le choix d'un indicateur ou d'un autre dépend des composantes de l'Architecture Organisationnelle que sont le système d'incitation ou le niveau de délégation accordée au niveau local. Nous axons notre étude sur la nature centralisée ou non des banques étudiées. Les principales études se concentrent sur le choix des performances dans les structures décentralisées.

Argyres et al. (2004) montrent que dans ce type de firme, les indicateurs locaux (par opposition aux indicateurs des firmes dans leur globalité) sont plus intensément utilisés. Les mesures de performance, prenant en compte ces indicateurs locaux, sont de plus largement affectés par le degré d'interdépendance qui existe entre les unités locales. Ces travaux complètent les travaux de Melumad et al (1992). Ces derniers montrent que le choix d'une structure divisionnaire en centre de profit ou centre de coût est étroitement liée à l'asymétrie d'information existant entre les unités locales et le centre. Quand cette asymétrie diminue, du fait notamment de larges pratiques de communication, il devient pertinent d'évaluer les unités locales à partir d'indicateurs agrégés de la firme. Quand les pratiques de communication sont réduites la mise en place de centre de responsabilité avec des indicateurs locaux de pilotage est alors pertinente.

Keating (1997) examine les facteurs affectant les choix de l'entreprise en matière de standards de performance ; trois type d'indicateurs sont étudiés : les résultats de la division, les résultats de la firme et le cours de l'action la firme. L'hypothèse est que l'utilisation de l'un ou l'autre de ces indicateurs provient des caractéristiques de la firme, de la division (taille par rapport à la firme, interdépendances des divisions), mais aussi de l'environnement dans lequel la firme opère (corrélation du cours de l'action avec l'évolution du marché). L'enquête par questionnaire (78 firmes et divisions) révèle que l'utilisation des trois types de mesures intervient dans l'évaluation des managers locaux (en particulier les indicateurs comptables de la division, mais aussi de la firme). Les dirigeants privilégient les indicateurs « sans bruit ». L'auteur établit ensuite un classement des types d'indicateurs qui sont les plus fréquemment utilisés. Les indicateurs locaux viennent en premier, les indicateurs globaux en second et les indicateurs financiers en troisième.

Hemmer (1998) fait le lien entre le choix des standards de performance et la responsabilité accordée au niveau local. Il montre qu'il existe une complémentarité entre le choix des standards de performance, des incitations monétaires explicites et de la responsabilité accordée à deux étapes de la production mettant en jeu un principal et deux agents. Les résultats montrent qu'il est possible de combiner la responsabilité locale et le choix d'un standard, tels que les efforts des deux agents doivent obligatoirement se compléter pour que chacun atteigne ses propres objectifs. Tout se passe comme si les deux agents devaient absolument collaborer (le sabotage et le comportement de « passager clandestin » étant particulièrement sanctionnés).

De la Villermois (1999) note, que dans le secteur bancaire, le contrôle des réseaux est malaisé du fait de la complexité des opérations traitées et de la diversité des situations existantes entre

les différentes agences. Reprenant la typologie d'Ouchi (1979), il effectue une transposition dans un réseau bancaire :

- Le contrôle bureaucratique est important dans les activités de crédits à la consommation. Il existe, en effet, des règles précises permettant d'attribuer un score aux clients et de prendre immédiatement la décision d'octroi.
- Le contrôle par le marché s'effectue lors des activités de vente, rémunérées uniquement à la commission.
- Le contrôle collégial est plus spécifique aux banques d'investissement, dirigées par des associés gérants qui déterminent leurs propres règles de fonctionnement.
- Le contrôle par la tradition ou le clan, qu'il est difficile de différencier du contrôle collégial, se distingue par une culture très forte et des rites de socialisation. On l'observe au sein des équipes de haut niveau, très spécialisées, dont les résultats sont difficiles à évaluer.

Dans cette typologie, la nature centralisée ou non de l'organisation n'est guère abordée.

Ce qui détermine telle ou telle modalité de contrôle provient de la combinaison de deux facteurs : la possibilité de mesurer les résultats et la connaissance du processus de production et des actions engagées par les salariés. Le tableau n°3, proposant une synthèse des travaux de Merchant (1985) et Ouchi (1979), résume cet aspect.

Le croisement de ces deux axes, mesure des résultats et connaissance des actions permet de définir plusieurs formes de contrôles. Il existe une véritable cohérence des mécanismes mis en œuvre c'est ainsi que les contrôles sur les résultats et les contrôles sur les comportements apparaissent comme deux modes alternatifs d'évaluation des actions engagées.

Tableau 3 : Les typologies d'Ouchi et de Merchant.

	Possibilité de mesurer les résultats élevée	Possibilité de mesurer les résultats faible
Connaissance des actions, du processus de transformation excellente	Contrôle des actions et ou des résultats Contrôle des comportements et ou des outputs	Contrôle des actions Contrôle des comportements
Connaissance des actions, du processus de transformation faible	Contrôle des résultats Contrôles des outputs	Contrôle du personnel Contrôle rituel

D'après l'article de Chiapello (1996).

Si l'on cherche à faire le lien entre la nature décentralisée ou non de la firme, c'est au travers du facteur « connaissance des actions et du processus de production » que cela est possible. Si l'on considère que dans les firmes décentralisées cette connaissance est réduite, alors les modes de contrôle que l'on devrait y trouver seraient plutôt ceux concernant les résultats, les

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

On peut supposer que le contrôle bureaucratique (que l'on retrouve dans le contrôle des comportements) est davantage l'apanage de la forme centralisée, mais cela serait trop réducteur ; ce type de contrôle étant aussi important pour coordonner des structures décentralisées (Spraakman et al., 2002).

À ce point de la réflexion, il est désormais possible de formuler une nouvelle hypothèse concernant le choix de tel mode d'évaluation au regard au degré d'autonomie accordé dans les agences bancaires.

H3 : Les agences bancaires d'établissements centralisés sont davantage évaluées sur les comportements attendus que les agences de réseaux décentralisés.

L'autre enjeu du système d'évaluation des performances, en complément des modalités de contrôle qui sont adoptées, consiste à s'intéresser au choix des standards de performance que le système devra piloter. Ce point fait l'objet du prochain paragraphe.

2.2.L'évaluation de performances dans les banques

Le système d'évaluation des performances des banques est influencé par la réglementation du secteur et en particulier par le règlement n° 97-02, illustrant les exigences des autorités de tutelle. Trois exigences apparaissent : une exigence de rentabilité, une exigence d'évaluation des risques et une exigence de qualité du système de gestion et de pilotage. L'exigence de rentabilité est apparue à la fin des années quatre-vingt, lorsque l'examen des conditions des crédits accordés aux clients montrait que la marge dégagée ne permettait pas pour certains établissements de couvrir les frais d'exploitation. Ce constat a conduit les membres de la Commission Bancaire à rédiger un livre blanc sur la rentabilité des activités bancaires. Ce livre devait fournir à l'ensemble des établissements une référence des bonnes pratiques. Le règlement C.R.B.F. 97-02 a complété ce premier travail.

