

PRESENTATION PROJET

MGCF N° 2016- PP_01

AXE 1 : La gouvernance des coopératives financières



PROJET 1

DIVERSITE DES MODELES COOPERATIFS ET MODELES DE GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

A. Deville, Professeur, IAE Université de Nice

E. Lamarque, Professeur, IAE de Paris

Dans le monde académique, la presse, auprès du grand public, il y a les banques coopératives, et les autres. Au sein du groupe des banques coopératives, certes il existe un certain nombre d'attributs partagés, notamment un ancrage organisationnel autour du sociétaire ("*member*"). Néanmoins, peut-on affirmer que les banques coopératives sont parfaitement équivalentes les unes aux autres ? Que se passe-t-il lorsque l'on s'intéresse à leurs modalités organisationnelles et à leur gouvernance ?

Un premier volet de cet axe a pour objectif de mettre en évidence la diversité des modèles d'organisation et de gouvernance coopératifs. L'attention s'est portée sur la structure de décision managériale de la banque en distinguant trois niveaux décisionnels: local, régional, national. Ainsi dans notre postulat de départ, nous avons choisi d'étudier la gouvernance des banques coopératives sous le prisme de la répartition décisionnelle strictement managériale. La partie décisionnelle relevant des membres élus sans être occultée ou ignorée a été dans un premier temps considérée comme un accompagnateur des décisions managériales. De premiers résultats obtenus nous ont amené à reconsidérer ce postulat. En effet, des premiers éléments qui ont fait l'objet de la rédaction d'un rapport d'expertise, d'un *working paper*, et d'une communication¹ :

- Nous avons étudié le contexte organisationnel particulier des banques coopératives. Sur ce point il y a un apport pour la littérature financière et bancaire classique qui souvent considère le monde financier coopératif comme homogène. Cette étude s'est concrétisée empiriquement par la construction d'une typologie des banques coopératives selon les différents niveaux hiérarchiques et éventuellement en intégrant des considérations en matière de structure de propriété et de contrôle.

¹ Ce projet de recherche a déjà suscité la production d'une communication « Deville A. et Lamarque E., 2016, Diversity of cooperative bank governance models questioning by regulation: An international qualitative research avec Eric Lamarque (IAE de Paris, Chaire BPCE), cet article a été accepté au 37^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité à Clermont-Ferrand en mai 2016 et à la 15^{ème} Conférence Internationale de Gouvernance à Montpellier. », d'un Working Paper, et d'un rapport d'expertise remis à la Banque Desjardins et présenté devant le Board de l'EACB (European Association Cooperative Banks).

- Nous avons proposé un ensemble diversifié de critères d'évaluation de la performance : performance financière, performance client, performance RH, performance coopérative. Puis nous les avons associés à différents modèles d'organisation et de gouvernance à ces indicateurs de performance.

Deux autres volets viennent s'inscrire dans la continuité du premier.

Ainsi le deuxième volet a pour objectif d'estimer et de discuter l'influence décisionnelle des structures politiques (assemblées de membres élus) sur les décisions stratégiques et managériales. Il s'agit alors également d'envisager la possibilité de professionnaliser et de confier ces assemblées à des membres-experts capables de challenger les managers dans le but d'améliorer les pratiques et d'organiser l'apprentissage organisationnel à la fois pour les assemblées d'élus et pour les managers.

Le troisième volet de cet axe a pour objectif d'analyser les conséquences de la réglementation qui par ses mesures d'évaluation vise à appauvrir la diversité des modèles bancaires et tend à faire disparaître les modèles coopératifs. Ce dernier volet questionne le sens de l'évaluation et du choix des critères. En effet, des indicateurs de performance doivent bien évidemment être faciles à calculer et à interpréter et les mêmes pour tous. Toutefois, les systèmes d'évaluation ne doivent pas que servir les évaluateurs mais également les évalués, dans ce cas les institutions financières. Certes une homogénéisation des modèles de gouvernance peut être souhaitable pour une meilleure compréhension et une évaluation moins risquée. Toutefois, est-ce un argument suffisant pour diminuer la diversité des modèles ?