UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ET

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE (France)

ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL ET MODELE D'AFFAIRES : UNE APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL DES BANQUES AU CANADA ET EN FRANCE

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
ALEXANDRE POURCHET

OCTOBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Elles doivent être considérées comme propres à l'auteur.

REMERCIEMENTS

Je me suis lancé dans ce travail de thèse comme un aventurier ne sachant pas vraiment ce qu'il pouvait trouver, mais avec le recul je me rends compte que la recherche est avant tout un plaisir, un jeu et qu'elle comporte par essence une large part d'activités créatrices. Après ces années de thèse qui ont été très riches pour moi, je partage le sentiment de Jean d'Ormesson : « *Écrire est très difficile. Aussi difficile, j'imagine que peindre, sculpter, faire de la musique, ajouter un peu de création minuscule à l'immense création. Tout le monde peut peindre, tout le monde peut sculpter, tout le monde peut faire de la musique. Et tout le monde peut écrire. Mais pour tirer du néant un de ces objets bizarres qui ressemblent, même de loin, à une œuvre, ou peut-être tout simplement à quelque chose, et qui puisse espérer durer plus d'une saison ou deux, il faut une espèce de miracle* »[1]. Ce miracle je crois bien l'avoir trouvé… il s'agit des nombreuses personnes que j'ai eu le bonheur de rencontrer tout au long de cette aventure. Sans leur soutien et leur patience, très certainement que ce travail ne serait pas le même aujourd'hui. Les quelques lignes qui vont suivre sont bien peu de choses, mais elles témoignent de ma gratitude à leur égard.

Je tiens tout d'abord à remercier le professeur Bernard de Montmorillon. Notre collaboration s'est construite peu à peu, pas à pas, me permettant ainsi de découvrir la recherche et finalement d'y prendre goût. En 2009 vous aviez accepté d'encadrer mon mémoire de fin d'année lors de ma maitrise. Puis l'année suivante c'était mon mémoire de master 2 recherche en collaboration avec la professeure Andrée De Serres. Je tenais à vous remercier pour la confiance que vous m'avez accordée en acceptant d'encadrer ce travail. Votre goût pour la recherche, pour la construction des idées et pour l'écriture et votre engagement sans faille à mes côtés ont grandement contribué à ma formation de chercheur. Merci également pour vos encouragements qui m'ont aidé à boucler cette aventure malgré les craintes, les déceptions, les difficultés.

Mes remerciements vont également au professeure Andrée De Serres. Notre collaboration a débuté lors d'un séminaire du master 2 recherche sur la gouvernance des banques. Vous m'avez ouvert les portes du Québec et du Canada ce qui a donné une autre dimension à ma thèse, mais

[1] Jean d'Ormesson, Un jour je m'en irai sans en avoir tout dit, Edition Robert Laffont, p. 137-138.

également à ma vie de chercheur. J'ai ainsi pu découvrir la recherche nord-américaine, mais surtout la culture québécoise. Cette expérience restera très riche pour moi et a très certainement marqué ce travail. J'en profite également pour vous remercier du soutien financier que m'a apporté la chaire Ivanhoé Cambridge, mais également le GIREF pendant ces années de thèse. Votre soutien auprès de l'ESG UQAM m'a également permis d'enseigner à un large public ce qui a favorisé le développement de mes compétences d'enseignent.

Mes remerciements vont également aux professeurs Andrée Lafortune et Richard Guay. Depuis mon examen de synthèse, vous avez consacré beaucoup de temps à lire mes travaux et à me faire des commentaires précieux. Ces derniers m'ont grandement aidé dans la réalisation de ce travail, notamment dans la compréhension du système financier canadien et québécois. Votre implication au sein de plusieurs institutions financières canadiennes et québécoises a grandement facilité mon accès au terrain et je vous en suis profondément reconnaissant.

Je remercie également les professeurs Éric Lamarque et Jean-Noël Ory qui ont accepté d'être membres de jury et qui à ce titre ont consacré un temps précieux à la lecture de ce travail. Nos différentes rencontres à Montréal ont également contribué à l'avancement de mes travaux. Enfin, je tenais à remercier le professeur Pierre Romelaer. Tout d'abord, merci de m'avoir ouvert les portes du 101 car cela m'a permis d'accéder à ce parcours dans lequel je trouve beaucoup de joie aujourd'hui. Je vous remercie également pour vos précieux commentaires lors de ma présoutenance, ce qui a permis je l'espère d'améliorer mes travaux de thèse.

Ce travail est également le fruit d'une collaboration avec les équipes de BNP Paribas, du Crédit Agricole, de Desjardins, mais également de la RBC. Merci pour votre accueil chaleureux au sein de vos entreprises respectives. À ce titre je remercie plus particulièrement monsieur Jean-Luc Scala qui n'a jamais hésité à m'ouvrir les portes du Crédit Agricole depuis 2009. Un grand merci ! Je remercie également les équipes du BSIF, de l'AMF du Québec, mais aussi de la banque de France et de la BCE. Nos rencontres ont certainement donné une autre dimension à mon analyse et à ma compréhension du système financier canadien et européen.

Je souhaite également témoigner de la reconnaissance aux équipes du centre de recherche Management et Organisation de Dauphine. Merci de votre soutien dans mes démarches de cotutelles ou dans la réalisation des différents colloques en France et à l'étranger, mais également de votre confiance lors de l'attribution d'un contrat doctoral en novembre 2011. J'en profite pour remercier plus particulièrement Madame Florence Parent pour le soutien et la gentillesse qu'elle manifeste au sein du département.

Ces années de thèse m'ont permis de rencontrer de nombreux chercheurs, notamment lors de différents colloques. Je tiens à remercier plus particulièrement les professeurs, Ann Langley, Christiane Demers, Alain Chanlat, Komlan Sedzro, Gérard Charreaux. Je pense également à mes collègues du CREPA et de l'ESG UQAM : Anthony Gour, Julie Mayer, Guillaume Carton, Maazou Elhadji Issa, Pierre Laniray, Manon Arnaud, Silsa Raymond, Marketa Janickova. Merci pour nos nombreux échanges et pour la relecture des différents travaux. Vos commentaires m'ont également bien aidé.

Je remercie également monsieur Robert Pouliot pour les différents échanges que nous avons pu avoir ensemble. Refaire le monde de la finance a toujours été un grand plaisir pour moi. Ta confiance et tes conseils m'ont également bien aidé dans les moments plus difficiles. Merci à toi.

Mes travaux de thèse sont également marqués par le soutien indéfectible de ma famille. Merci de votre amour, de votre patience et merci pour vos nombreux encouragements. Je tiens à remercier mes parents qui m'ont soutenu depuis le début et dans toutes mes aventures. Un grand merci à ma maman qui depuis quatre ans a accepté la lourde tâche de relire plusieurs de mes travaux. Je crois que tu es devenue une « experte » des banques, des crises et de leurs régulations. Je remercie aussi mes frères et ma grand-mère qui ont toujours cherché à s'intéresser à mes différents travaux. Tout cela a occasionné de nombreux fous rires. Enfin merci à toi Stef ! Cette thèse ferme une page de ma vie, mais elle me permet d'en ouvrir une nouvelle à tes côtés.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES IX
LISTE DES TABLEAUX XII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES XIV

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIÈRE PARTIE : ÉLÉMENTS THÉORIQUES ET FONDEMENTS CONCEPTUELS : D'UNE APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE DE L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL À UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL (AOG) 12

CHAPITRE 1 : ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL, ENCASTREMENT INSTITUTIONNEL ET EFFICACITE ORGANISATIONNELLE 15

Section I : L'encastrement de l'arrangement organisationnel dans un environnement institutionnel : une lecture néo-institutionnelle 17
1.1 L'approche néo-institutionnelle de l'environnement 18
1.1.1 Une conception en termes de pressions institutionnelles 18
1.1.2 Les piliers de l'environnement institutionnel 23
1.2 Les limites de l'approche néo-institutionnelle et les promesses du néo-institutionnalisme étendu 30
1.2.1 La réintroduction de l'action stratégique 32
1.2.2 Le changement institutionnel comme finalité stratégique 33

Section II : L'arrangement organisationnel comme le produit de la relation entre gouvernance et architecture organisationnelle 36
2.1 Les apports d'Aoki à la lecture de l'arrangement organisationnel : la persistance de la diversité organisationnelle 39
2.1.1 Les constituants de l'arrangement organisationnel : l'adéquation entre architecture organisationnelle et gouvernance 40
2.1.2 Les règles politiques et sociales et leurs impacts sur l'arrangement organisationnel 43
2.2 Arrangement organisationnel et efficience organisationnelle : une lecture en termes de coût d'agence et de forme de propriété 47
2.2.1 Sélection et survie des arrangements organisationnels au sein de la TPA et de la TDP 48
2.2.2 La répartition des arrangements organisationnels : complexité, risque et nature des activités 52

CHAPITRE 2 : LES MODELES DE GOUVERNANCE ET LE POSITIONNEMENT INTERMEDIAIRE DU MODELE D'AFFAIRES 61

Section I : De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance bancaire 63
1.1 Les différentes conceptions de la gouvernance 63
1.1.1 Les modèle de la gouvernance disciplinaire 64
1.1.1.1 Le modèle de la gouvernance actionnariale 65
1.1.1.2 Le modèle de la gouvernance partenariale 68
1.1.2 Le rôle des mécanismes internes et externes de gouvernance 71
1.1.2.1 Le rôle des mécanismes internes 72
1.1.2.2 Les mécanismes externes : un cadre réglementaire en construction 77
1.2 Spécificité du modèle de gouvernance des banques coopératives et analyse comparative avec le modèle de banque SA 91
1.2.1 Impact du statut coopératif sur le modèle de gouvernance 92
1.2.1.1 Les fondements juridiques du modèle coopératif 92
1.2.1.2 L'intérêt commun comme clé de voute du modèle coopératif 93

1.2.1.3 Propriété du capital et nature des droits de propriété 94
1.2.2 Les relations contractuelles au sein de la coopérative : avantages et inconvénients dans une perspective d'agence 96
1.2.3 Impact du statut juridique et performances de la banque 98

Section II : De l'arrangement organisationnel à l'arrangement organisationnel global : l'apport du modèle d'affaires *104*
2.1 Émergence et développement du concept de modèle d'affaires 105
2.1.1 L'institutionnalisation du concept de modèle d'affaire 106
2.1.1.1 Les multiples définitions du modèle d'affaires 108
2.1.2 Les représentations du modèle d'affaires par la sphère financière 110
2.1.2.1 Originate to hold versus Originate to distribute et banque universelle versus banque spécialisée 111
1.2.2 Degré d'abstraction des représentations 116
2.2 Le positionnement intermédiaire du modèle d'affaires dans le champ de la stratégie 117
2.2.1 La place du modèle d'affaires dans champ de la stratégie 118
2.2.1.1 Les définition du modèle d'affaires dans le champ de la stratégie 118
2.2.1.2 Les liens entre stratégie et modèles d'affaires 120
2.2.2 Les représentations du modèle d'affaires 124
2.2.2.1 Le modèle d'affaires comme une configuration de composantes 124

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE – PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS RECHERCHES – CADRE THEORIQUE **135**

DEUXIEME PARTIE : DU POSITIONNEMENT EPISTÉMOLOGIQUE AUX CHOIX MÉTHODOLOGIQUE **148**

CHAPITRE 3 : STRATEGIE ET DESIGN DE RECHERCHE 149

Section I : Design de recherche *150*
1.1 Positionnement épistémologique 150
1.2 Quel dispositif méthodologique pour une approche mixte du changement ? 153
1.3 Une étude multi-cas enchâssée dans une perspective historique 157
1.4 Sélection des cas et pertinence 160
1.5 La sélection des acteurs étudiés : un centrage sur le rôle des dirigeant 165
Section II : Collecte, traitement et analyse des données *167*
2.1 Protocole de collecte des données 168
2.1.1 La collecte des données pour établir la situation initiale 168
2.1.2 La collecte des données pour la période 2005-2014 173
2.2 Protocole d'analyse des données 187
2.2.1 La condensation des données 188
2.2.2 Un codage thématique pour une analyse de type « contenu » 198
2.2.3 Calibrage et test du dispositif méthodologique 200
2.2.4 Validation du codage 202
2.3 Présentation des données 203
2.4 Élaboration et vérification des données 208

CHAPITRE 4 : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE DE L'INDUSTRIE BANCAIRE AU CANADA ET EN FRANCE 211

Section I : L'environnement bancaire français et canadien *212*
1.1 Le cadre légal et la structure du marché bancaire en France 213
1.1.1 30 ans d'évolution législative et d'hybridation du cadre juridique des banques françaises 214
1.2 Les chiffres clés du secteur bancaire français en 2014-2015 218
1.3 Le cadre légal et la structure du marché bancaire au Canada et au Québec 221
1.3.1 Le cadre légal canadien et québécois 227
1.3.1.1 L'échelon fédéral 227
1.3.1.2 L'échelon provincial 232
1.4 Les autorités de supervision au Canada et au Québec 234

Section II : Présentation des cas et établissement de la situation initiale *239*
2.1 Le cas du Crédit Agricole 239
2.2 Le cas BNP Paribas 258
2.3 Le cas Royal Bank of Canada (RBC) 272
2.4 Le cas Desjardins 288

TROISIEME PARTIE : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS **308**

CHAPITRE 5 : RESULTATS EMPIRIQUES 311

Section I : Les types de changement affectant les composantes de l'AOG des banques entre 2005 et 2014 ..... *312*
1.1 Les changements affectant le modèle d'affaires 317
1.1.1 Diversification métiers – Élargissement de la chaîne de valeur 317
1.1.2 La diversification géographique 332
1.1.3 Le recentrage géographique et la restriction de la chaîne de valeur 337
1.2 Les changements affectant la gouvernance des banques 345
1.2.1 L'augmentation du salaire du dirigeant principal 345
1.2.2 La complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance 349
1.3 Les changements affectant l'architecture organisationnelle 355
1.3.1 La segmentation des droits décisionnels 355
1.3.2 La co-localisation du contrôle décisionnel 358
1.3.3 La formalisation et l'uniformisation du contrôle 360

Section II : Les types de changement affectant l'AOG et les sources de changement. *367*
2.1 Les sources du changement du modèle d'affaires 371
2.2 Les sources du changement de la gouvernance 376
2.3 Les sources du changement de l'architecture organisationnelle 382
2.4 Des trajectoires multiples : le maintien de la diversité organisationnelle et stratégique 389

Section III : L'évolution des composantes de l'AOG et les performances de la banque *400*
3.1 L'évolution de la performance organisationnelle 401
3.2 L'évolution de la performance financière 415
3.3 L'évolution de la solidité financière 436
3.4 La banque coopérative : une forme institutionnelle compétitive dans une économie complexe 447
3.5 Type de changement et évolution de la performance 453
3.6 Statut juridique, dynamique de changement et performance 455

CHAPITRE 6 : SYNTHESE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS 463

Section I : Une analyse critique de la recherche *463*
1.1 La validité interne 464
1.2 La fiabilité de la recherche 466
1.3 La validité externe de la recherche 467

Section II : Les contributions théoriques, conceptuelles et managériales *468*
3.1 Les contributions théoriques et conceptuelles 468
3.2 Les contributions managériales 484