Cette réglementation a illustré le retard des banques françaises à développer des outils de gestion et de pilotage. La diffusion des technologies de l'information et de la communication

a permis de combler ce retard et aujourd'hui, les agences bancaires disposent d'outils relativement perfectionnés, tant dans le suivi commercial de leur clientèle que dans le suivi de leurs objectifs. Ce nouvel équipement n'est toutefois pas garant de la performance obtenue et il est alors intéressant de comprendre pourquoi tel standard de performance, pourquoi telle forme de surveillance sont plus ou moins efficaces selon les établissements observés.

Les standards de performance, dans les banques de réseau, sont multiples et vont dépendre de la priorité que les dirigeants souhaitent donner aux diverses activités bancaires. Rouach et Naulleau (2002) donnent plusieurs exemples (tableau n°3). Dans le domaine du pilotage des activités bancaires, Capiez (2001) propose de combiner trois indicateurs : la qualité du service offert au client, l'efficacité organisationnelle et la rentabilité financière.

Les technologies de l'information et de la communication forment un outil de mise en œuvre du pilotage (Nakhla, 1997), en particulier au travers l'implantation de tableaux de bords décentralisés (Rouach et Naulleau, 2002).

Tableau 4 : Indicateurs de tableaux de bord de la Direction Générale d'une banque de réseau

Ratio de profitabilité	Marge brute globale : PNB/ total du bilan ou RN/encours moyen de crédit
Ratio de rentabilité : ratio de rentabilité des fonds propres	ROE (RN de l'année n/(FP n-1+FP n) /2) ROA (RN de l'année n/(Total bilan n-1+Total bilan de n)/2).
Ratios de productivité	Charges/encours moyen de crédit PNB / effectifs moyens totaux
Ratio de suivi des risques crédit	Encours contentieux /encours global de crédit
Ratio de couverture des actifs compromis	Stock de provisions /encours de contentieux.

D'après le texte de Rouach et Naulleau (2002).

Face aux évolutions de l'environnement (multiplication des produits et personnalisation de l'offre, nouvelles technologies...), la configuration organisationnelle retenue dans les banques implique de décentraliser le pouvoir de contrôle le plus près possible des compétences locales (Nakhla,1997).

Si l'on prend l'exemple de l'activité de prêt, l'articulation du contrôle rencontre plusieurs difficultés :

- Le résultat d'une année est très dépendant des résultats des années antérieures (les prêts accordés une année dépendent des prêts déjà consentis et ce, à la fois en termes de potentiel et de risque de non-paiement).
- Il est difficile de prescrire précisément le nombre de tâches et leur durée pour chacun des dossiers de prêt.
- Il existe une incertitude interne sur la solvabilité de l'emprunteur.
- Il existe une incertitude externe quant à l'évolution des taux, de la concurrence et de la conjoncture.

Les difficultés sont les mêmes lorsqu'il s'agit de coordonner l'activité des agences bancaires :

- Les dirigeants peuvent choisir de conditionner la rémunération des salariés au résultat de l'activité de l'agence avec le problème de l'observabilité (individuelle, collective) et de la différenciation de ces activités (réallocation des efforts au détriment de ce qui est non-mesurable)
- Les dirigeants peuvent aussi inciter les chargés de clientèle à produire en limitant le risque de défaillance. Deux cas de figure apparaissent : l'unité privilégie la quantité au détriment de la qualité, ou le contraire. Dans la réalité, le jeu consiste à échanger le respect de certaines règles d'incitation et de contrôle contre une autonomie plus élevée des unités, par une délégation et une aide à l'évaluation de la solvabilité des clients dans une plage de risque acceptable.

Dans le même temps, le centre utilise les outils des technologies de l'information et de la communication pour planifier l'activité commerciale des agences (Assens, 1991). Le centre donne les orientations générales aux agences. La gestion par échanges de données permet alors de suivre l'état d'avancement des objectifs en temps réel. Le recueil et le traitement des données informatiques permet une comparaison rapide entre les agences et limite les risques de manipulation des données locales.

Le développement de ces technologies permet aussi un accroissement du contrôle mutuel, ce dernier est moins onéreux que le contrôle hiérarchique (Barua et al., 1995).

De ces développements, il est possible de poser les dernières hypothèses :

H4 : Dans les agences bancaires d'établissements décentralisés l'évaluation des performances est davantage liée aux résultats financiers que dans les agences de réseaux centralisés.

H5 : Le contrôle des agences bancaires d'établissements décentralisés est davantage lié à des pratiques d'ajustements mutuels que les agences bancaires d'établissements centralisés.

Ayant posé l'ensemble de nos hypothèses, il s'agit désormais de les tester au travers d'une étude empirique de nature quantitative.

3. LES RESULTATS EMPIRIQUES

Après avoir décrit la méthodologie employée (3.1), les principaux résultats sont présentés (3.2), un dernier point reprend les principaux enseignements que l'on peut en retirer (3.3).

3.1 Méthodologie

Le recueil des données est effectué par une enquête par questionnaires⁸ réalisée auprès de 30 établissements bancaires et concernant plus de 80 agences. La composition de l'échantillon fait apparaître la présence des principaux réseaux bancaires français (annexe 1), avec une forte représentation des banques appartenant au secteur mutualiste et coopératif. Le nombre d'entités juridiquement indépendantes est plus important que le nombre de réseaux concernés par l'enquête, du fait de l'existence des banques dites régionales. Ces dernières appartenant aux réseaux des banques mutualistes ou coopératives constituent des entités juridiques à part entière et disposent d'une autonomie financière et commerciale très large⁹. De fait, les choix organisationnels en matière de rémunération ou de contrôle sont différents d'un établissement à l'autre et ce, à l'intérieur d'un même réseau. C'est pourquoi, dans le croisement des données, la collecte des informations institutionnelles va concerner 30 établissements différents.

Le questionnaire vise à mieux connaître les différents éléments de l'architecture organisationnelle des établissements bancaires. Ainsi des questions sur les marges de manœuvre disponibles lors de l'octroi de crédit ou la prise de rendez vous, les modes de rémunération, la nature et la fréquence des contrôle.

⁸ Réalisée de janvier à avril 2004

⁹ La mise en œuvre des obligations découlant des accords de Bâle II semblent toutefois réduire la marge de manœuvre locale pour ce qui concerne l'affectation des fonds en attente d'emplois (les fonds collectés qui ne sont pas transformés en crédits).

Sur l'ensemble de la phase de recueil, nous obtenons au final 105 questionnaires, dont 102 sont exploitables. Un examen plus attentif des questionnaires remplis par les chargés de clientèle nous conduit cependant à réduire le nombre des questionnaires réellement utilisés. Nous prenons alors le parti de ne retenir que les questionnaires complétés par les responsables d'entités. Plusieurs avantages résultent de ce choix : les questionnaires sont dans l'ensemble mieux complétés, les réponses sont comparables puisque nous nous intéressons à des individus exerçant les mêmes activités (en termes de délégation sur les prêts, de gestion du personnel ou de contacts avec les autres entités). Cela n'est pas toujours le cas pour les chargés de clientèle qui, selon qu'ils sont spécialisés ou non dans un type de clientèle, auront plus ou moins de délégation sans que cela ne reflète véritablement la « politique » de leur établissement. L'approche est essentiellement quantitative et doit permettre de donner une indication globale du phénomène observé. En effet, il est moins possible dans ce contexte d'obtenir des informations très précises auprès de l'ensemble des répondants. La forme centralisée ou non de l'organisation est appréhendée au travers des droits décisionnels alloués au niveau de l'agence bancaire.

Selon la typologie établie par Jensen et Meckling (1983), les droits décisionnels se décomposent en droit de prendre des décisions¹⁰ et en droits de gérer les décisions. Nous retrouvons cette distinction au niveau de l'agence bancaire :

- Le droit de prendre des décisions correspond pour le responsable d'agence à la délégation qui lui est accordée sur les dossiers de crédit : droit d'accorder directement un prêt, droit de refuser un prêt, droit de négocier les conditions du prêt (frais de dossiers, taux applicable), droit d'ouvrir un compte. Ce droit peut être limité par l'existence de maxima, montant maximum d'engagement sur les prêts, taux plancher lors de l'octroi de crédit, gestion du personnel¹¹.
- Le droit de gérer les décisions concerne le suivi budgétaire de l'agence, le suivi des tableaux de bord, la gestion des crédits accordés (retards éventuels, traitement préventif des impayés), la gestion des comptes clients.

L'opérationnalisation des variables rendant compte des droits de prendre des décisions se focalise sur le processus d'accord de crédit. Nous envisageons, à la fois les crédits immobiliers mais aussi les crédits à la consommation.

¹⁰ Ce faisant le possesseur de ce droit a la possibilité d'engager les ressources de la firme.

¹¹ Lorsque le responsable d'agence participe au recrutement de ses collaborateurs, lorsqu'il accorde des promotions ou des primes.

Dans le questionnaire, plusieurs items tentent de cerner cet aspect : niveau de délégation des prêts immobiliers, des prêts « consommation », pourcentage de prêts immobiliers en délégation (annexe 2). Les droits sont d'autant plus importants que le niveau de délégation est important, la marge de négociation sur les taux est étendue.

En complément de cette première approche, nous envisageons les droits de gérer la décision. Dans ce cadre, il s'agit de saisir dans quelle mesure, les directeurs d'agence peuvent s'autocontrôler et piloter par eux-mêmes leur activité. Les pratiques de classement et la répartition du temps de travail (temps commercial, temps administratif, temps consacré à la gestion du personnel...) répondent à cette démarche.

Nous retenons aussi la fréquence des contrôles internes (inspections, audits) et dans ce cadre, nous supposons que les contrôles sont d'autant plus fréquents que la marge de manœuvre locale est faible. Nous appréhendons cet aspect au travers les contrôles effectués à l'occasion des différentes activités réalisées en agence : ouverture des comptes, accord de crédit, suivi des risques, suivi de l'endettement...

Les standards de performance au niveau de l'agence concernent à la fois l'agence elle-même, mais aussi le groupe d'agence auquel appartient l'agence « questionnée ». Au niveau de l'agence, les indicateurs comme le produit net bancaire (P.N.B.) ou le résultat net sont couramment employés, ils sont donc évoqués dans le questionnaire.

Les standards de performance sont aussi employés pour évaluer l'activité des collaborateurs, c'est pourquoi nous retrouvons aussi la problématique des standards dans le suivi de l'activité des chargés de clientèle. La question est alors de savoir si le suivi d'activité concerne des indicateurs commerciaux, des indicateurs financiers ou les deux.

3.2. Les principaux résultats

Dans un premier temps, nous mettons en lumière les différences pouvant exister entre les différents types de réseaux en matière de droits décisionnels. Pour ce faire, nous codons les différents établissements (annexe 3) selon qu'ils appartiennent à un réseau mutualiste ou coopératif d'envergure régionale (Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Caisse d'épargne..) ou une grande banque d'envergure nationale (Société Générale, BNPP).

Il s'agit de voir dans quelle mesure nous pouvons relier ces différents concepts à celui de marge de manœuvre locale. L'approche est quantitative et les tests sont effectués à l'aide de régressions linéaires.

Nous analyserons successivement la fréquence des contrôles, les contrôles *ex post* sur les standards commerciaux et les contrôles *ex post* sur les standards financiers.

3.2.1. La fréquence des contrôles et les droits décisionnels.

La marge de manœuvre accordée au niveau local est appréhendée au travers deux dimensions : la procédure d'octroi des crédits et la plus ou moins grande liberté disponible pour gérer la relation client (répartition du temps de travail, nombre de contraintes liées au respect des procédures, l'intervention du centre d'appel pour piloter l'emploi du temps en agence..).

La nature centralisée ou non des établissements bancaires est abordée sous l'angle des droits accordés en agence, dans le même temps nous introduisons dans la régression la nature nationale ou régionale des entités observées afin de mieux qualifier le système d'évaluation des performances des deux grands types de réseaux bancaires français.

L'approche du système d'évaluation des performances privilégie dans cette première analyse une vision « quantitative » du contrôle. Il s'agit d'expliquer la fréquence de tous les contrôles confondus (à la fois sur les comportements mais aussi sur les résultats¹²). Les résultats les plus probants sont reportés dans le tableau 5¹³.

Tableau 5 : Les déterminants des contrôles

Taille de l'échantillon = 73	Fréquence de tous les contrôles confondus	
	B	T
Constante	30,703	2,174
Envergure de l'entité (nationale ou régionale)	35,82 *	3,162
% de prêts consommation en délégation	,301	1,876
Nb de RV pris par le centre d'appel	3,401 *	2,933
* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,005	N utilisé = 63 R2 ajusté : ,22 F : 6,923 BKW : 6,276 S.K. : ,744	

¹² L'annexe 1 récapitule l'ensemble des dimensions prises en compte pour appréhender ce phénomène. La démarche a consisté à rechercher parmi ces dimensions celles qui avaient le plus fort pouvoir explicatif.

¹³ Les dimensions marge locale, et système d'évaluation des performances sont envisagées au travers de nombreuses variables. Les tests consistent à les introduire successivement dans les régressions et à ne retenir que les résultats les plus robustes.

Les résultats montrent qu'il n'est pas possible de relier la fréquence des contrôles à l'étendue de la marge locale envisagée sous l'angle de l'octroi des crédits. Il n'existe pas de relation significative entre ces deux variables. Nous trouvons qu'il existe une relation positive et significative à 10% entre la fréquence des contrôles l'envergure des établissements et le nombre de rendez-vous pris par le centre d'appel. Les premiers commentaires que l'on peut faire de ces résultats concernent trois points.

Dans un premier temps, les résultats semblent indiquer que quel que soit le niveau de marge de délégation accordé au niveau local, les contrôles sont effectués dans les établissements nationaux ou régionaux selon les mêmes périodicités. Cela peut être une illustration de l'obligation commune des établissements de répondre aux contraintes réglementaires en matière de gestion financière et de gestion des risques par exemple. Dans ce cas, il n'est donc pas étonnant de constater que les établissements centralisés ne se comportent pas différemment des établissements décentralisés. De fait la distinction entre banques décentralisées et banques centralisées ne peut dans un premier temps être opérée sur ce seul critère quantitatif.