CONCLUSION GENERALE **488**

BIBLIOGRAPHIE **490**

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : ARCHITECTURE DE LA THESE 11
FIGURE 2 : ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL ET SOURCES DE CHANGEMENT 59
FIGURE 3 : LE PROCESSUS DE DEREGLEMENTATION EN FRANCE 79
FIGURE 4 : L'IMPACT POTENTIEL DE L'INSTAURATION DES MODELES DE NOTATIONS INTERNES SUR L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BANQUE 81
FIGURE 5 : LES FONDS PROPRES REGLEMENTAIRES SOUS BALE II 82
FIGURE 6 : L'EVOLUTION DU RATIO RWA/TA POUR LES BANQUES SYSTEMIQUES 84
FIGURE 7 : L'EVOLUTION DES RATIOS DE FONDS PROPRES DE BALE II A BALE III 87
FIGURE 8 : LES MODELES D'AFFAIRES DU SECTEUR BANCAIRE 111
FIGURE 9 : RENDEMENT MOYEN DES CAPITAUX PROPRES PAR TYPE DE BANQUES 115
FIGURE 10 : LA REPRESENTATION DU MODELE RCO 119
FIGURE 11 : LE BM: UN CONCEPT INTERMEDIAIRE ENTRE STRATEGIE ET GESTION OPERATIONNELLE 121
FIGURE 12 : LES QUATRE COMPOSANTES DU MODELE D'AFFAIRES DANS LA PERSPECTIVE MULTIDIMENSIONNELLE 128
FIGURE 13 : FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE ET SOUS QUESTIONS DE RECHERCHE 139
FIGURE 14 : REPRESENTATION CONCEPTUELLE DE L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL 144
FIGURE 15 : DESIGN D'UNE RECHERCHE SUR LE "CONTENU" 156
FIGURE 16 :ÉVOLUTIONS DE LA CAPITALISATION BOURSIERE (EN MILLIARDS D'EUROS) 162
FIGURE 17 : PROCESSUS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES 167
FIGURE 18 : NOMBRE D'ARTICLES DE RECHERCHE SE RAPPORTANT A NOTRE PROBLEMATIQUE 169
FIGURE 19 : EXEMPLE DE REPRESENTATION DES UNITES D'ANALYSE DANS UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE DE TYPE ENCHASSEE 190
FIGURE 20 : PROCESSUS D'ANALYSE ET DE CODAGE DES DONNEES 195
FIGURE 21 : PROCESSUS SUIVI LORS DE LA CONDENSATION DES DONNEES 198
FIGURE 22 : ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE/DECROISSANCE DU PNB ET DU REX DE CASA (2000-2014) 201
FIGURE 23 : POURCENTAGES DECISIONNELS SE RAPPORTANT AU CHANGEMENT "X" 207
FIGURE 24 : ÉVOLUTION DU CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DES BANQUES FRANÇAISES 217
FIGURE 25 : ÉVOLUTION DE L'ENCOURS GLOBAL DES CREDITS (2005-2015, EN MILLIONS D'EUROS) 219
FIGURE 26 : ÉVOLUTION DES ENCOURS DE CREDITS IMMOBILIERS (EN MILLIARDS D'EUROS) 219
FIGURE 27 : ÉVOLUTION DES ENCOURS DE CREDITS AUX ENTREPRISES (2000-2015, EN MILLIARDS D'EUROS) 220
FIGURE 28 : COMPARAISON DU NOMBRE DE BANQUES ET DES SOCIETES FINANCIERES ENTRE LA FRANCE ET LE CANADA .. 222
FIGURE 29 : L'EVOLUTION DU PNB DES BANQUES FRANÇAISES ET CANADIENNES (EN MILLIARDS D'EUROS) 225
FIGURE 30 : ÉVOLUTIONS DU RN DES BANQUES FRANÇAISES ET CANADIENNES (EN MILLIARDS D'EUROS) 226
FIGURE 31 : ÉVOLUTIONS DU TOTAL ACTIFS DES BANQUES FRANÇAISES ET CANADIENNES (EN MILLIARDS D'EUROS) 226
FIGURE 32 : ÉVOLUTIONS DU CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DES BANQUES AU CANADA ET AU QUEBEC 238
FIGURE 33 : LA PYRAMIDE INSTITUTIONNELLE DU CREDIT AGRICOLE 241
FIGURE 34 : REPARTITION DU CAPITAL DE CASA EN 2001 243
FIGURE 35 : ÉVOLUTIONS DU PNB ET DU RN DE CREDIT AGRICOLE (2000-2004, EN MILLIONS D'EUROS) 244
FIGURE 36 : ÉVOLUTIONS CROISEES DU TOTAL ACTIFS ET DES CAPITAUX PROPRES DE CASA (2000-2004, EN MILLIARDS D'EUROS) 245
FIGURE 37 : ÉVOLUTIONS DU RATIO GLOBAL ET DU TIER 1 CASA (2000-2004) 245
FIGURE 38 : ÉVOLUTIONS ET DECOMPOSITION DE LA REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL DE CASA (2000-2004, EN EUROS) 247
FIGURE 39 : ÉVOLUTIONS DES SOURCES DE REVENU DE CASA (2000-2004) 248
FIGURE 40 : ACQUISITIONS DE CASA EN 2004 251
FIGURE 41 : LES EVENEMENTS MARQUANTS DE L'EVOLUTION DU CREDIT AGRICOLE 257
FIGURE 42 : ÉVOLUTIONS DU PNB ET DU RN DE BNP PARIBAS (2000-2004, EN MILLIONS D'EUROS) 261
FIGURE 43 : ÉVOLUTIONS DU TOTAL ACTIFS ET DES CAPITAUX PROPRES DE BNP PARIBAS (2000-2004, EN MILLIARDS D'EUROS) 261
FIGURE 44 : ÉVOLUTIONS DU RATIO GLOBAL ET DU TIER 1 DE BNP PARIBAS (2000-2004) 262
FIGURE 45 : ÉVOLUTIONS ET DECOMPOSITION DE LA REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL DE BNP PARIBAS (2001-2004, EN EUROS) 264
FIGURE 46 : LES POURVOYEURS DE REVENU DE BNP PARIBAS (2000-2004) 265

FIGURE 47 : LES PRINCIPALES EVOLUTIONS DU GROUPE BNP PARIBAS JUSQU'EN 2004 270
FIGURE 48 : LES SUCCURSALES DE LA BANQUE EN 1909 275
FIGURE 49 : ÉVOLUTIONS DU PNB ET DU RN DE RBC (2000-2004, EN MILLIONS DE $ CA) 277
FIGURE 50 : ÉVOLUTIONS DU TOTAL ACTIFS ET DES CAPITAUX PROPRES DE RBC (2000-2004, EN MILLIONS DE $ CA) .. 278
FIGURE 51 : ÉVOLUTIONS DU RATIO GLOBAL ET DU TIER 1 DE RBC (2000-2004) 278
FIGURE 52 : ÉVOLUTIONS DE LA REMUNERATION DU DIRIGEANT DE RBC (2000-2004, EN MILLIONS DE $ CA) 280
FIGURE 53 : LES DIFFERENTES SOURCES DE REVENU DE RBC 281
FIGURE 54 : LES GRANDES EVOLUTIONS DE RBC JUSQU'EN 2004 287
FIGURE 55 : ÉVOLUTIONS DU PNB ET DU RN DE DESJARDINS (2000-2004, EN MILLIONS DE $CA) 290
FIGURE 56 : ÉVOLUTIONS DU TOTAL ACTIFS ET DES CAPITAUX PROPRES DE DESJARDINS (2000-2004 EN MILLIARDS DE $ CA) 291
FIGURE 57 : ÉVOLUTIONS DU TIER ONE ET DU RATIO GLOBAL DE DESJARDINS (2000-2004) 292
FIGURE 58 : ÉVOLUTIONS DE LA REMUNERATION DU DIRIGEANT DE DESJARDINS (2000-2004, EN MILLIONS DE $CA) ... 293
FIGURE 59 : ÉVOLUTIONS DES SOURCES DE REVENU DE DESJARDINS (2000-2004) 294
FIGURE 60 : LES GRANDES EVOLUTIONS DU MOUVEMENT DESJARDINS JUSQU'EN 2004 298
FIGURE 61 : DYNAMIQUE DE CHANGEMENT DE TYPE « DIVERSIFICATION METIERS-ELARGISSEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR (2005-2014) 320
FIGURE 62 : ÉVOLUTIONS DU RESULTAT D'EXPLOITATION EN % DE CASA PAR METIERS (2005-2014) 325
FIGURE 63 : ÉVOLUTIONS DU RESULTAT D'EXPLOITATION EN % DE BNP PARIBAS PAR METIERS (2005-2014) 326
FIGURE 64 :ÉVOLUTIONS DU RESULTAT D'EXPLOITATION EN % DE RBC PAR METIERS (2005-2014) 327
FIGURE 65 : ÉVOLUTIONS DU RESULTAT D'EXPLOITATION EN % DE DESJARDINS PAR METIERS (2005-2014) 328
FIGURE 66 : ÉVOLUTIONS DE LA PART DES REVENUS NETS D'INTERETS DANS LE TOTAL DES REVENUS (2000-2014) 330
FIGURE 67 : INTENSITE DU TYPE DE CHANGEMENT "DIVERSITE GEOGRAPHIQUE" 336
FIGURE 68 : ÉVOLUTIONS DU PNB DE CASA ET BNP PARIBAS (2008-2014, EN MILLIONS D'EUROS) 338
FIGURE 69 : LES CESSIONS D'ACTIFS DE BNP PARIBAS (2007-2014) 340
FIGURE 70 : CESSIONS D'ACTIFS DE CASA (2008-2014) 341
FIGURE 71 : ÉVOLUTIONS DU SALAIRE DU DIRIGEANT DE CASA 347
FIGURE 72 : ÉVOLUTIONS DU SALAIRE DU DIRIGEANT DE DESJARDINS 347
FIGURE 73 : L'IMPACT DES PRODUITS D'EPARGNE SUR L'OFFRE DE CREDIT 366
FIGURE 74 : POURCENTAGES DECISIONNELS SE RAPPORTANT AU CHANGEMENT "X" 371
FIGURE 75 : ÉVOLUTIONS DU GOODWILL DE CASA (2000-2014, EN MILLIONS D'EUROS) 390
FIGURE 76 : ÉVOLUTIONS DU RESULTAT NET DE CASA (2000-2014, EN MILLIONS D'EUROS) 391
FIGURE 77 : ÉVOLUTIONS DU GOODWILL DE RBC (2000-2014, EN MILLIONS DE $CA) 392
FIGURE 78 : EVOLUTIONS DU RESULTAT NET DE DESJARDINS (2000-2014, EN MILLIONS DE $CA) 393
FIGURE 79 : EVOLUTIONS DU GOODWILL DE DESJARDINS (2000-2014) 394
FIGURE 80 : ÉVOLUTIONS DU GOODWILL DE BNP PARIBAS (2000-2014) 395
FIGURE 81 : ÉVOLUTIONS DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION (2005-2014) 402
FIGURE 82 : ÉVOLUTION DU RATIO DE FRAIS DE PERSONNEL /PNB AU COURS DE LA PERIODE 2005-2014 404
FIGURE 83 : REMUNERATION DU PERSONNEL RAPPORTEE AU PNB (2005-2014) 407
FIGURE 84 : ÉVOLUTIONS DU RATIO PNB/NB D'AGENT (2005-2014) 408
FIGURE 85 : COUT D'UN EMPLOYE EN EUROS (2005-2014) 409
FIGURE 86 : ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYE PAR BANQUE (2000-2014) 410
FIGURE 87 : ÉVOLUTION DU RATIO RESULTAT NET/ NB D'AGENT (2005-2014) 412
FIGURE 88 : ÉVOLUTION DU TAUX DE DISTRIBUTION (2005-2014) 413
FIGURE 89 : ÉVOLUTIONS DU ROA (2005-2014) 414
FIGURE 90 : ÉVOLUTIONS DU RETURN ON EQUITY (2005-2014) 417
FIGURE 91 : CONTRIBUTIONS DES METIERS DE CASA AU RESULTAT NET PART DU GROUPE 420
FIGURE 92 :SOLDE INTERMEDIAIRE DE GESTION - DIVISION "BANQUE DE PROXIMITE A L'INTERNATIONAL" (2012) 421
FIGURE 93 : ÉVOLUTIONS DE LA RENTABILITE PURE DES BANQUES (2005-2014) 423
FIGURE 94 :ÉVOLUTIONS DE LA RENTABILITE COMMERCIALE (2005-2014) 424
FIGURE 95 :ÉVOLUTIONS DU RATIO EBE/PNB (2005-2014) 425
FIGURE 96 : ÉVOLUTIONS DU LEVIER OPERATIONNEL (2005-2014) 428
FIGURE 97 : ÉVOLUTIONS DU TOTAL ACTIFS (EN MILLIARDS D'EUROS) ET DE L'EFFET DE LEVIER (2005-2014) 429
FIGURE 98 : ÉVOLUTIONS DU NIVEAU DU LEVIER FINANCIER DES BANQUES CANADIENNES 432
FIGURE 99 : ÉVOLUTIONS DU RATIO DE SOLVABILITE BANCAIRE 437

FIGURE 100 : ÉVOLUTIONS DU RATIO GLOBAL ET DU TIER ONE (2000-2014) 446
FIGURE 101 : ÉVOLUTIONS DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION DES BANQUES (2000-2014) 448
FIGURE 102 : ÉVOLUTIONS DU RATIO PRODUIT NET BANCAIRE/NOMBRE D'AGENTS 449
FIGURE 103 : EVOLUTION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE (2000-2014) 450
FIGURE 104 : ÉVOLUTIONS DU TIER ONE (2000-2014) 450
FIGURE 105 : ÉVOLUTIONS DU RATIO GLOBAL (2000-2014) 451
FIGURE 106 : ÉVOLUTIONS DU TIER ONE ET DU RATIO GLOBAL (2000-2014) 452
FIGURE 107 : DESEQUILIBRE AU SEIN DE L'AOG 479

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : SYNTHESE DES PILIERS INSTITUTIONNELS A PARTIR DE SCOTT (1991) 28
TABLEAU 2 : NEO-INSTITUTIONNALISME, SOURCES DE CHANGEMENT ET LEURS CARACTERISTIQUES 29
TABLEAU 3 : DISTINCTION ENTRE NEO-INSTITUTIONNALISME ET NEO-INSTITUTIONNALISME ETENDU 31
TABLEAU 4 : NEO-INSTITUTIONNALISME ETENDU ET SOURCES DE CHANGEMENT 35
TABLEAU 5 : UNE TAXONOMIE DES COMPOSANTES DE L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE 53
TABLEAU 6 : LES DIFFERENTS COURANTS DE LA GOUVERNANCE DISCIPLINAIRE 70
TABLEAU 7 : LA MISE EN APPLICATION PROGRESSIVE DE BALE III 86
TABLEAU 8 : COMPARAISON DES PERFORMANCES DES BANQUES SA ET COOPERATIVES EN FRANCE 102
TABLEAU 9 : LA PLACE PREPONDERANTE DU MODELE D'AFFAIRES DANS LA LITTERATURE ACADEMIQUE 106
TABLEAU 10 : COMPARAISON ENTRE LA STRATEGIE ET LE MODELE D'AFFAIRES 122
TABLEAU 11 : LES VARIABLES IDENTIFIEES COMME DES RESSOURCES ET COMPETENCES 126
TABLEAU 12 : LES VARIABLES RELATIVES A L'ORGANISATION 126
TABLEAU 13 : LES VARIABLES RELATIVES A LA PROPOSITION DE VALEUR 127
TABLEAU 14 : LES VARIABLES RELATIVES A L'EQUATION DE PROFIT 128
TABLEAU 15 : SYNTHESE DES PERSPECTIVES THEORIQUES SUR LES MECANISMES INTERNES ET EXTERNES DE GOUVERNANCE DES BANQUES 133
TABLEAU 16 : GRILLE DE COLLECTE DES DONNEES SUR L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL (AOG) 145
TABLEAU 17 : LISTE DES PERSONNES INTERROGEES POUR LA PHASE INITIALE 171
TABLEAU 18 : GRILLE DE COLLECTE DES DONNEES SUR L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL (AOG) 175
TABLEAU 19 : PERFORMANCES DE LA BANQUE, INDICATEURS ET MODE DE CALCUL 178
TABLEAU 20 : SYNTHESE DES SOURCES DE DONNEES POUR LA PERIODE 2005-2014 180
TABLEAU 21 : TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS REALISES ENTRE 2014 ET 2015 183
TABLEAU 22 : EXEMPLE ET STRUCTURE DE LA META-ANALYSE 193
TABLEAU 23 : LISTE DES CODES POUR LE CODAGE SIGNALETIQUE 196
TABLEAU 24 : ÉVOLUTIONS DE LA CONFIGURATION DU MODELE D'AFFAIRES DU TYPE « *DIVERSIFICATION METIERS-ÉLARGISSEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR* » 205
TABLEAU 25 : ÉVENEMENTS/DECISIONS SE RAPPORTANT AU CHANGEMENT "X" AFFECTANT LE MODELE D'AFFAIRES DES BANQUES 206
TABLEAU 26 : LES CHIFFRES CLES DU SECTEUR BANCAIRE EN FRANCE (2014) 218
TABLEAU 27 : CHIFFRES CLES DU SECTEUR BANCAIRE EN FRANCE ET AU CANADA 223
TABLEAU 28 : NOMBRE DE DAB EN FONCTION DE LA POPULATION (EN 2014) 224
TABLEAU 29 : CARACTERISTIQUES INITIALE DE LA GOUVERNANCE DE CASA EN 2004 246
TABLEAU 30 : INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET ORGANISATIONNELLE DE CASA (2000-2004) 256
TABLEAU 31 : CARACTERISTIQUES INITIALE DE LA GOUVERNANCE DE BNP PARIBAS EN 2004 263
TABLEAU 32 : INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET ORGANISATIONNELLE DE BNP PARIBAS (2000-2004) 272
TABLEAU 33 : CARACTERISTIQUES INITIALE DE LA GOUVERNANCE DE RBC EN 2004 279
TABLEAU 34 : ÉVOLUTIONS DES INDICATEURS DES PERFORMANCES FINANCIERES ET ORGANISATIONNELLES RBC (2000-2004) 286
TABLEAU 35 : CARACTERISTIQUES INITIALE DE LA GOUVERNANCE DE DESJARDINS EN 2004 292
TABLEAU 36 : SYNTHESE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE DESJARDINS (2000-2004) 300
TABLEAU 37 : SYNTHESE DES INDICATEURS PRINCIPAUX DE LA PERIODE INITIALE (2000-2004) 301
TABLEAU 38 : EVOLUTIONS DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET ORGANISATIONNELLE (2000-2004) 304
TABLEAU 39 : TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS OBSERVES AU NIVEAU DES BANQUES 316
TABLEAU 40 : ÉVOLUTIONS DE LA CONFIGURATION DU MODELE D'AFFAIRES DU TYPE « *DIVERSIFICATION METIERS-ÉLARGISSEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR* » 318
TABLEAU 41 : ÉVOLUTIONS DE LA CONFIGURATION DU MODELE D'AFFAIRES AVEC LE CHANGEMENT DE TYPE « DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE » 332
TABLEAU 42 : EXPRESSIONS DU CHANGEMENT « *RECENTRAGE GEOGRAPHIQUE ET RESTRICTION DE LA CHAINE DE VALEUR* » 338
TABLEAU 43 : AUGMENTATION DU SALAIRE DU DIRIGEANT PRINCIPAL (2005-2014) 346