Dans un deuxième temps, la relation positive indique que la fréquence des contrôles est d'autant plus grande que les établissements sont d'envergure nationale (codée 1 dans la régression). Les établissements nationaux sont des banques cotées sur les marchés financiers, la plus grande fréquence des contrôles peut alors être une illustration des contraintes supplémentaires que les actionnaires et les marchés imposent en termes de pilotage des activités. Il est possible d'affiner ce résultat en s'intéressant cette fois à la qualité des contrôles effectués dans les différents réseaux. L'annexe 4 propose un découpage plus fin de ces contrôles. Une analyse discriminante simplifiée, par découpage de l'échantillon en deux sous catégories permet d'obtenir une vision plus précise des modalités de contrôle mises en œuvre dans les deux types de réseaux. Les banques mutualistes se distinguent par des contrôles plus fréquents sur le suivi des risques et de la rentabilité ainsi que sur le suivi de l'activité des chargés de clientèle. Dans le même temps, les banques nationales focalisent davantage les contrôles sur les aspects procéduraux (contrôles plus fréquents à l'occasion de l'ouverture ou de la fermeture des comptes, respect des procédures). Ce dernier aspect se retrouve lorsque l'on examine la teneur des courriels reçus en agence (annexe 5).

Nous constatons que les mails indiquant des modifications de procédures sont plus nombreux dans les grandes banques nationales que dans les banques d'envergure régionale alors que les autres items (fréquence des tableaux de bord commerciaux, contacts informels avec les autres agences ou bien les alertes sur les objectifs) ne sont pas réellement discriminants.

Ces éléments semblent indiquer que la coordination des banques nationales est basée sur une plus grande centralisation des processus. **Les hypothèses 1 et 2 sont confirmées.**

Dans un troisième temps, une analyse plus qualitative des droits décisionnels délégués en agence à l'occasion de l'octroi des crédits est conduite. L'annexe 6, fournit les principales caractéristiques de ces éléments en distinguant les agences appartenant à des réseaux mutualistes et les agences appartenant à des réseaux d'envergure nationale. Les résultats montrent que le processus de centralisation/ décentralisation engagé dans les réseaux est relativement subtil. Pour ce qui concerne les marges de manœuvre accordées sur la négociation des taux d'intérêt, il n'y a pas de différence significative entre les agences appartenant à des réseaux différents. Il n'en est pas de même pour ce qui concerne, le niveau de délégation (le montant maximum que les responsables d'agence peuvent engager sous leur seule signature). Ce niveau de délégation est largement plus important dans les agences des banques mutualistes.

L'annexe 7 renforce cet aspect, lorsque l'on examine la répartition du temps de travail des responsables d'agence. Les responsables d'agence des banques mutualistes consacrent moins de temps aux activités commerciales mais plus de temps aux activités administratives et de gestion du personnel ce qui semble indiquer une plus large autonomie.

L'analyse suivante porte sur l'utilisation des standards commerciaux et financiers.

3.2.2. La fréquence des contrôles sur des standards commerciaux et financiers

L'évaluation des performances sur des indicateurs commerciaux est envisagée sous l'angle du nombre de tableaux de bord reçus concernant les résultats commerciaux du groupe d'agence auquel appartiennent les répondants. Ces tableaux de bord visent à orienter le comportement des acteurs locaux en matière d'activité commerciale (nombre de produits vendus, écart par rapport au plan d'action commercial, écart par rapport aux résultats des autres agences).

La marge locale est approchée par le niveau de la marge sur les prêts immobiliers.

Les résultats (tableau n° 6) montrent qu'il n'est pas possible de relier la fréquence des tableaux de bord sur les objectifs commerciaux à l'existence d'une plus ou moins grande marge locale.

Les autres résultats montrent qu'il existe un lien négatif et significatif à 0,5% entre la fréquence du suivi des indicateurs commerciaux et l'avancement comme système de récompense spécifique des chargés de clientèle. Il existe enfin, un lien positif avec la pratique de classement des CDC.

Les enseignements que nous pouvons retirer de ces relations concernent le choix des indicateurs commerciaux, la mobilisation des salariés.

L'absence de lien entre la marge locale et le suivi des indicateurs commerciaux reflète probablement le fait que tous les établissements réalisent un suivi équivalent, le choix de ce type de standards de performance n'est pas discriminant. **De fait, l'hypothèse 3 ne peut être directement confirmée.**

Le lien positif qui existe avec la pratique de classement des CDC est cohérent puisque les classements des CDC sont essentiellement des classements sur objectifs commerciaux. Cette pratique correspond à une certaine forme d'ajustement mutuel lorsque les classements sont publiés sur l'intranet de l'organisation. Les résultats ne permettent pas d'affirmer que ces pratiques sont l'apanage de réseaux décentralisés. Les enseignements sont plus tranchés lorsque l'on s'intéresse aux indicateurs financiers.

Tableau 6 : Les déterminants du choix des standards de performance et la marge locale dans les banques de réseau.

Taille de l'échantillon	Nb. de tableaux de bord sur objectifs commerciaux des groupes d'agence		Nb. de tableaux de bord sur les objectifs financiers des C.D.C.	
	B	T	B	T
Constante	5,23	3,54	2,806	3,789
Avancement	-5,063 ***	-4,492	--	--
Etablissement hebdo. De dossiers de prêts	,194 **	2,591	--	--
Fréquence du suivi de la rentabilité	8,317 ^E -02	,554	--	--
NB de classement des CDC	,332 *	1,984	--	--
Fréquence du contrôle interne	,139	1,587	--	--
Niveau de la marge sur les prêts immo.	2,524	1,208	--	--
Niveau de délégation sur les prêts immo.	--	--	5,866 ^E -02 **	4,544
Rémunération liée aux objectifs commerciaux	--	--	1,519 *	2,697
Temps commercial	--	--	-1,805 ^E -02	-2,184
* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,005	N utilisé = 62 R2 ajusté : ,505 F : 11,527 BKW : 7,863 S.K. : 1,565		N utilisé = 71 R2 ajusté : ,278 F : 10,101 BKW : 5,571 S.K. : 1,209	

Pour ce qui concerne l'analyse de la fréquence des contrôles sur les indicateurs financiers, la démarche adoptée est la suivante : les droits décisionnels sont approchés par la variable « niveau de délégation sur les prêts immobiliers »¹⁴.

Dans ce contexte, les indicateurs financiers font plus référence aux résultats obtenus que les comportements eux-mêmes. Le suivi d'indicateurs financiers signifie certes que les acteurs locaux doivent vendre mais aussi bien vendre et bien maîtriser les risques.

Les résultats indiquent qu'il existe un lien positif et significatif entre la fréquence des contrôles sur les standards financiers et la marge locale. Plus celle-ci est importante plus les contrôles sur ce type de standard sont nombreux. Comme nous avons souligné précédemment que ce sont les banques mutualistes qui sur le niveau de délégation des prêts, de la répartition du temps de travail accordent globalement plus de délégation, ce sont donc elles qui privilégient ce type de standard. L'analyse de l'annexe 4 est cohérente avec ce point, nous observons que les responsables d'agence des banques mutualistes consacrent plus de temps au suivi de la rentabilité que leurs confrères des banques nationales.

Ce résultat confirme l'hypothèse 4.

Les autres résultats montrent un lien positif et significatif avec l'existence d'une rémunération liée aux objectifs commerciaux. Pour ce qui concerne la dernière hypothèse, les régressions ne font pas apparaître directement un lien entre pratiques d'ajustement mutuel et marge locale. Les pratiques d'ajustement revêtent plusieurs formes : les échanges entre les agences, la généralisation des pratiques de classement (des agences, des chargés de clientèle), l'existence de « tableaux d'honneur ».

L'hypothèse 5 ne semble pas pouvoir être directement confirmée.