TABLEAU 44 : TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS OBSERVES AU NIVEAU DES BANQUES 364
TABLEAU 45 : PILIERS INSTITUTIONNELS ET SOURCES DE CHANGEMENT 369
TABLEAU 46 : ÉVENEMENTS/ DECISIONS SE RAPPORTANT AU CHANGEMENT "X" AFFECTANT LE MODELE D'AFFAIRES DES BANQUES 370
TABLEAU 47 : LES TYPES DE CHANGEMENT AFFECTANT LES COMPOSANTES DE L'AOG 397
TABLEAU 48 : TYPES DE CHANGEMENT PAR BANQUES 398
TABLEAU 49 : TYPES ET SOURCES DE CHANGEMENT 399
TABLEAU 50 : INDICATEURS DE PERFORMANCES ET MODES DE CALCUL 401
TABLEAU 51 : INDICATEURS UTILISEES POUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DES BANQUES 416
TABLEAU 52 : INDICATEURS EVALUANT LA SOLIDITE FINANCIERE 436

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACPR : Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolutions
ACI : Analyse institutionnelle Comparative
AFB : Association Française Bancaire
AO : Arrangement Organisationnel
AOG : Arrangement Organisationnel Global
BSIF : Bureau du Surintendant des Institutions Financières
BCE : Banque Centrale Européenne
CA: Conseil d'Administration
CG: Corporate Governance
EVA: Economic Value Added
FBF : Fédération Bancaire Française
FSA : Financial Services Authority
GB : Groupe Bancaire
GBC : Groupe Bancaire Coopératif
GBSA : Groupe Bancaire à Structure Actionnariale
IFC : Institution Financière Coopérative
LGD : Loss Given Default
LTV : Loan To Value
NEI : Nouvelle Economie institutionnelle
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
ROE : Return On Equity
RWA : Risk-Weighted Assets
TA : Total Assets
TCT : Théorie des Coûts de Transaction
TDP : Théorie des Droits de Propriété
TPA : Théorie Positive de l'Agence

Introduction générale

> « *Je pense que les institutions bancaires sont plus dangereuses pour nos libertés que des armées entières prêtes au combat. Si le peuple américain permet un jour que des banques privées contrôlent leur monnaie, les banques et toutes les institutions qui fleuriront autour des banques priveront les gens de toute possession, d'abord par l'inflation, ensuite par la récession, jusqu'au jour où leurs enfants se réveilleront, sans maison et sans toit, sur la terre que leurs parents ont conquise* ».
>
> Citation, Thomas Jefferson (1802)

« *The most recent financial crises demonstrated the inability of many financial institutions to accurately gauge, understand and manage their risks* » (Lord Turner, Président du Financial Services Authority (FSA), Conférence à la *Harvard Law School*, 23 mai 2012). Parmi les nombreuses défaillances expliquant comment la dernière crise financière a pu survenir, la gouvernance des banques a particulièrement été pointée du doigt. La faiblesse des règles de gouvernance bancaire, compte tenu des risques pris, a notamment été mise en lumière par le rapport Walker (2009) émanant du parlement britannique. La crise financière a également démontré que les banques ne pouvaient pas être considérées comme des entreprises comme les autres : leurs activités sont essentielles au bon fonctionnement de l'économie réelle. Sans les banques, l'accès au crédit serait difficile, voire impossible, et ce constat est vrai pour tout type d'agent économique. À ce titre, certaines activités bancaires sont considérées comme « *essentielles* » au bon fonctionnement de l'économie. C'est parce que les banques ne sont pas des entreprises comme les autres qu'une gouvernance particulière doit leur être appliquée. Dans une recherche sur les différents travaux français en gouvernance, Charreaux et Schatt (2005) expliquent que les travaux les plus influents (les plus cités) sont des réflexions théoriques et peu d'articles sont des études empiriques. Cela s'explique selon ces derniers par le fait que « *l'influence a priori est censée passer prioritairement par l'originalité des idées, les études empiriques ne servant qu'à tester les théories* » (Charreaux et Schatt, 2005, p. 29). Les articles théoriques portaient principalement sur les systèmes nationaux de gouvernance, les relations avec les actionnaires ou encore les relations avec les créanciers. La littérature de ces dernières années en gouvernance ne s'intéressait donc pas particulièrement au secteur bancaire, mais

considérait la gouvernance comme des pratiques applicables de façon homogène à tous les secteurs d'activités sans distinction. Or, la crise a révélé que cela n'était pas le cas et que la gouvernance des banques doit suivre des modèles qui lui sont propres. La crise financière de 2008 n'a pas impacté de la même manière les banques, mais elle n'a pas fait ressortir un modèle d'affaires idéal puisque tour à tour des banques de détail, des banques universelles ou encore des banques d'investissement ont fait défaut ou ont fait appel à l'État. L'analyse de la dernière crise financière met notamment en avant une crise de l'entreprise et de sa gestion (Segrestin et Hatchuel, 2012). Si rien n'interdit à la banque et à ses dirigeants de développer des activités à risque, mais rentables, il semble nécessaire de veiller à ce que ces activités ne mettent pas en danger la survie de l'entreprise. Pour cela, les dirigeants peuvent mettre en place des procédures permettant de contrôler les risques et d'en rendre compte aux administrateurs et aux parties prenantes de l'entreprise. La notion de gouvernance s'est ainsi développée avec l'objectif de veiller à la survie de l'entreprise et à sa pérennité. C'était notamment l'objectif des principes OCDE de gouvernance (OCDE, 1999). Or comme le modèle d'affaires de la banque est source de risques pouvant conduire à la faillite de l'entreprise, la gouvernance et le modèle d'affaires sont des éléments qui se révèlent complémentaires lorsqu'on analyse les banques. Or ce point est peu soulevé par la littérature sur la gouvernance et quand c'est le cas, il concerne avant tout les spécificités propres aux banques coopératives. En ce qui concerne le modèle d'affaires des banques, une recherche sur les bases de données EBSCO et ABI/Inform ne donne pas ou peu de résultats, et bien souvent la conceptualisation du modèle d'affaires est très éloignée de celle des standards de la littérature (Lecocq et al., 2006, Zott et al., 2011). Enfin une recherche sur ces mêmes bases de données avec les mots clés « *Banque* », « *Modèle d'affaires* », « *Gouvernance* » ne donne aucun résultat. Notre positionnement sur la gouvernance et le modèle d'affaires semble donc prometteur d'un point de vue tant théorique que pratique.

Les multiples questionnements autour de la gouvernance des banques et du niveau de risque de leurs modèles d'affaires sont surprenants puisque théoriquement le niveau de sophistication en matière de gouvernance bancaire et financière est important et un corpus réglementaire et prudentiel s'est fortement constitué ces dernières années. Plusieurs contributions d'organisations internationales fixent déjà des normes élevées. C'est le cas par exemple des principes OCDE de gouvernance (1999), mais surtout des lignes directrices du Comité de Bâle

(2006). Si les politiques de dérégulation aux États-Unis et en Europe (Esther, 2013) ont été pointées du doigt lors de la dernière crise financière de même que les innovations financières (Miele et Sales, 2011), la crise de gouvernance actuelle des banques ne résulte pas seulement de dimensions externes de la gouvernance. Elle est aussi le fruit de dimensions internes : le conseil d'administration, la structure de propriété, l'enracinement du dirigeant et le modèle d'affaires de la banque. La question de la gouvernance est donc une préoccupation centrale pour les gestionnaires de la banque, mais également pour le chercheur, du fait des contradictions résultantes de la confrontation « théorie-pratique ». Le modèle d'affaires des banques est également questionné suite aux prises de risques excessives constatées au cours de la dernière crise financière de 2007-2008, notamment du fait de la présence au sein des groupes bancaires de banques de financement et d'investissement qui font supportées un risque financier important, pouvant engendrer de lourdes pertes comme dans le cas du Crédit Agricole durant la dernière crise financière.

Les différentes réformes légales et institutionnelles réalisées depuis 2004 avec l'avènement de Bâle II poussent théoriquement à un isomorphisme institutionnel se matérialisant par des effets de normalisation et de standardisation pour les banques (Ory et al., 2012). Ces dernières doivent donc faire évoluer leur modèle d'affaires et leur gouvernance, afin d'intégrer les attentes, les règles et les normes du cadre institutionnel. Ce processus permet à l'organisation de légitimer sa structure et ses activités et donc de perdurer (DiMaggio et Powell, 1983). Mais le cadre institutionnel peut également être perçu comme une source d'innovation pour la banque. Les règles émanant de ce dernier peuvent conduire à la création de zones d'incertitude favorisant la créativité et l'innovation des organisations. Comme le souligne Scott (2006), ces zones d'incertitude offrent une autonomie décisionnelle aux organisations. Ces dernières, même si elles adoptent des modes organisationnels convergents, peuvent sélectionner des options dans l'ensemble des alternatives proposées par le cadre institutionnel. De plus, en se basant sur Simon (1997) on peut supposer que certaines organisations réalisent des choix stratégiques sans tenir strictement compte des messages institutionnels, pensant que ces choix seront source d'avantages stratégiques dans le futur. Les choix en matière de gouvernance et de modèle d'affaires reposent donc sur une double logique : la nécessité de respecter le cadre institutionnel

pour conserver la légitimité et la créativité des acteurs de l'organisation qui peuvent ne pas tenir compte des messages institutionnels afin d'obtenir un avantage stratégique futur.

Dans le cadre de la thèse, nous proposons de conceptualiser l'agrégation de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle sous la forme d'un Arrangement Organisationnel Global (AOG). La notion « d'arrangement » est dérivée de la théorie institutionnelle. North (1990) insère une différence entre l'environnement institutionnel et l'arrangement organisationnel. L'environnement institutionnel fait référence selon North (1994, p. 361) aux institutions : « *les institutions sont les contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent des contraintes formelles (comme les règles, les lois, les constitutions), de contraintes informelles (comme les normes de comportement, des conventions, des codes de conduite imposés) et des caractéristiques de leur application* ». L'arrangement organisationnel fait pour sa part référence aux manières d'organiser les transactions dans le respect des règles de l'environnement institutionnel (Ménard, 2003). L'architecture organisationnelle peut être conçue comme le regroupement de deux piliers : (1) l'allocation des décisions ; (2) l'évaluation de la performance et de son contrôle ; (Brickley et al., 2001). Le modèle d'affaires a pour objet de répondre à la question : « *comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur et réalise des profits ?* ». Selon Lecocq et al. (2006) le modèle d'affaires est représenté comme une configuration de choix dans plusieurs composantes : les ressources et compétences, l'organisation des activités internes et la proposition de valeurs. Demil et Lecocq (2010) montrent également qu'il est nécessaire d'ajuster progressivement le modèle d'affaires pour faire de ses différentes composantes un ensemble cohérent. Cela sous-entend que le modèle d'affaires d'une entreprise n'est pas statique, mais qu'il évolue. Notre conception de la gouvernance est également dynamique. Selon Aoki (2006, p. 355), la gouvernance fait référence à : « *des mécanismes auto-exécutoires qui régulent les interactions stratégiques entre les joueurs* », et les mécanismes de gouvernance à : « *un ensemble de règles exécutoires (formelles ou informelles) qui régulent les choix d'actions contingents des parties prenantes au sein du domaine de l'organisation d'entreprise* » (Aoki, 2006, pp. 355-356).

L'analyse conjointe de l'actualité et de la littérature académique sur la gouvernance et le modèle d'affaires des banques soulève de nombreuses questions. Afin de mieux comprendre l'évolution des banques, nous proposons d'analyser ces dernières sous le prisme de l'arrangement organisationnel global (AOG). Si dans un premier temps l'AOG doit se comprendre comme l'agrégation de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle ce qui facilitera la collecte et l'analyse des données, nous souhaitons également démontrer la nécessité de prendre en compte l'AOG d'une organisation afin de mieux comprendre l'articulation entre la performance de la banque et les pressions notamment institutionnelles qui s'exercent sur cette dernière. Si la littérature a souvent analysé séparément la gouvernance, le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle, nous souhaitons démontrer que les trois concepts sont interdépendants et que l'adéquation des composantes de l'AOG est capitale. L'adéquation semble capitale, car celle-ci permet à l'organisation et notamment à la banque de réaliser une performance soutenable dans le temps. Au cours d'une période de changement, une entreprise est engagée dans un processus d'évolution affectant son AOG. L'entreprise doit donc réaliser des choix sur les différentes composantes de son AOG afin de répondre par exemple à une nouvelle obligation légale ou bien saisir une opportunité stratégique. Par conséquent, notre problématique est la suivante :

Dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel, les dirigeants de la banque SA font-ils évoluer les composantes de l'AOG plus rapidement que ceux de la banque coopérative afin de maintenir une performance soutenable ?

L'opposition dans notre problématique de la banque SA avec la banque coopérative est le fruit de l'analyse de la littérature, notamment Anglo-saxonne qui a conclu à l'inefficacité de la structure coopérative face à la banque SA, particulièrement au sein du secteur bancaire. Il faut toutefois noter que cette littérature a uniquement étudié des petites coopératives et non pas des groupes bancaires coopératifs. Ainsi ces coopératives disposaient de moyens limités et elles affichaient une taille relativement petite (l'activité était limitée à une région géographique). Cette analyse est portée par les recherches menées au sein de la théorie des droits de propriété et de la théorie positive de l'agence, qui considèrent que chaque organisation est caractérisée par un mode de gouvernance qui lui est propre et qui conditionne son efficacité dans un type

d'environnement donné. Face à l'incomplétude des contrats, la sophistication des actifs et la turbulence de l'environnement, la société anonyme, construite autour du démembrement des droits de propriété et de contrôle, serait la forme organisationnelle la plus adaptée à la complexification des activités. Notre problématique se fonde ainsi sur les recherches menées dans le cadre des théories de l'architecture organisationnelle et prolonge l'analyse au cœur de la stratégie des organisations de par l'ajout du modèle d'affaires à notre cadre d'analyse.

Notre problématique cible conjointement la banque SA et la coopérative car du fait des caractéristiques propres à chaque statut, il est fort probable que les différents changements n'affectent pas de la même manière l'AOG de la banque SA et de la coopérative. Ces changements peuvent également conduire à un niveau de performance différent entre la SA et la coopérative et entre le Canada et la France du fait des caractéristiques institutionnelles propres à chaque pays. Ainsi, la prise en compte de la banque SA et de la coopérative permet dans un premier temps de rendre compte de la diversité des organisations bancaires qui sont présentes en France et au Canada, mais également dans un second temps, de rendre compte des diverses évolutions observables au niveau de l'AOG des banques. Nous supposons alors que les différentes évolutions et les choix réalisés par le management de la banque peuvent conduire à des niveaux de performance différents.

Enfin, notre problématique s'intéresse principalement aux dirigeants de la banque, car comme le souligne Charreaux (1999, p.23), l'émergence des arrangements organisationnels repose sur la reconfiguration des nœuds contractuels « *en raison d'initiatives internes, notamment de la part des dirigeants* ». Deuxièmement, nous nous intéressons principalement aux dirigeants car les données accessibles notamment à travers les rapports annuels des banques concernent les dirigeants de cette dernière. Troisièmement, les mécanismes internes de gouvernance se focalisent principalement autour du dirigeant et de son équipe. Notre revue de littérature est donc principalement construite autour des dirigeants ce qui s'explique à nouveau par l'accès aux données.

Si la compréhension du système financier et des institutions financières n'est pas chose aisée, elle n'en reste pas moins essentielle. Dans le cadre de notre thèse, nous nous intéresserons au

cas des banques en France et au Canada, banques qui sont soumises à de fortes évolutions institutionnelles depuis les années 80. Notre positionnement se justifie premièrement par le fait que nous avons réalisé une cotutelle entre les deux pays et deuxièmement, parce que la structure du marché bancaire canadien est comparable avec celle du marché français, avec la présence de banques SA et de banques coopératives qui sont dans chaque pays les premiers financeurs de l'économie. La compréhension des institutions financières composant ce marché est également essentielle de par leur importance sociale et économique dans le paysage économique. Preuve en est, l'Association Française Bancaire (AFB) dénombrait en 2014, 390 institutions bancaires différentes employant plus de 367 000 salariés. De plus, selon la Fédération Bancaire Française (FBF), les banques françaises en 2013 avaient accordé pour 1009 milliards d'euros de crédits aux ménages et 826 milliards d'encours concernaient des prêts immobiliers. Le financement des entreprises n'est pas en reste non plus, puisque toujours selon la FBF, les banques françaises en 2013 avaient plus de 825 milliards d'euros de crédits aux entreprises dans leurs comptes, soit 70 % du financement des entreprises. Ce constat est également valable pour le Canada. Selon le BISIF, on dénombrait en 2014, 28 banques canadiennes, 24 filières de banques étrangères et 26 succursales de banques étrangères offrant des services financiers complets. L'ensemble des institutions financières du Canada emploie plus de 235 000 personnes. Selon Statistique Canada, en février 2014, les banques canadiennes avaient accordé pour 495 milliards de dollars de crédit aux entreprises soit 28,15 % du marché du prêt aux entreprises. Il faut également en préambule, indiquer que Desjardins ne fait pas partie de ces statistiques, car cette dernière n'est pas considérée comme une banque au Canada malgré qu'elle soit la 6ème institution financière du pays. Ainsi lorsqu'on parle de banque, on observe qu'il existe des grandes différences entre les pays.

La formulation de notre problématique nous conduit dans un premier temps à comprendre comment évoluent les composantes de l'AOG. Nous nous situons alors dans une approche de type « contenu ». Mais à l'instar de Langley (1999, p. 692) nous cherchons également à comprendre : *« comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon »* soit le processus de changement. La prise en compte du processus de changement nous conduira dans un second temps à opérer un retour sur les changements observés au sein de l'AOG des banques et à identifier pour chaque changement les sources du changement. S'il est

légitime de considérer que ceux sont les dirigeants de la banque qui mettent en œuvre ces changements, nous avons souhaité différencier les changements « imposés » par le cadre institutionnel des changements qui reposent uniquement sur l'action stratégique des dirigeants, donc sur les choix stratégiques qui sont propres à chaque banque. Enfin, notre problématique intègre la notion de performance. Dans un troisième temps, nous analyserons l'impact de ces changements sur la performance globale de la banque. Nous n'avons pas souhaité retenir la seule performance financière, car nous l'a trouvions trop réductrice et nous avons ainsi intégré dans notre analyse la performance organisationnelle ainsi que la solidité financière. Ainsi nous rejoignons les travaux de Pettigrew (1990) pour qui les deux approches sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. Notre analyse se fonde donc sur une approche multidimensionnelle, car nous analysons la banque avec un prisme à trois dimensions : son modèle d'affaires, son architecture organisationnelle et sa gouvernance. Cette analyse tient compte également du contexte dans lequel évoluent les banques ce qui permettra d'affiner notre analyse. Ce positionnement nous permettra d'établir le changement dans chaque composante de l'AOG. Enfin, notre démarche repose sur une analyse longitudinale permettant une observation continue de l'ensemble des variations de l'AOG et de ses composantes.

Architecture globale de la thèse

L'architecture de notre thèse repose sur trois grandes parties. La première partie est composée de deux chapitres et elle est consacrée à nos fondements conceptuels et aux éléments de nature théorique. La seconde partie est également subdivisée en deux chapitres exposant notre stratégie de recherche et présentant nos cas ainsi que la situation initiale. Enfin, la troisième partie se compose également de deux chapitres, et elle est consacrée à la présentation puis à la discussion de nos résultats.

Présentation de la première partie

La première partie de notre thèse comporte une analyse de la littérature autour de deux axes. Le premier axe se décline également en deux parties et a pour but de définir l'environnement institutionnel ainsi que l'arrangement organisationnel. La première partie permet de réaliser une analyse de l'environnement sous l'angle du néo-institutionnalisme. Nous présentons

l'environnement institutionnel comme la somme de trois piliers institutionnels. Nous soulevons les limites de cette approche et proposons de basculer vers le néo-institutionnalisme étendu ce qui nous permet de réintégrer l'action stratégique, mais également d'accorder au changement institutionnel une finalité stratégique. La seconde partie aborde l'arrangement organisationnel comme le produit de la relation entre gouvernance et architecture organisationnelle. Nous montrons notamment les apports d'Aoki à la lecture de l'arrangement organisationnel. Les apports de la théorie positive de l'agence et de la théorie des droits de propriété permettent d'aborder l'efficience de l'arrangement organisationnel. Le second axe permet de définir le concept de gouvernance et de modèle d'affaires. À ce titre, nous abordons les différentes conceptions de la gouvernance, notamment la gouvernance actionnariale et partenariale. En spécifiant notre revue de la littérature, nous pouvons décliner la gouvernance en mécanismes internes et externes. Nous exposons à ce moment les spécificités du modèle de gouvernance des banques coopératives et proposons une analyse comparative avec le modèle de la banque SA. Enfin, la dernière partie permet d'intégrer le modèle d'affaires à notre cadre d'analyse, opérant ainsi le basculement de l'arrangement organisationnel vers l'arrangement organisationnel global.

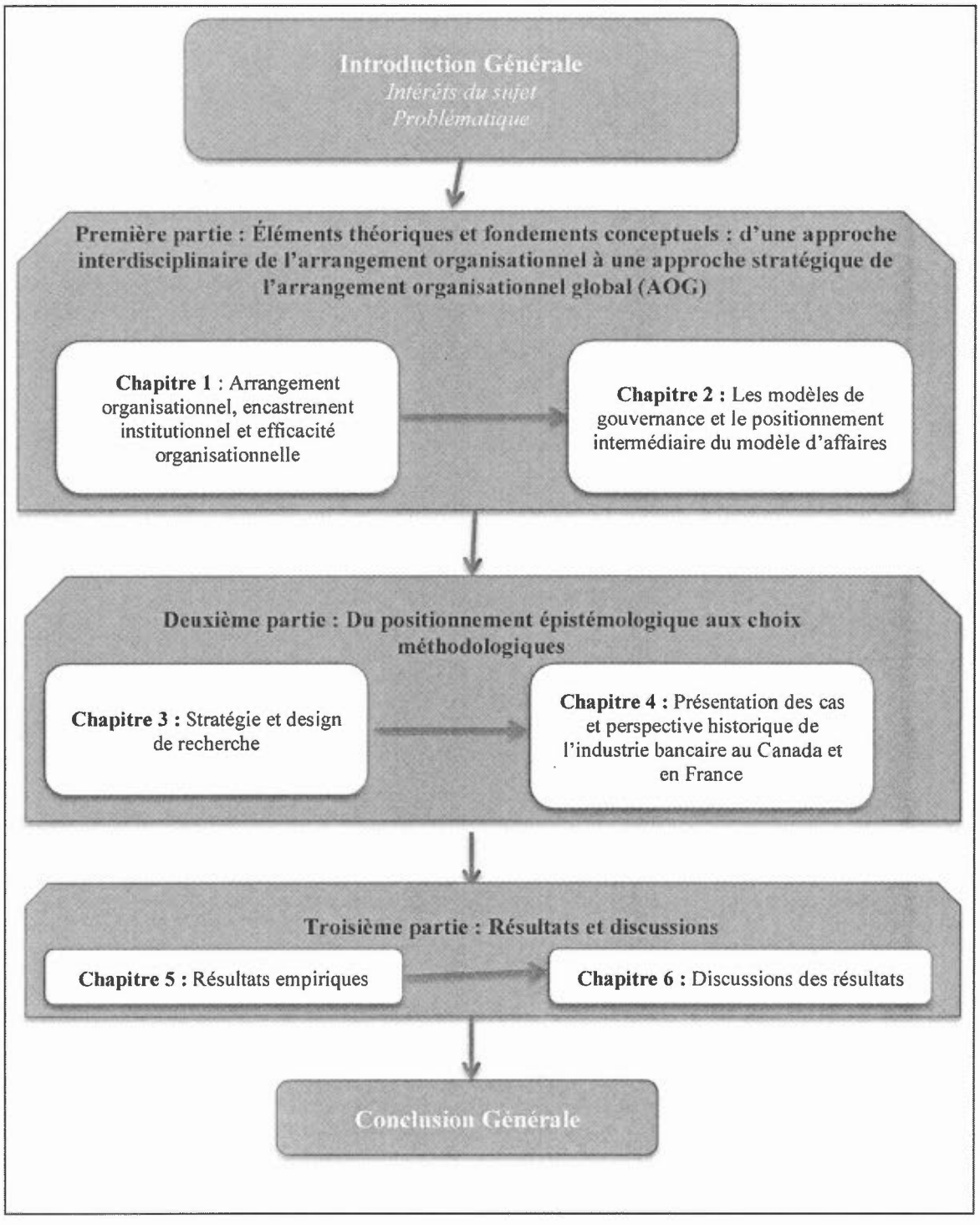
Présentation de la deuxième partie

La deuxième partie de notre thèse est consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche qui sera déployée pour répondre à notre problématique. Notre méthodologie est basée sur une étude de quatre cas de banques : le Crédit Agricole et BNP Paribas pour la France, et la Royal Bank of Canada et Desjardins pour le Canada. Nous avons fait le choix de l'étude de cas, car c'est un dispositif méthodologique pertinent pour analyser et comprendre un phénomène complexe. Nous avons construit notre analyse autour d'un riche corpus de données primaires et secondaires qui ont été recueillies dans le cadre d'entretiens, de l'analyse de divers documents, tels que les rapports annuels des banques, des rapports internes, des articles de presse et des articles scientifiques. Le classement et l'analyse de nos données résultant des entretiens ou de l'analyse documentaire ont été réalisés à partir d'un codage signalétique, thématique et axial grâce au logiciel Nvivo 10.

Présentation de la troisième partie

La troisième partie se compose également de deux chapitres. Un premier chapitre permet une présentation de nos résultats suivant les trois composantes de l'AOG, répondant ainsi à nos trois questions de recherche. Enfin, le deuxième chapitre permet de discuter de nos résultats et notamment de discuter de la validité et de la fiabilité de notre recherche.

Figure 1 : Architecture de la thèse



PREMIÈRE PARTIE : ÉLÉMENTS THÉORIQUES ET FONDEMENTS CONCEPTUELS : D'UNE APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE DE L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL À UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE L'ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL (AOG)

L'objectif de notre thèse est double. Premièrement, il s'agit de comprendre comment la banque fait évoluer les composantes de son Arrangement Organisationnel Global (AOG), soit son architecture organisationnelle incluant sa gouvernance et son modèle d'affaires dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel. Deuxièmement, il s'agit de comprendre l'impact de ces changements sur la performance de la banque. Plusieurs raisons tant théoriques que pratiques justifient notre démarche.

Pourquoi s'intéresser à l'organisation ? La vision contractuelle de la firme d'Alchian et Demsetz (1972) conduit à percevoir la firme comme « *une fiction légale* » soit un nœud de contrats (Jensen et Meckling, 1976). La firme se trouve ainsi fortement réduite : une structure contractuelle composée d'un principal jouant le rôle de propriétaire et de contrôleurs et d'agents qui sont subordonnés au principal. Jensen et Meckling (1976) affirment que la conception de la firme d'Alchian et Demsetz (1972) est bien trop réductrice et que si la firme se caractérise bien par des relations contractuelles, ces dernières concernent l'ensemble des parties prenantes de la firme : ses employés, ses fournisseurs, ses actionnaires, ses clients, etc. Dans ce cadre conceptuel, penser la diversité des arrangements organisationnels n'a que peu de sens puisque la firme est une structure hiérarchisée et la gouvernance doit viser exclusivement un retour sur investissement pour les actionnaires qui sont les apporteurs d'actifs financiers (Shleifer et Vishny, 1997). Néanmoins, Aoki (2010) soutient que si l'on considère l'arrangement organisationnel de la firme comme le produit d'interactions stratégiques entre le management, les salariés et les actionnaires, s'inscrivant dans un cadre institutionnel et donc respectant les règles formelles et informelles de ce dernier, alors de multiples équilibres peuvent exister. Pour Aoki (2006, p. 131), l'organisation et ses acteurs peuvent se réguler et se coordonner de multiples manières et cela en fonction de : « *la manière dont se passent la collecte, la transmission, l'utilisation et l'accumulation de l'information parmi les membres de*

l'organisation ». Si Coase (1937) et Williamson (1975) conçoivent la coordination sous la forme d'une hiérarchie, Aoki (2006, p. 131) souligne que cette vision « *ne rend pas compte de certaines différences structurelles entre les entreprises* ». Selon Aoki (2006, p. 132), l'émergence d'arrangements organisationnels complexes est le résultat de plusieurs facteurs. Il y a ainsi diverses manières d'organiser la division du travail, donc plusieurs arrangements organisationnels. *Pourquoi prendre en compte le cadre institutionnel dans notre analyse ?* L'analyse de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) qui s'opère dans le champ organisationnel des institutions financières laisse théoriquement supposer la convergence de ces organisations. Pourtant nous avons récemment montré (Pourchet et al., 2014a) que la convergence des banques coopératives françaises n'est pas aussi marquée que la théorie pouvait le laisser penser, notamment du point de vue de leurs gouvernances et de leurs activités bancaires. *Pourquoi s'intéresser à l'Arrangement Organisationnel Global ?* Comme l'indique Russo (2009), une approche multiniveaux est pertinente lorsque l'on cherche à mettre en avant la « variation » d'un phénomène. La proposition de l'AOG repose sur une logique d'analyse multiniveaux. En effet, les concepts d'architecture organisationnelle et de modèle d'affaires permettent de concilier l'approche micro (la gestion opérationnelle de l'entreprise), l'approche méso (la gouvernance de l'entreprise) et enfin l'approche macro (l'environnement institutionnel de l'entreprise). Warnier et al. (2004) montrent notamment que le modèle d'affaires est un concept jugé comme intermédiaire entre la stratégie et la gestion de l'entreprise.

La première partie de notre thèse propose une revue de la littérature de nature institutionnelle autour des notions d'arrangement organisationnel et d'encastrement institutionnel. La première section du chapitre 1 est consacrée à l'analyse de la littérature traitant de l'environnement institutionnel et de ses relations avec l'arrangement organisationnel. Nous présentons les limites de l'approche néo-institutionnelle, ce qui nous conduit à opérer une bascule vers le néo-institutionnalisme étendu, permettant ainsi de réintégrer l'acteur et l'action stratégique dans le processus de changement. La seconde section est principalement construite autour des travaux d'Aoki et permet de conceptualiser l'arrangement organisationnel comme le produit de la relation entre l'architecture organisationnelle et la gouvernance d'une organisation. Aoki souligne l'importance de la cohérence entre l'architecture organisationnelle et la gouvernance,

ce qui permet d'aborder l'efficience de l'arrangement organisationnel dans le cadre de la théorie de l'agence et de la théorie des droits de propriété.

Le second chapitre permet d'affiner notre grille de lecture de l'arrangement organisationnel global. Nous employons le verbe « affiner » car nous explicitions la notion de gouvernance ainsi que ses mécanismes, ce qui facilitera l'opérationnalisation des concepts. Enfin, nous abordons la notion de modèle d'affaires, ce qui permet d'opérer la bascule de l'arrangement organisationnel (AO) vers l'arrangement organisationnel global (AOG). La première section aborde la notion de gouvernance dans le cadre de la gouvernance disciplinaire permettant de clarifier sa finalité. Dans un second temps nous proposons une opérationnalisation de la notion de gouvernance autour des mécanismes internes et externes. Nous soulignons à ce titre l'importance des mécanismes externes dans la gouvernance des banques comparativement aux firmes non bancaires. Dans une seconde section, nous abordons l'institutionnalisation du concept de modèle d'affaires ainsi que les représentations du modèle d'affaires par la sphère financière. Nous soulignons à ce titre la granularité trop faible de ces représentations et proposons une représentation du modèle d'affaires comme une configuration de composantes. Cette conceptualisation du modèle d'affaires permet notamment de répondre la dimension « contenu » de notre problématique.

Nous rappelons au lecteur que la première partie de la thèse vise principalement la construction d'une grille de lecture et d'analyse de l'AOG. Nous nous intéressons successivement aux différentes composantes de l'AOG en intégrant particulièrement deux notions : la performance de l'AOG et sa cohérence.