L'analyse des annexes semble toutefois indiquer une légère prédominance de ces pratiques dans les banques mutualistes, l'annexe 8 montre que les responsables d'agence de banques mutualistes reçoivent plutôt plus de courriels concernant les classements des CDC et les classements d'agence. Il est donc possible pour eux de connaître les résultats de leurs collègues et de modifier ainsi leurs propres façons de travailler. Ce phénomène existe aussi au sein des autres banques.

3.3. Les enseignements que l'on peut en tirer

¹⁴ En effet, comme pour les autres régressions, il n'a pas été possible de faire ressortir une autre dimension de la marge locale (pourcentage de temps passé la gestion du personnel par exemple) donnant des résultats aussi robustes.

Les résultats que nous avons mis en lumière ne permettent pas de réaliser une typologie selon les axes centralisation et décentralisation. En effet, si nous avons bien de résultats significatifs reliant la marge locale avec des composantes de l'architecture organisationnelle, l'interprétation de ces résultats reste toutefois limitée. Les variables intervenant dans les liens de causalité sont diverses, ce sera selon les cas, le niveau de délégation des prêts immobiliers, ou bien l'établissement en agence de dossiers de prêts ou le nombre de rendez-vous pris par le centre d'appel. Nous remarquons que seuls certains éléments illustrant la marge locale sont pertinents pour expliciter tel ou tel phénomène alors même que nous avons envisagé plusieurs dimensions possibles pour appréhender cette marge (répartition du temps de travail, fréquence et modalités des contrôles subis et engagés par les responsables d'agence).

Il est alors délicat d'interpréter ces éléments pris isolément comme un indice de la centralisation ou de la décentralisation des firmes observées.

Il est plus probable que nous assistions en fait à un double mouvement de centralisation et de décentralisation tel que décrit par Charreaux, (2000). Le tableau 7 illustre ce phénomène au travers la distinction des compétences établie par Lamarque. Cette première synthèse permet de constater que globalement les banques mutualistes ont plutôt tendance à accorder plus de délégation au niveau des responsables d'agence bancaire que les banques nationales.

Cette plus grande délégation se traduit par de moindres contrôles formels (sur les procédures), une moindre fréquence des contrôles (on laisse le soin au responsable d'organiser son activité), un plus grand niveau de délégation sur les prêts accordés (le responsable d'agence a le pouvoir d'engager plus fortement son établissement sur les dossiers de prêts). Dans le même temps, le suivi du risque est renforcé au niveau de l'agence (il semble y avoir un meilleur suivi de l'endettement des clients) et les activités de gestion du personnel sont plus importantes que dans les banques nationales. Ces résultats sont tout à fait concordants avec l'étude de Berger et al. (2002) dans le secteur bancaire américain. Les banques mutualistes françaises semblent se rapprocher du modèle organisationnel des banques locales décrit par les auteurs.

Tableau 7 : Les droits décisionnels délégués ,selon la typologie de Lamarque, en agence en fonction du réseau d'appartenance.

	Banques régionales	Banques nationales
Compétence maîtrise des risques : fréquence des notes de procédures	-	+
Compétence maîtrise des risques : fréquence de tous		

les contrôles confondus	-	+
Compétence maîtrise des risques : importance du niveau de délégation en agence	+	-
Compétence maîtrise des risques : fréquence du suivi de l'endettement client	+	-
Gestion de la relation client : marge de négociation agence sur les taux d'intérêt	=	=
Gestion de la relation client : part du temps consacré aux activités commerciales	-	+
Gestion de la relation client : part du temps consacré à la gestion du personnel	+	-

L'analyse du système d'évaluation des performances est aussi envisagée sous l'angle banque régionale/banques nationales (tableau 8). Il est possible de dégager des pratiques communes mais aussi des pratiques spécifiques à un type de réseau. Pour construire notre typologie, nous nous intéresserons aux différences et similitudes qui peuvent exister entre les banques d'envergure régionale et les banques d'envergure nationale à partir des résultats des régressions mais aussi à partir des annexes 4 à 8. Les choix opérés par les dirigeants bancaires montrent que les indicateurs financiers sont plus employés dans les banques régionales. Ceci est conforme à la synthèse du tableau 7. Si l'on considère que les agences des banques régionales ont plus de pouvoir de délégation, il est cohérent d'évaluer leurs performances sur des résultats (ici des résultats financiers) plutôt que sur des comportements (quantités vendues, nombre de rendez vous). De même, nous pouvons noter que ce suivi plus important s'accompagne d'un renforcement du suivi des risques, ici encore nous retrouvons les constats faits par Berger et Al. (2002).

Ces résultats complètent les travaux de Gurtner et al (2002), Ory et al. (2006) qui montrent que les banques coopératives ont su se développer largement tant du point de vue commercial que de la maîtrise des risques et du maintien de la rentabilité. Une des explications de ces succès provient du mode de coordination spécifique à ces établissements que nous avons pu mettre en lumière au travers de ce travail.

Tableau 8 :Les indicateurs de performances en agence en fonction du réseau d'appartenance.

	Banques régionales	Banques nationales
--	--------------------	--------------------

Fréquence des tableaux de bord sur des indicateurs commerciaux de l'agence	-	+
Fréquence des tableaux de bord sur des indicateurs commerciaux du groupe d'agences	=	=
Fréquence des tableaux de bord sur des indicateurs financiers de l'agence	+	-
Fréquence des tableaux de bord sur des indicateurs financiers du groupe d'agences	+	-
Fréquence du suivi de la rentabilité	+	-

Il est alors possible de résumer les formes de contrôle dans un dernier tableau qui met en lumière la particularité des banques régionales de promouvoir les pratiques de comparaison de performance (avec notamment les pratiques de classement des chargés de clientèle) pour coordonner l'activité des agences bancaires. Cela est cohérent avec les résultats précédents. Dans les organisations décentralisées (et sous certains aspects c'est le cas des banques régionales), le contrôle par ajustement mutuel est moins coûteux que le contrôle hiérarchique. Cette dernière synthèse tente de mettre en avant, cette fois ci sous l'angle du type de contrôle exercé, quelles sont les spécificités des banques mutualistes.

Les banques régionales (ou mutualistes) favorisent le contrôle sur les résultats en insistant plus particulièrement sur les indicateurs financiers. Dans ce cadre, c'est moins la façon d'atteindre l'objectif qui importe que l'objectif lui-même. Ce type de contrôle est conforme avec la plus grande marge de manœuvre (ou plus grande délégation) accordée aux responsables d'agence de ces établissements, comparativement aux responsables d'agence de banques nationales. Cette articulation forme de contrôle et marge locale montre la cohérence de ces deux axes de l'Architecture Organisationnelle ce qui est source de création de valeur à long terme (Charreaux, 1999).

Le contrôle des comportements fait ici référence aux résultats que nous avons relevé quant au respects des procédures. Les banques nationales effectuent des contrôles plus fréquents dans ces domaines (exemple lors de l'ouverture, la clôture des comptes,) et les agences reçoivent davantage d'instructions liées aux procédures que les agences des banques mutualistes.

Tableau 9 : Les formes de contrôle en agence en fonction du réseau d'appartenance.