CHAPITRE 1 : Arrangement organisationnel, encastrement institutionnel et efficacité organisationnelle

> « *Sur le grand échiquier de la vie humaine, chaque pièce a un principe de mouvement propre, entièrement différent de celui que le législateur choisit de lui imprimer. Si ces deux principes coïncident et agissent dans le même sens, le jeu de la société humaine se déroule sans difficulté et dans l'harmonie, il a de grandes chances d'être heureux et réussi. S'ils sont opposés ou différents, le jeu se déroule lamentablement et la société est toujours désordonnée au plus haut point.*
>
> Adam Smith, La théorie des sentiments moraux (1759, p.324)

Introduction du Chapitre 1

Dans la théorie institutionnelle, l'organisation est perçue comme un phénomène social dont l'environnement est institutionnel et pas seulement opérationnel comme le suggérait initialement Thompson (1967). La théorie institutionnelle offre un cadre conceptuel permettant d'analyser et de lier le développement de certaines organisations à celui de certaines institutions. Ce cadre permet notamment l'analyse de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) au sein d'un champ organisationnel (Campbell et Lindberg, 1990, DiMaggio, 1991).

Le lien entre organisation et institution en économie s'est structuré autour de trois conceptions différentes. La première conception perçoit l'organisation comme un sous-ensemble de l'institution. Cette approche a pour fondement les travaux de Commons pour qui l'institution est : « *l'action collective en contrôle de l'action individuelle* » (Commons, 1934, p. 69). On parle alors d'approche englobante, car chez Commons, l'institution, l'organisation et les règles forment un tout indissociable. La seconde approche distingue l'institution de l'organisation. Cette approche s'est construite autour des travaux de Hayek (1973). Bazzoli (1999) considère cette approche comme antagoniste à celle de Commons alors que Vanberg (1989) la voit comme complémentaire. Hayek (1973) différencie l'ordre construit disposant d'un caractère artificiel

soit l'organisation, de l'ordre dit spontané que Hayek juge auto-organisé, et qui est le « *résultat de l'action d'hommes nombreux et n'étant pas le résultat d'un dessein humain* » (Hayek, 1973, pp. 43-44), soit l'institution. Selon lui, ce qui différencie singulièrement l'organisation de l'institution, c'est la nature des règles. Tandis que les règles de l'organisation correspondent à l'organisation de la production et sont liées aux objectifs de l'organisation, les règles de l'institution sont indépendantes de tout objectif : elles ont un caractère général et global et s'appliquent à de grands ensembles (par exemple l'ensemble des individus). Enfin, la troisième approche perçoit l'organisation comme une entité finalisée, distincte de l'institution, qui représente la règle générale. Cette approche trouve sa source dans les travaux de North (1990) pour qui les institutions sont les règles du jeu : « *les contraintes établies par l'homme et qui structurent les relations humaines* » (North, 1990, pp. 3-4). Les organisations sont alors perçues comme des entités de nature politique, économique et sociale et c'est « *l'interaction entre les institutions et les organisations qui détermine l'évolution institutionnelle d'une économie* » North (1994, p. 361). Dans la conception de North, les organisations qui sont créées sont le fruit des opportunités du cadre institutionnel. L'environnement institutionnel a donc une place prépondérante dans la formation des arrangements organisationnels et notre analyse de ces derniers ne peut occulter le poids de l'environnement. Afin de circonscrire l'environnement institutionnel comme objet de recherche, la partie suivante de notre travail sera consacrée à déterminer ce qu'on entend par « *environnement institutionnel* ». Pour cela nous mobiliserons notamment la perspective néo-institutionnelle, ce qui permettra de définir l'environnement en termes de piliers institutionnels, de pressions institutionnelles, conduisant à la mise en avant de sources de changement.

Section I : L'encastrement de l'arrangement organisationnel dans un environnement institutionnel : une lecture néo-institutionnelle

Que l'on considère les écrits de l'institutionnalisme natif ou ceux de la Nouvelle Economie institutionnelle (NEI), l'objet « institution » est varié et multiple. Il peut s'agir de la morale, de la religion, du langage, de la famille, de la propriété, de la monnaie, du marché ou encore des conventions sociales, des coutumes, des règles d'une organisation, des règles légales ou encore des contrats. Le contenu de l'institution varie donc fortement suivant l'auteur et le courant théorique. De son côté, la théorie des institutions distingue difficilement l'organisation de l'institution. De plus comme le souligne Hodgson (1993), si la conception de l'institution varie fortement entre auteurs et courants théoriques, les réponses apportées aux questions sur l'émergence, le rôle et l'évolution des institutions varient tout autant, de même que les approches méthodologiques utilisées. Ainsi, la distinction entre « *environnement institutionnel* » et « *arrangement organisationnel* » n'était pas clairement établie. Il faut attendre 1971 et un article de North et Davis pour commencer à opérer une distinction entre ces deux notions. Pour Davis et North (1971), l'environnement institutionnel fait référence aux normes et aux règles du jeu qui encadrent et contraignent l'action des individus, permettant de réduire l'incertitude ce qui favorise l'organisation et le déroulement des transactions. North (1990) opérera une différenciation dans l'architecture des règles : il distingue les règles formelles comme les droits de propriété, les règles juridiques, des règles informelles, par exemple les coutumes et les croyances.

L'environnement institutionnel peut également se différencier de l'arrangement organisationnel par l'horizon temporel. L'horizon temporel de l'arrangement organisationnel est plus éphémère que celui de l'environnement institutionnel, car les changements impactant l'environnement ont des conséquences sur une échelle temporelle bien plus grande. Williamson (2000) considère à ce titre que l'émergence et l'évolution de l'institution doivent se concevoir en termes pluriséculaires, alors que l'émergence et l'évolution des arrangements organisationnels doivent se concevoir en termes infra séculaires.

Dans la section suivante, nous aborderons l'approche néo-institutionnelle de l'environnement, ce qui nous permettra de le concevoir sous la forme de pressions institutionnelles. Puis nous aborderons l'articulation entre environnement et arrangement organisationnel permettant de clarifier le poids de l'environnement dans la formation des arrangements.

1.1 L'approche néo-institutionnelle de l'environnement

L'analyse néo-institutionnelle de l'environnement et de sa relation avec l'organisation vise à répondre à deux questions principales :

- Comment les structures et les choix organisationnels sont façonnés et modélisés par les règles institutionnelles ? Pour répondre à cette question, l'approche institutionnelle met l'accent sur deux concepts clés : celui de valeur et de légitimité.
- Comment l'institution arrive à contraindre les structures et les choix organisationnels ?

Avant les développements de l'approche sociologique de l'organisation, l'environnement était représenté par des composantes économiques par exemple les facteurs de production, l'évolution des prix ou encore la politique économique d'un pays. Les structures organisationnelles étaient représentées par des composantes formelles par exemple le niveau hiérarchique, le degré de spécialisation ou de standardisation. L'analyse en termes néo-institutionnels va permettre d'introduire la dimension symbolique de la relation entre l'environnement et l'organisation.

1.1.1 Une conception en termes de pressions institutionnelles

Le nouvel institutionnalisme prend racine dans les travaux du vieil institutionnalisme ainsi que dans les travaux de Selznick (1949). Les deux approches rejettent le modèle de l'acteur rationnel et perçoivent l'institutionnalisation comme un processus qui limite les choix des modes d'organisation des transactions. Selznick (1949) juge que l'ancien institutionnalisme était de

nature très politique et qu'il visait, dans son analyse de la stratégie organisationnelle, l'explication des potentiels conflits d'intérêts entre les groupes d'acteurs. Scott et Meyer (1991) expliquent que le nouvel institutionnalisme a sous-estimé les conflits d'intérêts à l'intérieur de l'organisation et même entre les organisations. Les deux institutionnalismes s'opposent sur la nature des sources qui contraignent la rationalité organisationnelle. Zucker (1983, p. 5) explique que l'ancien institutionnalisme met l'accent sur l'acquisition de position de pouvoirs au sein des organisations, comme le processus de négociations politique et d'alliances. Le nouvel institutionnalisme quant à lui met l'accent sur les relations entre la stabilité, la légitimité, les sources de pouvoir et les structures de perceptions.

Le néo-institutionnalisme se focalise sur l'environnement non local : il vise des analyses au niveau du secteur organisationnel ou encore au niveau du champ organisationnel (Scott et Meyer, 1991). Cette approche est conforme à notre démarche puisque cette dernière se focalise au niveau du champ organisationnel des banques en France et au Canada. Il propose ainsi une vision que l'on peut juger plus « *subtile* » de l'environnement comparativement à celle offerte par l'ancien institutionnalisme : au lieu d'être le choix de l'organisation, l'environnement est présenté comme un prisme au travers duquel les acteurs conçoivent le monde, les structures et l'action. Dans l'ancien institutionnalisme, le processus d'institutionnalisation était jugé évolutif et les organisations « subissaient » ce processus. Le néo-institutionnalisme considère que ce processus est un phénomène qui se produit à un autre niveau : au niveau sectoriel ou sociétal, et, corrélativement au niveau inter organisationnel. Ce n'est donc pas l'organisation qui est institutionnalisée, mais les formes organisationnelles ainsi que les règles. De cette vision découle également une nouvelle différence. L'ancien institutionnalisme instaure, comme le note Selznick (1949, p. 182): « *une personnalité organisationnelle singulière, cristallisée à travers la préservation de coutumes et de précédents* ». Cette personnalité implique une uniformité forte au cœur de chaque institution qui ne peut que renforcer la diversité entre les différentes organisations. Comme le soulignent DiMaggio et Powell (1991), Zucker (1991) et Scott (1991) dans l'approche néo-institutionnelle le processus d'institutionnalisation pousse à réduire cette variété en agissant dans les organisations et notamment en réduisant la diversité des environnements locaux. L'approche néo-institutionnelle met donc en avant l'homogénéité des organisations, mais aussi la stabilité de leurs composantes institutionnalisées (Zucker, 1991). À

l'inverse pour l'ancien institutionnalisme, et notamment pour Selznick (1957), le changement est de nature endémique, s'insérant dans le processus par lequel l'organisation développe sa relation avec son environnement local.

Ainsi, l'approche néo-institutionnelle s'intéresse à la nature répétitive de l'action dans l'organisation. Ce n'est pas tant l'organisation comme institution que l'institutionnalisation des structures et des pratiques de gestion qu'il convient d'observer et d'analyser. Meyer et Rowan (1977) mettent en avant que les structures, les règles et les procédures organisationnelles véhiculent un ensemble de croyances. En adoptant des règles et des procédures qui sont jugées efficaces et rationnelles, les organisations tendent à augmenter leur légitimité et assurent ainsi leur survie. Ce constat est d'autant plus vrai pour les organisations appartenant à un environnement fortement institutionnalisé comme le secteur de la finance. En augmentant leur légitimité, elles augmentent les ressources dont elles ont besoin pour survivre. DiMaggio et Powell (1983) expliquent que le processus par lequel les organisations se conforment aux pressions environnementales s'appelle l'isomorphisme. Les organisations ouvertes sur l'extérieur subissent des pressions auxquelles il est difficile de résister. La nature de ces pressions peut être de trois types : coercitive, mimétique et normative.

L'isomorphisme coercitif

Cet isomorphisme est le fruit de pressions formelles, mais aussi informelles exercées par les organisations d'un même champ, mais il peut également être constitué des souhaits d'une société. De nouvelles règles légales sont alors susceptibles d'encourager le changement organisationnel. Meyer et Hannan (1979) montrent d'ailleurs que les structures organisationnelles et les modes d'action reflètent peu à peu les règles dominantes d'un État. Enfin, comme le soulignent DiMaggio et Powell (1983), se soumettre à un isomorphisme coercitif peut permettre à une organisation d'éviter des sanctions, notamment financières. Du fait de la nature de notre problématique, cet isomorphisme occupe une place prépondérante puisque si les banques ne respectent pas les nouvelles règles légales et prudentielles, elles s'exposent à des sanctions financières. L'introduction de ces nouvelles règles doit conduire à un changement organisationnel qui sera intéressant à observer afin d'analyser si les banques répondent de la même manière à une pression coercitive. Cette analyse pourra se réaliser en

faisant varier le statut juridique de la banque : la coopérative répond-elle de la même manière que la SA ? Ou encore en faisant varier le pays : les banques canadiennes répondent-elles de la même manière que les banques françaises ?

L'isomorphisme normatif

L'isomorphisme normatif se développe au sein de l'organisation simultanément avec la professionnalisation de ses acteurs. Cette professionnalisation a deux sources majeures : la standardisation de la formation professionnelle et le développement des réseaux professionnels. La professionnalisation est perçue comme les efforts des acteurs visant à fixer leurs conditions et leurs procédés de travail, et ainsi légitimer leur action, leur accordant ainsi une autonomie d'action. L'isomorphisme normatif s'observe principalement de trois manières au sein d'une organisation :

- Lorsqu'on se conforme aux normes professionnelles ;
- Lorsqu'on s'aligne sur les normes culturelles et notamment celles de la profession ;
- Et enfin lorsqu'on cherche à établir des réseaux professionnels.

L'isomorphisme normatif est d'autant plus intéressant à observer au sein des banques coopératives que la culture et les valeurs de ces banques s'opposent théoriquement aux normes et aux valeurs en vigueur au sein du secteur bancaire, qui reposent sur le modèle de la banque SA.

L'isomorphisme mimétique

Si on associe fréquemment la notion d'isomorphisme mimétique à DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan avaient, dès 1977, révélé que la répétition d'un comportement qui avait été jugé performant par le marché était jugée comme un acte positif par les acteurs. L'adoption d'un tel comportement par les autres organisations prend le nom d'isomorphisme mimétique. Le mimétisme est censé générer des solutions efficaces et à moindre coût pour l'organisation. L'isomorphisme mimétique agit principalement dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée : dans un tel environnement, les organisations cherchent à s'imiter entre elles. L'incertitude peut prendre différentes formes : par exemple les buts de l'organisation peuvent

ne pas être clairement définis, l'organisation peut évoluer au sein d'un environnement incertain, ou encore, une innovation technologique majeure peut être mal intégrée par les acteurs de l'organisation. Face à l'incertitude, DiMaggio et Powell (1983) expliquent que les organisations appartenant à un même champ organisationnel vont chercher à s'imiter entre elles, afin notamment d'être perçues comme légitimes. L'analyse de cet isomorphisme est légitime dans notre cas, car les banques disposent d'une marge de manœuvre dans l'application des nouvelles règles et lois, ce qui amène des zones d'incertitude. De plus, le contour de certaines règles est encore assez flou, ce qui renforce l'incertitude pour les banques. Ce climat d'incertitude peut donc logiquement conduire les banques de notre échantillon à s'imiter entre elles afin de renforcer leur légitimité et assurer leur survie.

On peut supposer que l'isomorphisme mimétique est plus fort au niveau des banques françaises qu'au niveau des banques canadiennes. En effet, le calendrier d'application de Bâle III est clairement déterminé au niveau du Québec et du Canada, alors qu'en France et en Europe, le calendrier reste flou et la mise en application est progressive. L'incertitude semble donc plus forte au niveau de la France que du Canada.

L'environnement institutionnel dans la conception néo-institutionnelle peut se composer de trois éléments qui seront nommés « *piliers* » par Scott (1991):

- Un pilier régulateur qui fait référence aux règles, lois de l'environnement institutionnel ;
- Un pilier normatif qui renvoie aux normes de type certification ou accréditation, qui relève plus de l'obligation sociale que de l'obligation légale ;
- Un pilier culturel cognitif, qui lui, fait référence aux croyances et aux logiques d'actions qui sont partagées.

Il semble qu'il existe peu d'études de nature institutionnelle qui abordent un champ organisationnel sous l'angle de plusieurs piliers, que cela soit le pilier culturel cognitif, normatif ou régulateur (Farashahi et al., 2005, Scott, 2006, Greenwood et al., 2008). Si Scott (2008) réalise une présentation des trois piliers de l'environnement institutionnel, en revanche il ne définit pas ni n'explicite la manière dont ces derniers interagissent entre eux. Pourtant il nous

semble que la force de la théorie institutionnelle consiste en sa capacité d'étudier un espace organisationnel (Beyes et Steyaert, 2012) dans son intégralité et d'analyser les mécanismes internes qui organisent cet espace. Notre démarche prend en compte les trois piliers institutionnels et à ce titre peut permettre de mieux comprendre comment ces derniers influencent les choix organisationnels et stratégiques d'une organisation : ces choix sont-ils le fruit uniquement des pressions coercitives ou bien sont-ils le résultat conjoint des pressions coercitives, normatives et mimétiques ?

1.1.2 Les piliers de l'environnement institutionnel

La définition de l'institution dans une perspective néo-institutionnelle selon Scott (2008, p. 52) a le mérite de faire ressortir les piliers de l'environnement institutionnel : « *L'institution est constituée d'un ensemble d'éléments régulateurs, normatifs et culturel-cognitifs, qui combinés aux activités et ressources correspondantes, fournissent stabilité et sens à la vie sociale* ».

Le piler régulateur

Cette dimension fait référence aux processus de nature explicite et formelle : l'établissement de règles, de lois et la mise en place de sanctions en cas de non-respect des règles. Ce pilier suppose que des acteurs disposent de la capacité, mais aussi de la légitimité nécessaire pour établir des règles et de veiller à ce que les acteurs et les organisations les respectent. Il est donc nécessaire de mettre en place un système de surveillance et de sanction, conçu par les acteurs et maintenu par eux. Suivant la posture théorique retenue, ce pilier occupe une place plus ou moins prépondérante dans l'analyse de l'environnement institutionnel. Si on se situe dans le champ du droit ou de l'économie, le pilier régulateur prendra une place dominante, au détriment du pilier culturel cognitif. Dans North (1990), les institutions sont les règles du jeu complétées de codes de conduite tacite qui ont pour objet de soutenir les règles. Edelman (1992) étudie le *Civil Rights Act* de 1964 et son impact sur les organisations. Il souligne dans cette recherche la prépondérance des lois lors du processus d'institutionnalisation des nouvelles formes organisationnelles : la forme organisationnelle des entreprises de son échantillon s'est transformée afin de se conformer avec les préceptes de la loi. La transformation des

organisations a conduit à l'établissement de facteurs visibles de conformité à la loi, ce qui a assuré une meilleure légitimité et un meilleur accès aux ressources à ces dernières. Le pilier régulateur permet donc la « *construction collective de la conformité* » (Edelman, 1992, p. 1568), ce qui doit conduire à la convergence des comportements des acteurs appartenant au même champ. Barnett et Carroll (1995) analysent à travers une étude longitudinale de l'industrie des télécommunications aux USA l'impact du cadre réglementaire sur la transformation du champ. Par exemple, la loi sur l'interconnexion a poussé à l'instauration de comportements solidaires entre les entreprises du secteur et par la suite à l'institutionnalisation de ce comportement. Enfin, ils précisent que le cadre réglementaire peut avoir des impacts non soupçonnés, produisant des résultats non envisagés, ce qui traduit que l'institution peut conduire à des résultats d'actions involontaires. Malgré la formalisation des règles, l'institution confère une marge de manœuvre aux acteurs. Ces derniers ont donc le choix de se conformer ou non aux règles. Dans ce cadre, la coercition est un mécanisme important du pilier régulateur en cas de non-soumission aux règles. La coercition va permettre l'instauration d'un système de règles et de codes auquel sera associé un système de sanctions et de récompenses dans certains cas. Enfin comme le souligne Scott (2008), le pilier régulateur ne peut simplement se résumer à des contraintes pour les acteurs. Certains mécanismes régulateurs disposent d'une connotation productive en légitimant le pouvoir des acteurs et en le protégeant : c'est le cas des licences et des statuts. Cela conduira (Scott, 2008, p. 52) à souligner que: « *les institutions travaillent à la fois à contraindre et à faciliter les comportements en société* ». Dans la même veine, Suchman et Edelman (1996) soutiennent que les règles ou les lois sont plutôt des mécanismes cognitifs et normatifs plutôt que coercitifs. Il convient selon ces derniers de concevoir l'organisation non pas comme étant contrainte par le cadre légal et réglementaire, mais comme étant « *culturellement construite et essentiellement guidée par les contraintes normatives et cognitives des éléments symboliques des lois* » (Suchman et Edelman, 1996, p. 905). L'organisation et le cadre réglementaire se développent conjointement, et cela autant sur « *une dynamique normative et cognitive qu'une dynamique instrumentale* » (ibid, p.922). Albiston (2005) montre également que la loi peut servir de vivier de contestation aux acteurs conduisant à des modifications des normes. Prenant l'exemple du *Family and Medical Leave Act,* elle met en avant la formation de coalition débouchant sur un processus de renégociation des normes de l'*Act.*

Le pilier normatif

À l'instar du pilier régulateur, le pilier normatif repose sur la notion de règle. Mais, si dans le cadre du pilier régulateur la règle est imposée et son non-respect est sanctionné coercitivement, dans le cadre du pilier normatif la règle dispose d'une autorité provenant d'une obligation sociale, morale ou de valeurs partagées par plusieurs acteurs. La règle normative a donc pour but de prescrire des actions appropriées en considération d'une situation donnée. Le respect de ces normes apporte à l'acteur ou à l'organisation de la légitimité et renforce par conséquent son accès aux ressources.

Le système normatif est composé de deux notions : celle de valeur et celle de norme. Les valeurs sont les motivations de nos choix, et elles permettent de les justifier. La complexité entourant la notion de « valeur » réside dans la manière de définir les origines de ces valeurs. Les valeurs sont-elles le fruit d'un processus discrétionnaire ou bien sont-elles le fruit d'un processus calculé ? Cette question garde tout son sens dans la recherche actuelle. North (2005) pose dans des termes différents la même problématique de fond : comment modéliser des comportements basés sur des idéologies qui ne visent pas la maximisation de l'intérêt individuel ? Le problème réside selon North dans l'origine des idéologies : *« l'importance des codes de conduite intériorisés qui entrent en contradiction avec le comportement maximisateur est aussi évidente dans beaucoup de cas. Nous ne parvenons pas à expliquer correctement l'origine de tels comportements...* » (North, 1990, p. 43).

Si les valeurs déterminent nos motivations, les normes définissent les buts ultimes, mais aussi les moyens qui doivent permettre d'atteindre ces buts. Les normes forment un « corpus » de règles de conduite applicables dans un certain cadre et dans certaines circonstances. Les valeurs semblent disposer d'une aura plus générale que les normes. Ces dernières sont des préceptes et des recommandations applicables dans l'immédiat. La norme peut donc être considérée comme un mécanisme de régulation sociale. La conception de l'institution sous une forme normative prend ses racines notamment dans les travaux de Durkheim et de Parsons. Les sociologues ont porté leur attention sur les classes sociales, la religion, la famille, système dans lequel les croyances, les normes et les valeurs ont une place prépondérante. Pour March et Olsen (2010,

p. 23) « *les règles définissent les relations entre des rôles dans le sens où elles définissent ce que le représentant d'un rôle doit aux représentants d'autres rôles* ». Les premiers travaux sur le pilier normatif ont accordé une place majeure aux normes et aux valeurs, par exemple l'étude de Selznick (1949) sur la *Tennessee Valley Authority* (TVA). Il montre que l'arrivée de nouveaux acteurs (des fermiers riches), respectant des valeurs et des normes différentes des fermiers issus du sérail, a conduit à la transformation des fonctions de la TVA : initialement la TVA avait une mission de nature sociale, mission qui s'est transformée afin de répondre à des intérêts individuels et privés.

Le piler culturel-cognitif

Des trois piliers, ce dernier est certainement celui qui a le plus retenu l'attention du courant néo-institutionnel. Ce pilier est composé de tous les éléments de nature cognitive et culturelle qui structurent la vie sociale d'un champ organisationnel. La recherche sur ce pilier a connu un fort développement du fait du rejet du processus : Stimulus → Réponse. Pour les psychologues, il existe des mécanismes et des variables qui vont impacter et encadrer notre perception et notre interprétation des phénomènes économiques et sociaux. Markus et Zajonc (1985, p. 141) expliquent que *« l'esprit en vient à être considéré comme un système analogue à un ordinateur qui enregistre des informations entrantes les soumet à un ensemble d'informations variées avant de sortir une réponse »*.

Au cœur de la réflexion menée dans le pilier culturel cognitif, Durkheim (1898, p. 17) a posé cette question centrale : « *Quel rôle joue notre environnement dans l'émergence et le développement des processus cognitifs ?* », et a proposé une analyse en termes de représentations collectives sous la forme de faits sociaux. Birnbaum (1969) précisera par la suite la pensée de Durkheim en expliquant que chez ce dernier, les perceptions ne sont pas de nature objective et ne sont pas conçues de manière individuelle par les acteurs : elles sont plutôt des faits sociaux qui répondent à des buts plus grands et de manière indépendante à la conscience individuelle. L'approche de Durkheim ne sera pas isolée puisque sa vision de l'ordre social sous la forme de modes de perception sera reprise par Parsons (1937) ou encore par Bourdieu (1979). Comme son nom l'indique, ce pilier fait également référence à la notion de culture. La culture

est une notion centrale, car elle conditionne notre manière de percevoir et de penser. Scott (2008, p. 57) explique que « *les processus interprétatifs internes sont façonnés par des cadres culturels externes* ».

Farashahi et al. (2005) ont réalisé une analyse de l'ensemble des travaux se relevant du néo-institutionnalisme entre 1983 et 2002. Ils montrent que les recherches se basant sur le pilier normatif sont plus nombreuses que celles se basant sur le pilier culturel cognitif et avancent l'idée que cette différence peut s'expliquer par des difficultés méthodologiques lors de l'analyse du pilier culturel cognitif, notamment dans l'analyse des schémas cognitifs. L'étude de Zucker (1988) est considérée comme pionnière dans l'analyse du pilier culturel cognitif. Grâce à l'expérimentation, elle arrive à la conclusion que plus le degré d'institutionnalisation est important, plus la diffusion des modes de perceptions sera homogène entre les générations. Dans une perspective similaire, Drori et al. (2006) analysent l'effet de la mondialisation sur l'émergence des formes organisationnelles et démontrent l'émergence de nouvelles formes à travers la propagation de croyances de plus en plus partagées. L'analyse du pilier culturel cognitif présente un intérêt certain dans notre cas, car il semble logique de penser que des différences culturelles importantes puissent exister entre la France et le Canada, mais également entre les banques SA et coopératives.

Scott (1991) propose un tableau synthétisant les trois piliers :

Tableau 1 : Synthèse des piliers institutionnels à partir de Scott (1991)

	Pilier régulateur	**Pilier normatif**	**Pilier culturel cognitif**
Processus de respect	Convenance	Obligation sociale	Perceptions partagées
Base de l'ordre	Règles	Attentes sociales engageantes	Schéma constitutif de la réalité
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Instrumentalité	Pertinence et appropriation	construction de la réalité
Indicateurs	Loi, sanction	Certification, accréditation	Croyances partagées
Base de la légitimité	Loi	Morale	Reconnaissance culturelle
Exemples de recherche	**Edelman (1992) Barnett et Carroll (1995)**	**Selznick (1949) Brunsson et Jacobsson (2000)**	**Zucker (1988) Drori et al. (2006) Rao et al. (2003)**

Source : Adapté de Scott (1991)

Si Scott (1991) a souhaité agencer les différentes perspectives autour de trois piliers (régulateur, normatif, et culturel-cognitif), peu de recherches ont fait le choix de mobiliser dans une seule et même recherche les trois piliers institutionnels. On relève plutôt deux groupes : le premier groupe se concentre sur l'analyse du pilier régulateur avec une perspective économique ou juridique ; le deuxième groupe se concentre sur la dimension cognitive ou culturelle dans une perspective de théorie des organisations ou de sociologie.

Les recherches regroupant les trois piliers ne sont donc pas la norme, mais plutôt l'exception. Il semble pourtant que la conciliation des trois piliers puisse permettre la création de nouvelles connaissances. Strang et Sine (2000) montrent notamment que la conciliation des trois piliers permet une meilleure explication des logiques institutionnelles et permet d'apporter des précisions sur la notion de changement institutionnel. Caronna (2004) prend en compte dans sa recherche les trois piliers et s'intéresse plus particulièrement à l'alignement des piliers dans le champ de la santé aux USA. En analysant trois périodes distinctes, elle montre qu'un

désalignement des piliers institutionnels va conduire à une déstabilisation du champ médical, ce qui va se traduire par un sentiment de gêne et d'insatisfaction dans ce secteur.

Si la conciliation au sein d'une même recherche des trois piliers semble être une piste de recherche prometteuse et innovante, cela soulève plusieurs questions :

- Comment peut-on caractériser les liens entre les différents piliers institutionnels ?
- L'approche dynamique provenant de la conciliation au sein d'une même recherche des trois piliers modifie-t-elle la conception de l'institution ?
- Quelle place doit-on accorder aux acteurs dans ce nouveau design de recherche ?

Notre recherche peut donc apporter une contribution pertinente à la théorie institutionnelle notamment dans l'analyse des trois piliers.

Cette première partie nous a permis de définir l'environnement institutionnel sous la forme de trois piliers, piliers contraignant l'évolution des structures organisationnelles à travers trois isomorphismes différents. Cette première revue de littérature nous permet ainsi d'identifier trois sources de changement affectant une organisation : le pilier régulateur, le pilier normatif et enfin le pilier culturel cognitif. Le tableau suivant propose une synthèse des trois sources de changement et de leurs principales caractéristiques permettant de les identifier.

Tableau 2 : Néo-institutionnalisme, sources de changement et leurs caractéristiques

Type de source de changement	**Fondement du changement**	**Mécanisme de changement**	**Indicateur de changement**	**Légitimité du changement**
Pilier régulateur	Obligation légale	Mécanisme coercitif	Lois, règles, sanctions	Loi
Pilier normatif	Obligation sociale	Mécanisme normatif	Normes, certifications, accréditations	Morale
Pilier culturel cognitif	Perception commune	Mécanisme mimétique	Logique partagée	Culture

Source : par l'auteur

Notre analyse néo-institutionnelle de l'environnement nous a permis de poser les premiers jalons de l'articulation entre l'environnement institutionnel et l'organisation. L'approche néo-institutionnelle met l'accent sur le rôle prépondérant des règles institutionnelles comme sources explicatives de l'évolution des structures et des choix organisationnels. Elle s'inscrit également dans la lignée des travaux de la théorie de la contingence structurelle pour qui l'environnement détermine les structures organisationnelles. Ce positionnement n'est cependant pas partagé par tous, ce qui conduira au développement de la contingence stratégique. Si l'approche néo-institutionnelle est un cadre d'analyse puissant pour comprendre l'articulation entre environnement et organisation, elle reste avant tout une théorie du conformisme social et omet de prendre en compte le rôle de l'agent. Ce constat nous conduit à opérer une bascule du néo-institutionnalisme vers le néo-institutionnalisme étendu.

1.2 Les limites de l'approche néo-institutionnelle et les promesses du néo-institutionnalisme étendu

L'approche néo-institutionnelle est principalement remise en cause par le peu d'importance accordée à l'action stratégique des agents soit leur capacité stratégique (Desreumaux, 2004, Hirsch et Lounsbury, 1997). La non-prise en compte de l'agent est d'autant plus surprenante que ce dernier est bien présent dans l'article initial de DiMaggio et Powell (1983). L'analyse des changements institutionnels se trouve ainsi impactée par l'absence de l'agent, et les causes du changement s'expliquent principalement en termes de pressions institutionnelles de nature exogène et d'origine indéterminée (Oliver, 1991). De ce fait, la théorie néo-institutionnelle est en dissonance avec la théorie des organisations et notamment les travaux prenant pour racines les écrits de Selznick (1949), pour qui l'agent occupait une place prépondérante. Si le néo-institutionnalisme a permis d'expliquer l'homogénéité des formes organisationnelles, en insistant sur la propagation des pratiques managériales au sein des organisations, sur les pressions sociales, culturelles et coercitives, et sur les besoins de légitimité (afin d'assurer la survie de l'organisation), ce dernier se trouve dans l'incapacité d'expliquer le changement incluant la déviance, et ne tient que peu compte de l'action des agents. Des travaux récents ont

proposé de réincorporer l'agent et l'étude du changement au centre de la théorie institutionnelle, débouchant sur le « *néo-institutionnalisme étendu* » (Hoffman et Ventresca, 2002).

Selon Leca (2006), la distinction entre néo-institutionnalisme et néo-institutionnalisme étendu s'opère de la manière suivante :

Tableau 3 : Distinction entre néo-institutionnalisme et néo-institutionnalisme étendu

Éléments	**Néo-institutionnalisme**	**Néo-institutionnalisme étendu**
Niveau d'analyse **Champs**	Activité au niveau de l'organisation Domaine de stabilité	Activité au niveau du champ Domaine de contestation, de conflit
Concept organisateur central	Isomorphisme	Rationalité collective
Institutions	Éléments fixes Cognitives Contraintes Symétriques Cohérentes	Processus et mécanismes Cognitives et politiques Opportunités et contraintes Asymétriques Diverses
Institutions et organisations	Niveaux d'analyse séparés	Niveaux d'analyse liés
Interface Champ/organisation	Du champ vers les organisations Uniforme	Duale entre le champ et les organisations Affectée par les filtres organisationnels et les processus d'enactment
Activité de l'organisation	Définie par le champ Stratégiquement inerte Suit les scripts	Négociées avec les agents constituant le champ Stratégiquement active Entreprend
Changement institutionnel	Thème sous-développé/ changement exogène	Thème central/ endogène ou exogène

Source : Leca (2006, p. 73)

Le passage du néo-institutionnalisme vers le néo-institutionnalisme étendu permet de réintroduire l'action stratégique de l'agent au sein du cadre d'analyse, mais également de concevoir le changement institutionnel comme une finalité stratégique et non plus comme une simple contrainte.