	Banques régionales	Banques nationales
--	--------------------	--------------------

Contrôle sur les résultats	+	-
Contrôle sur les comportements	-	+
Contrôle par ajustement mutuel	=	=

Pour ce qui concerne le contrôle par ajustement mutuel, que l'on rencontre à l'occasion de publication de classements sur l'intranet, la pratique régulière de classements d'agences, de chargés de clientèle, les résultats montrent qu'il est plus difficile d'affirmer que ce type de contrôle est spécifique à un réseau ou un autre.

L'ensemble des résultats montre une cohérence des différentes composantes de l'architecture organisationnelle des banques de réseaux en France.

CONCLUSION

L'architecture organisationnelle des banques de réseau est un domaine encore peu étudié en France. Pourtant, à l'heure où les dirigeants bancaires insistent sur les avantages qu'il y a d'avoir un solide réseau bancaire générant des revenus réguliers, cette analyse paraît particulièrement pertinente. Le secteur bancaire étant très réglementé et marqué en France par la coexistence de réseaux aux logiques internes très différentes, la question qui se pose est alors de savoir comment sont coordonnées les activités des agences bancaires dans ce contexte. Les agences bancaires fonctionnent-elles toutes sous le même schéma de délégation ? Le système d'évaluation des performances des agences est-il identique d'un réseau à l'autre ou bien existe-t-il des spécificités liés par exemple à l'existence de banques locales issues des réseaux mutualistes et coopératifs ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de conduire une étude quantitative avec pour objectif d'établir un début de typologie des modes de coordination des banques de réseau. Cette typologie se base sur la distinction entre banques d'envergure régionale (les banques du secteur mutualiste et coopératif) que l'on présente traditionnellement comme étant décentralisées et les banques d'envergure nationale (les banques SA telles que la SG et la BNPP) qui sont présentées comme traditionnellement centralisées.

Une telle étude n'a, à notre connaissance, jamais été conduite dans le secteur bancaire. Les résultats montrent dans un premier temps qu'il est difficile de scinder les banques françaises en banques centralisées d'un côté et banques décentralisées de l'autre. Il existe une grande diversité des variables rendant compte des pouvoirs de délégation accordés au niveau local et ces variables ne se comportent pas toujours de la même façon. Il en est ainsi des variables liées à l'obtention d'un crédit, sur certaines d'entre elles (la possibilité de négocier le taux d'intérêt) il n'y a pas de différence entre les réseaux, sur d'autres (le niveau de délégation sur les prêts) une très nette différence apparaît.

Globalement, on peut cependant retenir que les dirigeants des banques d'envergure régionale accordent plutôt plus de pouvoir de délégation aux responsables d'agences. Cela se traduit par une plus large délégation sur les prêts, une moindre fréquence des contrôles en général (et des procédures en particulier). Conformément à ce schéma délégataire, les responsables d'agence des banques mutualistes sont plus attentifs aux standards financiers que leurs confrères travaillant dans les banques commerciales. Ayant une plus large autonomie sur la conduite de leurs activités, ils sont davantage évalués sur leurs résultats que sur le comportement et il semble exister une pratique assez développée de contrôle mutuel.

La démarche essentiellement quantitative de ce travail ne donne que des indications globales sur le système d'évaluation des performances des différents réseaux bancaires. Il serait intéressant alors de conforter ces premiers éléments par une étude de cas comparée au niveau de deux groupes d'agence de réseau différents.

Cette étude de cas permettrait d'introduire en outre un nouvel élément qui n'était pas encore visible lors de notre enquête. En effet, notre enquête se situe à une époque où l'implantation des outils de gestion des risques conformément aux dispositions de Bâle II n'est pas encore effectif dans tous les établissements. La spécificité des banques mutualistes qui combinent une forte implantation locale avec une bonne maîtrise des risques est-elle remise en cause par la notation automatique des clients ? Autrement dit, l'expertise locale parvient-elle encore à s'exprimer ou bien assiste-t-on à une uniformisation des pratiques d'octroi de crédit, pour ne parler que de cet aspect de la marge locale.

Dans le même temps, il serait aussi intéressant d'examiner plus avant comment les performances individuelles sont évaluées afin d'élargir l'analyse au système d'incitation des salariés. Il s'agirait alors de répondre à la question de la cohérence du système d'évaluation des performances dans les agences bancaires avec le système d'incitation (sous l'angle des récompenses).

Annexes

Annexe 1 : Composition de l'échantillon.

7 réseaux bancaires : réseau CA (10 caisses régionales), BNPP (7 agences), SG (9 agences), CL (4 agences), réseau Crédit Mutuel-CIC (18 agences), Caisse d'Épargne (11 agences), Banques Populaires (6 agences), Banque Hervet (1 agence), banque rhone Alpes (1 agence).

Annexe 2 : Statistiques descriptives (I)

	N	Min.	Max.	Moy.	Ecart Type	Forme de la variable
Offre de prêts « consommation » en agence	73	0	1	,01	,117	Dichotomique
Accord direct de prêts « consommation » en agence	73	0	1	,01	,117	Dichotomique
Niveau de délégation des prêts consommation	73	1	500	51,49	73,035	Continue
Niveau de délégation pondéré des prêts « consommation »	73	,05	86,21	7,6446	12,09506	Continue
Pourcentage de prêts « consommation » en délégation	73	5	100	74,68	29,897	Continue
Marge de taux sur les prêts « consommation »	73	0	1	,14	,346	Dichotomique
Niveau de la marge sur les prêts « consommation »	68	,0	,9	,466	,3024	Continue
Dessaisissement au delà de la délégation	72	0	1	,31	,464	Dichotomique
Offre directe de prêts immobiliers en agence	73	0	1	,21	,407	Dichotomique
Accord direct de prêts immobiliers en agence	73	0	1	,10	,296	Dichotomique
Niveau de délégation des prêts immobiliers	73	1	600	156,05	93,739	Continue
Niveau pondéré de délégation sur immobiliers	73	,05	100,00	25,2928	21,20774	Continue
Pourcentage de prêts immobiliers en délégation	73	5	100	61,95	26,111	Continue
Marge de taux sur les prêts immobiliers	72	0	1	,11	,316	Dichotomique
Niveau de la marge sur les prêts immobiliers	73	,0	,9	,391	,2543	Continue
Nb classement des CDC	73	0	22	3,99	3,35	Continue
Nb classement des agences	73	0	22	4,12	3,99	Continue
Nb tb sur objectifs fin de l'agence	73	0	8	3,44	1,66	Continue
Nb tb sur objectifs fin, groupe d'agences	73	0	22	3,52	2,86	Continue
Nb tab bord sur objectifs fin des CDC	72	0	22	3,41	2,66	Continue
Nb tb sur incidents portefeuille client	73	0	22	3,64	3,44	Continue
Tb sur taux d'équipement clients	72	0	22	3,74	3,41	Continue
Fréquence mensuelle des tableaux de bord reçus	72	8	145	36,66	21,37	Continue
Rémunération liée aux objectifs commerciaux	73	0	1	,40	,493	Dichotomique
Rémunération liée aux objectifs financiers	73	0	1	,56	,500	Dichotomique
Pourcentage de rém individuelle variable	73	0	32	8,96	7,84	Continue
Classement des cdc	73	0	1	,32	,468	Dichotomique
Bonus financier	71	,00	1,00	,6620	,4764	Dichotomique
Avancement	71	,00	1,00	,7042	,4596	Dichotomique
Fréquence de vérification des ouvertures de comptes	73	,17	22,00	9,7260	9,6949	Continue
Fréquence des vérifications fermetures de comptes	73	,08	22,00	9,8242	9,4973	Continue
Fréquence pondérée des clôtures de compte	73	,00	,34	,1175	,08967	Continue
Fréquence des vérifications concernant le montage de dossiers prêts	73	,08	22,00	9,2351	8,5232	Continue
Fréquence du suivi des risques	73	,25	22,00	13,5445	9,7325	Continue
Fréquence suivi rentabilité	73	,07	22,00	2,8740	5,0008	Continue
Fréquence suivi respect des procédures	73	,08	22,00	6,1540	8,5520	Continue
Fréquence suivi de l'activité des cdc	73	,08	22,00	7,8093	8,3486	Continue
Fréquence du contrôle interne	73	,08	22,00	3,5159	5,9073	Continue
Fréquence des contrôles sur l'endettement	73	,08	22,00	7,8938	7,6388	Continue
Fréquence pondérée contrôle endettement	73	,00	,43	,1033	,09056	Continue
Fréquence de tous les contrôles confondus	73	1,82	198,00	70,5289	43,3123	Continue
Nb de rv pris par le centre d'appel	64	0	26	2,49	4,210	Continue
Etablis hebdo de dossiers de prêts	65	0	30	5,63	6,88	Continue