1.2.1 La réintroduction de l'action stratégique

L'objectif premier du néo-institutionnalisme étendu et de réintroduire l'agent au sein de la théorie. Cet objectif avait été initialement posé par DiMaggio (1988) qui invite à prendre en compte dans l'analyse institutionnelle les stratégies des agents afin de modifier l'environnement institutionnel. La réintroduction de l'agent au cœur de la théorie institutionnelle soulève néanmoins un paradoxe : « *Comment les agents peuvent-ils changer des institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées précisément par ces institutions qu'ils veulent changer ?* » (Holm, 1995). Selon, Beckert (1999), la réintroduction de l'agent passe par le fait de se « désencastrer » de son environnement institutionnel. Ce processus permet de réduire les pressions institutionnelles qui entourent l'agent et ainsi lui permettre de regagner en action stratégique. Une phase de ré encastrement vient juste après, car l'agent doit convaincre les autres agents du bien-fondé des nouvelles pratiques afin qu'elles deviennent des institutions.

Friedland et Alford (1991) proposent une vision alternative avec la notion de « *logique institutionnelle* » qui se définit comme une « *logique centrale qui constitue un principe d'organisation et de légitimité* » (Leca, 2006, p. 74). Selon ces derniers, l'environnement institutionnel est composé de plusieurs références institutionnelles et les acteurs peuvent souscrire ou pas à ces références suivant les valeurs et les intérêts de ces derniers. Ces logiques institutionnelles peuvent être contradictoires ou complémentaires (Friedland et Alford, 1991), ce qui aboutit à des incohérences entre ces dernières, permettant ainsi aux agents de se créer des marges de manœuvre. Par ce processus, les acteurs gagnent une capacité d'action qui n'était pas reconnue par le néo-institutionnalisme. Les agents qui permettent la réalisation d'un changement institutionnel de nature endogène sont qualifiés « *d'entrepreneurs institutionnels* ».

Le but de ces derniers est de changer les règles du jeu afin d'en instaurer de nouvelles. Selon Greenwood et al. (2008), les entrepreneurs institutionnels sont des « agents périphériques » qui considèrent être désavantagés par les règles actuelles et qui disposent de ressources afin de les modifier. Cette notion nous semble importante dans notre cas, car notre échantillon est composé pour moitié de banque coopérative et pour moitié de banque SA. La régulation bancaire internationale et nationale étant construite sur le modèle de la banque SA, on peut légitimement supposer que les banques coopératives sont lésées par les changements qui s'opèrent et à ce titre peuvent agir comme des entrepreneurs institutionnels.

1.2.2 Le changement institutionnel comme finalité stratégique

La réintroduction de l'acteur au sein de la théorie néo-institutionnelle bouleverse également la conception de l'environnement institutionnel. Ce dernier ne doit plus être perçu comme la somme de contraintes, mais représente un réel enjeu stratégique. La notion de champ organisationnel s'en trouve alors bouleversé puisque ce dernier n'est plus un ensemble au sein duquel s'opère un isomorphisme, mais comme une « arène » dans laquelle il peut y avoir des conflits et des négociations entre les agents qui peuvent être de nature différente. Greenwood et al. (2008) soulignent à ce titre l'importance des relations avec les associations professionnelles ou encore avec les autorités de régulation et de contrôle. Ce point sera particulièrement intéressant dans notre cas car le Canada et la France présentent une taille du champ variable. En effet, le régulateur canadien, soit le BSIF, a en charge un nombre réduit de banques, alors que le régulateur européen a sous sa supervision les 120 plus grandes banques d'Europe. On peut ainsi supposer que les banques canadiennes disposent de relations privilégiées avec le régulateur canadien ce qui peut influencer la nature des règles institutionnelles encadrant leurs activités et leur gouvernance. Dans ce cadre, Lawrence et Suddaby (2006) montrent l'importance des alliances entre agents, donc la prépondérance des jeux de pouvoir, afin de propager ou de remettre en cause des pratiques, une culture ou des normes.

Si le néo-institutionnalisme étendu propose un cadre pertinent du fait de notre volonté de concilier l'agent et la structure, il n'en reste pas moins que cette conciliation soulève des interrogations. La première interrogation réside dans la délimitation de l'ontologie propre aux

agents de celle propre aux structures. À ce titre, la théorie de la structuration de Giddens peut être une piste, en distinguant par séquence, l'action de l'institution puis celle des agents. Enfin, si le néo-institutionnalisme s'est construit autour de la notion de « similitude », le néo-institutionnalisme étendu réintroduit la notion de « diversité ». Il faut donc être capable de construire un cadre d'analyse qui soit capable d'envisager des mécanismes de consensus et de mimétisme, mais également des mécanismes de conflits et d'affrontement entre les agents. À ce titre, il semble que les théories de la gouvernance offrent ce type d'analyse car les mécanismes de gouvernance permettent dans une certaine mesure d'encadrer les parties prenantes, limitant ainsi les conflits et les affrontements. Mais ces mécanismes peuvent également être le fruit du mimétisme ou d'un consensus entre les parties prenantes.

Synthèse Section I

Notre problématique de thèse pose la question de l'évolution des composantes de l'arrangement organisationnel global d'un groupe bancaire dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel. La compréhension des relations entre l'environnement institutionnel d'une organisation et cette dernière est donc primordiale. En effet, l'analyse de l'environnement institutionnel nous a permis de mettre en avant trois sources de changement (pilier régulateur, pilier normatif, pilier culturel cognitif) affectant les organisations et leurs structures. L'intégration du néo-institutionnalisme étendu nous a permis de déterminer que l'agent était également une quatrième source de changement de par sa capacité stratégique.

Nous avons proposé dans un premier temps une vision néo-institutionnelle de l'environnement (Scott, 2008) qui se justifie par le fait que l'environnement, étant présenté sous trois piliers (régulateur, normatif et culturel-cognitif) sa compréhension s'en trouve facilité. L'environnement institutionnel est ainsi conçu comme influençant et contraignant les arrangements organisationnels. Ainsi pour North (1994, p. 361) c'est « *l'interaction entre les institutions et les organisations qui détermine l'évolution institutionnelle d'une économie* ». Selon North, les organisations qui sont créées sont donc le fruit des opportunités du cadre institutionnel. L'approche néo-institutionnelle met l'accent sur l'importance de prendre en compte les pressions institutionnelles afin de mieux cerner le comportement et l'évolution des organisations. Néanmoins, l'approche néo-institutionnelle néglige le rôle des agents et ne prend

pas en compte leurs capacités stratégiques. Nous avons ainsi proposé de passer du néo-institutionnalisme au néo-institutionnalisme étendu. Si la conception de l'environnement sous la forme de pilier reste identique entre les deux approches, le néo-institutionnalisme étendu permet de prendre en compte le rôle de l'agent ainsi que sa capacité stratégique. De plus, le changement institutionnel n'est plus seulement perçu comme le fruit de pressions institutionnelles exogènes et d'origine indéterminée, mais comme un but stratégique. La bascule du néo-institutionnalisme vers le néo-institutionnalisme étendu permet de compléter notre analyse des sources de changement affectant l'arrangement organisationnel global (AOG). Si le néo-institutionnalisme met en avant comme source de changement le pilier régulateur, le pilier normatif ainsi que le pilier culturel cognitif, l'intégration du néo-institutionnalisme étendu à notre cadre d'analyse permet de considérer l'action stratégique des acteurs comme une source de changement. Comme le montre le tableau suivant, notre analyse prend ainsi en compte quatre sources de changement.

Tableau 4 : Néo-institutionnalisme étendu et sources de changement

Type de source de changement	**Fondement du changement**	**Mécanisme de changement**	**Indicateur de changement**	**Légitimité du changement**
Pilier régulateur	Obligation légale	Mécanisme coercitif	Lois, règles, sanctions	Loi
Pilier normatif	Obligation sociale	Mécanisme normatif	Normes, certifications, accréditations	Morale
Pilier culturel cognitif	Perception commune	Mécanisme mimétique	Logique partagée	Culture
Action stratégique	Opportunité stratégique conférant un avantage stratégique futur	Décision stratégique innovante	Opportunité stratégique, innovation stratégique, Contraintes	Rationalité collective, processus cognitifs et politiques

Source : par l'auteur

Si l'analyse néo-institutionnelle a permis de déterminer trois sources de changement, l'ajout du néo-institutionnalisme étendu à notre cadre d'analyse permet de réintégrer l'acteur à notre analyse et ainsi d'envisager une quatrième source de changement : l'action stratégique. Ainsi le changement institutionnel ne doit plus être perçu uniquement comme une contrainte, mais aussi comme une finalité stratégique pour l'organisation. Le champ organisationnel n'est plus seulement un espace au sein duquel se réalisent des isomorphismes, mais également des conflits, des négociations entre les agents pouvant conduire à des innovations. Ces sources de changement peuvent ainsi conduire à différents types de changement, et cela d'autant plus que comme l'environnement institutionnel est composé de plusieurs références institutionnelles, les acteurs peuvent faire le choix d'y souscrire ou pas. Ainsi l'environnement institutionnel est composé de sources de changement qui peuvent être contradictoires ou complémentaires, conférant ainsi à l'acteur une marge de manœuvre importante. L'analyse de la performance de l'organisation s'en trouve ainsi pertinente car elle permet de porter un « jugement » sur les choix effectués par les agents d'une organisation dans un environnement donné. L'analyse de la littérature renforce ainsi le choix de notre problématique proposant d'analyser l'évolution de la structure de l'AOG, puis de déterminer les sources de ces évolutions et enfin d'analyser l'impact de ces changements sur la performance de l'organisation.

Section II : L'arrangement organisationnel comme le produit de la relation entre gouvernance et architecture organisationnelle

Jusqu'à présent, notre connaissance de l'arrangement organisationnel est assez limitée. Nous l'avons présenté comme la manière d'organiser les transactions dans le respect des règles de l'environnement institutionnel. Dans la section suivante, nous préciserons la notion d'arrangement organisationnel sous deux angles. Le premier angle permettra de concevoir grâce aux travaux d'Aoki, l'arrangement organisationnel comme le produit de la relation entre gouvernance et architecture organisationnelle. Le second angle permettra grâce à la théorie positive de l'agence et à la théorie des droits de propriété d'aborder la performance de l'arrangement organisationnel. En effet, comme le soulignent Fama et Jensen (1983b) et Fama

et Jensen (1983a), l'arrangement organisationnel peut s'appréhender par des formes de propriété et de contrôles hétéroclites qui vont influencer l'efficacité de l'arrangement organisationnel dans un type d'environnement. Or comme l'explique la théorie néo-institutionnelle économique, les arrangements organisationnels qui vont perdurer sont ceux qui sont efficients : soit l'arrangement organisationnel qui minimisera les coûts au sens large.

Ménard (2012) considère qu'il existe trois grands types d'arrangements : les marchés, les arrangements organisationnels et les arrangements hybrides. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons uniquement à l'arrangement organisationnel. Coase (1988) légitime l'existence de l'organisation par sa capacité à réaliser des transactions à des coûts plus faibles que ceux observés sur un marché. Williamson (1993a) montre que l'efficacité d'une organisation résulte alors de son aptitude à minorer ses coûts de transaction au sens large, incluant ses coûts de production ainsi que ses coûts d'agence. Si Williamson est principalement reconnu pour sa contribution à la théorie des coûts de transaction, il est quasiment impossible de trouver dans l'ensemble de son œuvre, une définition explicite de la *transaction.* Ainsi lorsque nous parlons de « transaction » nous faisons référence à la définition donnée par Barzel (1989, p. 2) : « *les coûts de transaction sont les coûts associés au transfert, à la capture, et à la protection des droits de propriété* ». Williamson à travers la théorie des coûts de transaction (TCT) postule que tout échange économique entre deux interfaces « technologiquement » séparées engendre des coûts. Dans ce cadre, certaines transactions qui ont lieu sur le marché peuvent représenter un coût trop important et comme le souligne Williamson (1975) les acteurs peuvent mettre en place d'autres arrangements afin de réduire ces coûts. Nous mobilisons en premier lieu la TCT, car comme le souligne Williamson (1993b), la performance d'un arrangement organisationnel dépend de la capacité de ce dernier à minorer les coûts de transaction. Or comme les groupes bancaires évoluent dans un environnement financier très incertain et turbulent (Avouyi-Dovi et Sahuc, 2009) marqué par une forte complexité des actifs (Rutledge, 2015) et une incomplétude des contrats (Dow et Han, 2015), le choix de l'arrangement organisationnel doit permettre de s'ajuster aux évolutions du cadre institutionnel ainsi qu'aux choix stratégiques du management (Amit et Zott, 2015, Chang et al., 2015). La TCT peut permettre d'analyser l'évolution des frontières des groupes bancaires composant notre échantillon, ce que souligne à juste titre de Montmorillon (1989, p. 17), « *la problématique des*

coûts de transaction permet de proposer une explication théorique et synthétique aux évolutions structurelles que l'on observe depuis une quinzaine d'années dans les grands groupes ». Néanmoins, cette approche théorique nécessite une grande investigation opératoire, car si « *l'intérêt analytique de la démarche ainsi orientée est évidente, son caractère opératoire (coût de transaction, outils de gestion ?) l'est sans doute moins, encore que les questions que l'on est amenés à se poser soient stimulantes* » (de Montmorillon, 1989, p. 17). En effet, si la TCT présente un intérêt notoire pour analyser l'évolution du périmètre du groupe bancaire son opérationnalisation nous a semblé trop complexe. En effet, il faut garder à l'esprit que l'objectif de notre revue de littérature est de construire une grille de lecture et d'analyse de l'AOG. À ce titre, l'opérationnalisation de la notion de transaction nous semble trop complexe dans notre cas. De plus, l'utilisation de la TCT soulève également des interrogations sur l'accès aux données et sur la nature de ces dernières : que faut-il considérer comme une transaction au sein d'un groupe bancaire ? Si par exemple on considère qu'une transaction entre la banque et un client est la souscription d'un produit financier ou d'un service, il faut être capable de déterminer le prix de la transaction, ses caractéristiques puis comparer ces éléments avec une transaction équivalente, mais qui a été réalisée au sein d'un autre arrangement comme le marché ou au sein d'un arrangement hybride. L'opérationnalisation de la TCT et de la notion de « *transaction* » nous a donc semblé trop complexe par rapport à la problématique posée et à sa formulation. Notre analyse de l'arrangement organisationnel s'est donc construite autour de la théorie positive de l'agence (maintenant TPA) et la théorie des droits de propriété (maintenant TDP). Ces deux approches théoriques nous permettent dans un premier temps d'opérationnaliser la notion « d'arrangement organisationnel » comme le produit de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle (Aoki, 2010). Dans un second temps, nous avons pour ces deux notions pu déterminer grâce à la littérature existante, les dimensions, ses paramètres et un ou plusieurs critères opératoires. Ces deux approches théoriques feront l'objet de la suite de notre développement et permettront de répondre à deux de nos objectifs : la construction d'une grille de lecture et d'analyse de l'AOG et aborder la dimension « performance » de l'organisation à travers le prisme de l'AOG. Nous soulignerons l'importance de la cohérence entre les composantes de l'AOG lorsque cela sera possible.

2.1 Les apports d'Aoki à la lecture de l'arrangement organisationnel : la persistance de la diversité organisationnelle

Notre voyage au cœur de l'arrangement organisationnel se précise un peu plus. Nous avons proposé une première conceptualisation de l'arrangement organisationnel à travers les coûts de transaction. Néanmoins, la difficulté d'opérationnaliser la TCT nous a conduits à ne pas intégrer cette dernière à notre cadre théorique. Nous avons souhaité mobiliser Aoki pour deux raisons principales : (1) sa vision de l'organisation comme un système d'information est en adéquation avec la théorie positive de l'agence (TPA) et de la théorie des droits de propriété (TDP) ; (2) Aoki présente la construction la plus aboutie actuellement de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance, du fait notamment de la théorie des jeux. Ce point est notamment souligné par Charreaux (2004, p. 16) : « *Aoki a proposé une « analyse institutionnelle comparative », qui constitue vraisemblablement actuellement la réflexion la plus avancée et la plus ambitieuse sur les systèmes de gouvernance, considérant simultanément les dimensions disciplinaires et productives* ». Si Aoki postule la diversité des mécanismes et systèmes de gouvernance, il cherche avant tout à expliquer cette diversité. S'il reconnaît la diversité des mécanismes, il met également en avant le principe de sélection naturelle : sur le long terme et avec la concurrence entre firmes, les mécanismes les moins efficaces vont être éliminés. Dans ce cadre, Aoki définit la gouvernance comme « *des mécanismes auto-exécutoires qui régulent les interactions stratégiques entre les joueurs* ». Les mécanismes de gouvernance sont alors : « *un ensemble de règles exécutoires (formelles ou informelles) qui régulent les choix d'actions contingents des parties prenantes (investisseurs, salariés et dirigeants) au sein du domaine de l'organisation d'entreprise* » (Aoki, 2006, pp. 355-356). Chez Aoki, l'efficacité de l'arrangement organisationnel provient avant tout de la nature des actifs humains et des compétences. La survie de l'arrangement organisationnel passe également par la coévolution de l'architecture organisationnelle avec les actifs humains.