Annexe 2 Statistiques descriptives (II).

	N	Min.	Max.	Moy.	Ecart Type	Forme de la variable
% de temps activité commerciale	73	,10	,84	,4429	,16795	continue
% temps administratif total	73	,07	,64	,2408	,09264	continue
% temps passé à contacter les autres agences	73	,00	,20	,0515	,04157	continue
% temps passé en réunion	73	,01	,25	,0771	,05358	continue
% temps consacré à la gestion du personnel	73	,01	,50	,1209	,10232	continue
% temps consacré au suivi des obj. com des CDC	73	,00	,17	,0609	,03771	continue

Annexe 3 : Transformation de certaines variables.

Les variables dichotomiques.

	Codage 0	Codage 1
Les questions avec des réponses OUI/NON	OUI	NON
L'envergure de l'entité	Envergure régionale	Envergure nationale

Les variables discrètes

	Modalités de la réponse	Choix opéré pour inclusion dans les régressions linéaires
Existence d'une marge ?	OUI/ NON	O si réponse =non
Si oui	0,10 0,30 0,50 0,70 Plus de 0,70	0,10 0,30 0,50 0,70 0,90

Annexe 4 : Analyse discriminante sur la fréquence des contrôles (internes/externes).

	Envergure régionale (53 répondants)		Envergure nationale (20 répondants)	
	% mensuelle	Moy. Ecart type	% mensuelle	Moy. Ecart type
% de contrôle consacré aux ouvertures de comptes	10,13	0,1231	19,47	0,08880
% de contrôle consacré aux clôtures de comptes	9,14	0,07685	18,67	0,08581
% de contrôle consacré au montage de dossiers de prêts	9,69	0,08175	17,26	0,09996
% de contrôle consacré au suivi des risques	26,46	0,19981	13,35	0,08642
% de contrôle consacré au suivi de la rentabilité	5,04	0,05758	3,24	0,03704
% de contrôle consacré au respect des procédures	6,97	0,07812	9,58	0,11095
% de contrôle consacré au suivi de l'activité des CDC	15,29	0,1417	7,23	0,06552
% de contrôle consacré au contrôle interne	7,01	0,09099	2,59	0,03415
% de contrôle consacré au niveau de l'endettement client	10,99	0,09033	8,61	0,09119
Total	100%		100%	

Annexe 5 : Fréquence hebdomadaire moyenne des informations reçues par mail, selon l'envergure de la banque.

	Envergure régionale (53 répondants)		Envergure nationale (20 répondants)	
	Moyenne hebdomadaire	Ecart type	Moyenne hebdomadaire	Ecart type
Modification des procédures, consignes diverses	4,4	5,12	6,5	6,32
Tableaux de bord commerciaux	1,2	2,61	1,63	2,25
Messages d'alerte sur les objectifs commerciaux	1,11	1,64	1,78	1,65
Contacts informels avec les autres agences	4,37	2,61	4,75	6,10

Annexe 6 : Latitude locale d'un point de vue disciplinaire

	Envergure régionale (53 répondants)		Envergure nationale (20 répondants)	
	Montant moyen en encours cumulés exprimés en k euros	Ecart type	Montant moyen en encours cumulés exprimés en k euros	Ecart type
Niveau de délégation sur les prêts consommation	56,39	5,77	38,5	23,95
Niveau de délégation sur les prêts immobiliers	169,52	39,62	120,35	58,51

Latitude locale d'un point de vue disciplinaire (2)

	Envergure régionale (53 répondants)		Envergure nationale (20 répondants)	
	Montant moyen de la marge négociable exprimé en %	Ecart type	Montant moyen de la marge négociable exprimé en %	Ecart type
Marge de manoeuvre sur les prêts à la consommation	0,45	0,30	0,48	0,34
Marge de manoeuvre sur les prêts immobiliers	0,39	0,29	0,39	0,31

Annexe 7: Latitude locale par analyse discriminante de la répartition du temps de travail

	Envergure régionale (53 répondants)		Envergure nationale (20 répondants)	
	Moy. mensuelle	Ecart type	Moy. mensuelle	Ecart type
% de temps total consacré à l'activité commerciale	42,97	0,16238	47,79	0,18153
% de temps total consacré à des activités administratives	24,52	0,09658	22,92	0,08242
% de temps total consacré à contacter les autres agences	4,8	0,03704	6,09	0,05165
% de temps total consacré à des réunions	8,22	0,05257	6,36	0,05522
% de temps total consacré à la gestion du personnel	12,71	0,09705	10,43	0,11616
% de temps total consacré au suivi des objectifs commerciaux des CDC	5,98	0,03465	6,41	0,04571
Total	99,56 %		100%	

Annexe 8: Fréquence mensuelle de réception des tableaux de bord

	Envergure régionale (53 répondants)		Envergure nationale (20 répondants)	
	Moy. mensuelle	Ecart type	Moy. mensuelle	Ecart type
Evolution des objectifs commerciaux de l'agence	4,45	1,96	6	4,8
Evolution des objectifs commerciaux du groupe d'agence auquel vous appartenez	5,45	5,15	5,95	5,51
Evolution des objectifs com. de chaque CDC de l'agence	3,73	5,15	4,70	4,4
Classement des CDC de l'agence	4,51	5,15	3,1	1,92
Evolution des objectifs financiers de l'agence	3,57	1,78	3,1	1,92
Evolution des objectifs financiers du groupe d'agence auquel vous appartenez	3,81	1,28	2,76	2,85
Evolution des objectifs financiers de chaque CDC de l'agence	3,66	1,49	3,67	4,65
Taux d'incident sur le portefeuille client	3,57	1,67	3,82	4,6
Taux d'équipement des clients en portefeuille	3,71	1,53	3,82	4,6

Bibliographie

- Ahuja M., Carley K. (1999) « Network structure in virtual organization » Organization Science, Vol. 10, n°6, Novembre-Décembre, pp 741-757.
- Assens C. (1991) « Architectures informatiques et routines de décision », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 192, 1991, pp 61 –75.
- Baker G., Jensen M.C., Murphy K. (1988) « Compensation and incentives :practices versus theory », The Journal Of Finance, Vol. XLIII,n° 3, Juillet , pp 593-618.
- Barua A. C.H. Sophie Lee, Winston A.B.(1995) « Incentives and computing systems for team-based organizations », Organization Science, 1995b, Vol.6, n°4, Juillet Août, pp 487-503.

- Berger A.N., Nathan H. Miller, Mitchell A. Petersen, Raghuram G Rajan, Jeremy C. Stein. (2002) Does function follow organizational form ? Evidence from the lending practices of large and small banks. Septembre, Harvard University.
- Berger A.N., Udell G.F. (2002) « Small business credit availability and relationship lending : the importance of bank organisational structure », *The Economic Journal*, Vol 112, n° 477, Fev., pp F32-F53.
- Berle A. et Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, Mac Millan, 2^e édition 1956.
- Bernard et Gauthier (2002) , *Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, Revue Banque Edition, Novembre .
- Brickley J.A., Smith C.W. Zimmerman J.L. (2001) « Managerial economics and organizational architecture », Irwin/mac Graw Hill, 2001
- Brousseau E. et Rallet (1997) « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », In *Economie de la connaissance et organisations , entreprises, territoires, réseaux*, Sous la direction de B Guilhon, l'Harmattan, pp 286- 309
- Capiez A. « Banque à distance et pilotage bancaire » (2001), *Gestion* 2000 n°6, Novembre-Décembre 2001, pp15-31.
- Charreaux G. (2001) « Gouvernement d'entreprise, corporate governance » article *Encyclopedia Universalis*,
- Charreaux G. (2000) « Nouvelle économie et gouvernance », *Rapport Moral sur l'argent dans le monde*, Revue d'économie Financière,
- Charreaux G. (1999) « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures... », in G Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, *Economica*, 1999, pp 61-141.
- Chiapello E. (1996) « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 2, Vol.2, Septembre, pp 51-74.
- Child J., Mc Grath R.G. (2001) « Organization unfettered : organizational form in an information intensive economy », *Academy of Management Journal*, Vol.44, n° 8, pp 1135-1148
- Christie A.A., Joyce M.P., Watts R.L. (2003) « Decentralization of the firm : theory and evidence », *Journal of Corporate Finance*, 9, 2003, pp 3-36.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983a) « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, juin 1983, pp 301-326.
- Ferrary M. (1997) « Banques de réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue Française de Gestion* , novembre-décembre, pp 52-62.
- Godowski, C. (2004) « La dynamique d'assimilation des approches par activité dans le domaine bancaire », *Revue CCA*, Tome 10, Vol. 2, décembre, pp 179-196
- Gurtner E., Jeager M., Ory JN (2002) « le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le système bancaire ? », *Revue d'économie financière*, n° 67,
- Hemmer T. (1998) « Performance measurement systems, incentives and the optimal allocation of responsibilities » , *Journal Of Accounting and Economics*, 25 (3), pp 321-347.
- Jensen M.C. , Meckling W.H. (1992) « Specific and General Knowledge and Organizational Structure » publié à l'origine dans *Contracts Economics*, ed Lars Werin and Hans Wijkander (Oxford : Blackwell),
- Jensen M.C. Murphy K. (1990) « Performance pay and top management incentives », *Journal of Political Economy*, avril, vol. 98 (2), pp 225-264.
- Jensen M.C. , Meckling W.H. (1976) « Theory of the firm : managérial behavior agency cost and ownership structure » *Journal of Financial Economics* , Vol. 3, octobre , pp 305- 360.
- Kareasmén Z.A. (2003) « Value creation in service delivery : relating market segmentation, incentive and operational performance », WP 04-05, Wharton Financial Institution Center, décembre .

- Keating A.S. (1997) « Determinants of divisional performance evaluation practices », *Journal of Accounting and Economics*, 24, pp 243-273.
- Kristy L. Towry (2004) « Control in teamwork environment : the impact of social ties on the effectiveness on mutual monitoring contracts », *The Accounting Review*, Vol. 78, n° 4, octobre, pp 1069-1095
- Lamarque E. (2000) « Core banking competencies and global approach strategies of customer : the french case », *Gestion* 2000, novembre- décembre.
- Langfred C. W. (2004) « Too much of a good thing ? Negative effect of high trust and individual autonomy in self managing teams », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n° 3, pp365-399
- Marsal C., Travaillé D.(2007) « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 13, vol2, décembre ,pp 75-96.
- Melumad N,Mookherjee D., Reichelstein S. (1992) « A theory of responsibility centers », *Journal of Accounting and Economics*, Volume 15, n°4, décembre, pp 445-484
- Merchant (1985)« Organizational control and discretionary program decision making: a field study» , *Accounting, Organization and Society*, Vol. 10 (1) , pp 67-85.
- Milliot E.(1999) « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », *Revue Française de Gestion*, N° 125, Septembre-Octobre , pp 5-18.
- Murphy K. (1999) « Performance standards in incentives contracts », working paper, University Of Southern California, Octobre
- Nakhla M. (1997) « Quelle stratégie pour gérer le risque crédit ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai , pp 41-50
- Oriot F.(2004) «L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion», *Revue CCA*, Tome 10, numéro thématique, juin, pp 237-255.
- Ory J.N, Jeager M., Gurtner E. (2006) « La banque à forme cooperative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 9, N°2, pp 121-157
- Ouchi (1979) « The relationship between organizational structure and organizational control» *Administrative Science Quarterly*, Vol.22,n°1, pp 95-113.
- Rouach et Naulleau, (2002)Le contrôle de gestion bancaire et financier, *Revue banque Edition*, 4° édition .
- Rayton B.E. (2003)« Firm performance and compensation structure : performance elasticities of average employee compensation », *Journal of Finance*, 9, pp 333-352.
- Sim K.L., Carey J.A. (2003) « Organizational control and work team empowerment : an empirical analysis », *Advances in Management Accounting*, Vol. 11, pp 109-141
- Spraakman, G., Margret, J. and Wong, K. (2002) *Accounting Technology Transfer: From London Counting Houses to The British North American Fur Trade*, 9th World Congress of Accounting Historians, pp. 1-27
- Stein J.C.(2002) « Information production and capital allocation :decentralized versus hierarchical firms », *Journal Of Finance*, Vol LVII,5, octobre.
- Thenet G.(1998) « L'explication de la consommation de coût dans le secteur bancaire : la complémentarité de la méthode de régression en composantes principales et de la régression PLS », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n°2, juin, pp 167-190
- Udell, G. (1989) « Loan quality, commercial loan reveiw and loan officer contracting », *Journal of Banking and Finance*, Vol.13, pp 367-382
- Villarmois De La O. (1999)« Le contrôle du réseau bancaire : exploration de la faisabilité et e la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles », *Thèse de Sciences de Gestion*, Université de Lille, IAE, Janvier

Zander U. et Kogut B.(1996) « What firms do ? Coordination, Identity, and learning. » *Organization Science*, 7, n°5, pp 502-518.

Zimmerman J. (2001) « Conjectures regarding empirical managerial accounting research», *Journal Of Accounting and Economics*, Vol. 32,., Décembre.pp1-3

Zolinger M., Lamarque E. (1999) *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, 3° édition, .