Si le modèle d'analyse que propose Aoki autour de la théorie des jeux et des actifs cognitifs est difficilement opérationnalisable, nous avons fait intervenir Aoki parce qu'il propose de concevoir l'arrangement organisationnel comme le produit de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance, deux concepts que nous pouvons opérationnaliser. Deuxièmement, il

remet en cause la vision de la gouvernance partagée par le courant néo-classique de la firme et postule qu'il existe une grande variété de modèles permettant de lier la gouvernance à l'architecture organisationnelle. Cette conception de l'arrangement organisationnel se combine également parfaitement avec l'approché étendue du néo-institutionnalisme qui ne se focalise plus sur l'explication de l'homogénéisation des structures organisationnelles, mais avant tout sur la capacité des agents à faire évoluer les règles du jeu et donc l'arrangement organisationnel.

2.1.1 Les constituants de l'arrangement organisationnel : l'adéquation entre architecture organisationnelle et gouvernance

Selon Jensen et Meckling (1992), on peut expliquer la performance d'un arrangement organisationnel grâce à l'analyse de l'architecture organisationnelle qui se met en place au sein de ce dernier. La performance de l'arrangement organisationnel dépend alors de trois éléments : la capacité de l'arrangement organisationnel à produire de la connaissance spécifique, de sa capacité à acquérir de la connaissance spécifique, et enfin de sa capacité à utiliser cette connaissance dans le processus de prise de décision permettant de créer de la valeur. Dans ce cadre l'efficience de l'arrangement organisationnel dépendra alors de son aptitude à apporter cette connaissance spécifique aux agents décisionnels et cela au coût le plus faible. Il faut alors soit transférer le pouvoir décisionnel à ceux qui possèdent cette connaissance spécifique, soit transférer la connaissance spécifique à ceux qui possèdent le pouvoir décisionnel. Cette dichotomie entraîne alors la séparation de la propriété et du contrôle au sens de Berle et Means (1932). Si cette séparation engendre des gains de spécialisation, elle engendre également des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants, et plus largement entre les parties prenantes de l'entreprise. L'arrangement organisationnel ne se lit plus seulement sous l'angle de la performance, mais également sous l'angle des conflits et du pouvoir entre les parties prenantes, ce qui amène à questionner la gouvernance et les mécanismes de gouvernance de l'arrangement organisationnel. La conception classique de la firme en économie débouche sur la vision d'une série hiérarchique de relation entre un principal et un agent. L'architecture interne de l'organisation est alors représentée sous la forme d'une structure hiérarchique composée d'un principal jouant le rôle de superviseur et d'agents étant les subalternes du

principal. Dans ce cadre, la gouvernance peut être conçue comme « *the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment* ». (Shleifer et Vishny, 1997, p. 1). Cette vision de la gouvernance est largement partagée par le courant néo-classique de la firme. Mais Aoki et Jackson (2008, p. 2) remettent en cause cette vision : « *we argue that there are various patterns of linkage between corporate governance mechanisms (institutions) and organizational architecture (OA) as a non-market information system, the workings and implications of which cannot be adequately understood only in terms of the standard framework* ». À l'instar d'Aoki et Jackson (2008), nous postulons également qu'il existe une grande variété de modèles permettant de lier la gouvernance à l'architecture organisationnelle. Aoki (2010) propose d'analyser la firme sous la forme d'un jeu (au sens de la théorie des jeux) entre le management, les salariés et les investisseurs et de considérer la relation entre la gouvernance et l'architecture organisationnelle (AO) comme un équilibre résultant de l'interaction stratégique entre les joueurs. Aoki précise que de nombreux équilibres peuvent exister, et cela, même si le jeu s'opère au sein d'une structure simple. Dans le cadre de la thèse, nous n'avons pas repris totalement l'analyse de la firme sous la forme d'un jeu entre ses parties prenantes car son opérationnalisation nous a semblé trop complexe dans une approche multicas et dans le cadre d'une analyse couvrant quatorze années. Lorsque nous avons analysé les évolutions du modèle d'affaires, de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance, nous avons considéré que les changements observés étaient le produit conjoint des pressions coercitives, normatives, mimétiques et de l'action stratégique des agents. Ainsi l'AOG est le produit d'un jeu entre différentes sources de changement. Le poids de ces différentes sources peut varier à travers le temps, et le modèle suggéré par Aoki nous semble pertinent, car il intègre une dimension dynamique à l'analyse.

Si Aoki propose une lecture cognitive de l'arrangement organisationnel, c'est parce que la raison d'être de la « corporation » est avant tout de faciliter l'action collective : « *corporations are voluntary, permanent associations of natural persons engaged in some purposeful associative activities, having unique identity, and embodied in rule-based, self-governing organizations* » (Aoki, 2010, p. 4). La conception de l'arrangement organisationnel sous la forme d'une association cognitive, ne laisse pas penser que l'opportunisme (Williamson, 1993a) en est totalement exclu. Mais Aoki souligne que la force de cet arrangement est de permettre à

des humains, en se rassemblant, de réaliser des tâches qu'ils ne pourraient réaliser individuellement. Mais comme il y a diverses manières d'organiser l'association cognitive, il y a nécessairement de l'opportunisme et des aléas moraux au sein de l'arrangement. Néanmoins, Aoki souligne que ce n'est pas l'opportunisme qui doit justifier la construction et l'agencement de l'arrangement organisationnel, mais bien la volonté de tirer parti de l'association des personnes : « *I posit that the organizational mode is not selected primarily in order to control people's opportunistic behavior, but in order to benefit from working together* » (Aoki, 2010, p. 23). Chaque individu participe donc à l'arrangement organisationnel en partie pour servir ses propres intérêts.

Le projet d'Aoki est donc d'analyser la nature et les formes de l'architecture organisationnelle et la gouvernance d'une organisation sous la forme d'un système associant la cognition des joueurs. Sur ce point, la démarche d'Aoki est peu innovante, car d'autres travaux de recherche ont intégré la cognition. On pense notamment aux travaux de Gavetti et Rivkin (2007) sur le rôle de la cognition dans la formalisation de la stratégie, ou encore de Nonaka et Von Krogh (2009) sur le rôle de la cognition dans l'apprentissage organisationnel. Aoki se révèle innovant sur la manière de concevoir la cognition : *« as a system of associational cognition composed of the management and other internal members of the organization* » (Aoki, 2010, p. 24). Il se montre également innovant de par son projet d'associer dans un même cadre d'analyse la gouvernance et l'architecture organisationnelle d'une organisation, puisque de nombreuses recherches analysent les deux notions séparément notamment dans le cadre de l'industrie bancaire (Allemand et Brullebaut, 2010, Bouaiss, 2010). Si la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence ont fortement été critiquées, c'est notamment parce qu'elles sont presque exclusivement centrées sur les relations entre dirigeant et actionnaires et ne prennent pas en compte la « latitude managériale ». Ces théories ont notamment été critiquées parce qu'elles ne prennent pas en compte toute la complexité des organisations. Néanmoins, dans le cadre de cette thèse, nous postulons que ces théories offrent un cadre d'analyse intégrateur, permettant de mieux comprendre les interactions entre architecture organisationnelle, gouvernance et modèle d'affaires et donc l'évolution des organisations. Comme le souligne Charreaux (2015, p. 193) : « *La plupart des recherches se contentent de vérifier que la mise en place ou l'exécution des mécanismes (de gouvernance) ont une incidence sur la richesse des actionnaires, sans*

véritablement s'interroger ni sur leur efficacité réelle, ni sur les voies par lesquelles ils agissent, ni même sur leur adéquation par rapport à l'objectif disciplinaire invoqué ». Or en proposant un cadre d'analyse intégrateur, composé de la gouvernance, de l'architecture organisationnelle et du modèle d'affaires, nous avons souhaité sortir de ce clivage réducteur percevant la gouvernance comme un outil seulement disciplinaire, au sein de laquelle la mise en place du mécanisme « X » conduit invariablement au résultat « Y ». Ainsi, nous n'utilisons pas les théories mobilisées pour porter un jugement de valeur sur les faits observés, mais nous les mobilisons afin de mieux comprendre l'évolution des organisations et mieux connaître les processus de changement qui s'opèrent. Ainsi le cadre d'analyse que nous proposons doit permettre de « *mieux comprendre le développement des entreprises et les déterminants de leur performance* » (Charreaux, 2015, p. 191).

Aoki relève également le poids du cadre institutionnel, notamment la partie politique et sociale, et indique que l'arrangement organisationnel est nécessairement encastré dans un cadre institutionnel. Il limite néanmoins son rôle: « *Politics and social norms can support the ways that business corporations are organized and governed, but cannot create those ways from the outside* » (Aoki, 2010, p. 26). Ainsi, la vision de l'arrangement organisationnel proposée par Aoki est conciliable avec les fondements du néo-institutionnalisme étendu, puisque d'une part l'arrangement organisationnel est encastré dans son environnement institutionnel, mais le jeu des acteurs conditionne également son évolution.

2.1.2 Les règles politiques et sociales et leurs impacts sur l'arrangement organisationnel

Si les organisations sont touchées par les changements affectant les marchés financiers, mais également par ceux affectant le niveau du champ organisationnel, ces dernières sont régies par des règles formelles et informelles (la gouvernance politique, les règles statutaires, les normes sociales, la déontologie, etc.,) que l'entreprise ne peut pas ignorer.

La première discussion autour de l'impact du cadre politique et social porte sur les déterminants envisageables de la gouvernance corporative. La Porta et al. (1998) montrent notamment que

l'efficience de la gouvernance corporative est conditionnée par la bonne protection des investisseurs financiers et notamment celle des actionnaires minoritaires. La qualité juridique est donc un paramètre primordial dans l'explication de la structure de gouvernance des firmes et dans leurs performances, notamment financière. Dans ce cadre, le Civil Law et le Common Law s'opposent. Le Common Law est supposé supérieur au Civil Law, car il est conçu de manière à garantir la protection des intérêts des propriétaires contre, historiquement la monarchie. De son côté, le Civil Law est associé à un État du type colbertiste, soit un État interventionniste, ce qui conduit à une protection plus faible des propriétaires que dans les pays du Common Law.

Roe (2003) propose une analyse alternative à celle offerte par LLSV. Il analysait initialement le système financier américain afin d'expliquer l'émergence et la prépondérance des firmes de type « managériale ». Selon lui, le principe d'efficience des systèmes juridiques ne permet pas d'expliquer totalement ce développement, même si on ne peut nier l'importance des marchés financiers, la nécessité de réaliser des économies d'échelles, ou encore la meilleure diversification des portefeuilles, comme facteurs explicatifs. Roe (2003) explique que l'histoire politique des États-Unis a engendré un chemin de dépendance qui a favorisé l'émergence de ce type de firme. Le système américain serait ainsi incapable de financer son développement économique du fait de paramètres politiques et idéologiques.

Roe (2000) analyse également les raisons qui expliquent que la firme managériale est sous représentée dans les pays qui ne sont pas de culture anglo-saxonne, comparativement au cas américain. Selon ce dernier, il faut à nouveau y voir une raison politique. L'Europe est avant tout marquée par des démocraties sociales qui défendent les intérêts des salariés ce qui conduit le dirigeant à moins gérer l'entreprise vers le simple intérêt des actionnaires. L'alignement des intérêts entre les actionnaires et les dirigeants est donc limité selon Roe (2000), ce qui par conséquent ne permet pas la réduction des coûts d'agence et donc rend moins efficace la firme managériale. Il cite notamment l'exemple de la cogestion en vigueur en Allemagne qui conduit à la moindre flexibilité du marché du travail, et, donc par extension, ne permet pas la réduction des coûts d'agence. Dans le cas des démocraties sociales d'Europe, Roe conclut que les formes

les plus efficaces sont les firmes familiales et les firmes dont la structure actionnariale est concentrée, permettant une réduction des coûts d'agence.
Les firmes s'engagent également dans un processus social à travers leurs activités et veillent à leur réputation sociale. Elles sont notamment très actives dans des programmes de responsabilité sociale et environnementale (RSE) (McWilliams et Siegel, 2001), politique RSE pouvant contribuer à la performance financière de la firme (Saeidi et al., 2015) et faisant partie intégrante de la valeur de la firme (Luo et al., 2015).

Si le choix de l'arrangement organisationnel est avant tout le fruit des actifs cognitifs dont disposent les parties prenantes à l'arrangement, Aoki (2010) souligne le poids croissant des règles sociétales et politiques dans la détermination de l'arrangement organisationnel. À ce propos, il rejoint Arrow (1994, p. 8) : « *Social variables, not attached to particular individuals, are essential in studying the economy or any other social system and that, in particular, knowledge and technical information have an irremovably social component, of increasing important over time* ». Ainsi pour Aoki, la diversité des arrangements organisationnels n'est pas seulement justifiable par les caractéristiques des variétés de capitalisme (Hall et Soskice, 2001), mais par un phénomène cognitif, social et politique qui affecte les organisations à divers degrés.

Dans la logique d'Aoki, la gouvernance doit stabiliser et faciliter le maintien de l'architecture organisationnelle. Selon ce dernier, il existe un lien entre la gouvernance et l'architecture organisationnelle qui se doit d'être cohérent afin d'assurer la viabilité de l'entreprise. Néanmoins, du fait de la diversité des mécanismes de gouvernance et des jeux de pouvoir entre les parties prenantes, ce lien peut être très divers et variable.

Si avec les travaux d'Aoki nous avons pu déterminer que l'arrangement organisationnel est le produit intelligent de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance d'une organisation, encore faut-il pouvoir déterminer précisément les éléments composant la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Si la théorie des coûts de transaction est fréquemment mobilisée pour aborder la gouvernance, nous avons montré que son opérationnalisation soulève de nombreux problèmes et difficultés. Nous avons alors fait le choix de mobiliser la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Notre positionnement théorique se justifie

principalement pour deux raisons. Premièrement, la théorie positive de l'agence (TPA) et la théorie des droits de propriété (TDP) offrent un cadre d'analyse permettant de déterminer les composantes de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Deuxièmement, la grille de lecture offerte par la TPA et la TDP permet d'analyser l'émergence et la diversité des arrangements organisationnels à travers le double principe d'efficience et de performance organisationnelle. La grille d'analyse et de lecture ainsi construite permettra de mettre en avant les évolutions des composantes de l'AOG, mais également l'impact de ces évolutions sur la performance de l'organisation.

Les travaux d'Aoki nous ont permis dans un premier temps de concevoir l'arrangement organisationnel comme l'agrégation de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Dans un second temps, nous avons souligné que l'arrangement organisationnel doit être le produit intelligent de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance, et qu'il faut une cohérence entre ses deux composants afin d'obtenir un arrangement performant. Si Aoki insiste sur le rôle des parties prenantes dans la constitution de l'arrangement organisationnel, il reconnaît que ce dernier est soumis aux pressions institutionnelles. La partie suivante doit nous permettre de concevoir l'arrangement organisationnel et son efficacité sous l'angle des coûts d'agence et des formes de propriété. La performance d'un arrangement organisationnel s'évalue alors suivant sa capacité à produire des résultats comparativement à un autre type d'arrangement (notamment le marché) et cela en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes. Notre analyse de la littérature montre ainsi l'importance de prendre en compte l'AOG d'une organisation afin de comprendre sa performance, mais également l'articulation entre performance et pression. Aoki souligne à ce titre que l'adéquation entre les composantes de l'AOG est capitale afin de maintenir une performance soutenable dans le temps. La gouvernance, l'architecture organisationnelle et le modèle d'affaires semblent donc être des notions interdépendantes.

2.2 Arrangement organisationnel et efficience organisationnelle : une lecture en termes de coût d'agence et de forme de propriété

Charreaux (2000) souligne l'importance des théories néo-institutionnelles des organisations afin de comprendre le fonctionnement d'un arrangement organisationnel dans une architecture organisationnelle souvent très complexe. Charreaux (1999, p. 2) met en avant l'importance de ces théories pour la construction de « *nouvelles grilles de lecture des organisations* », ce qui rappelons le, est notre objectif principal, puisque nous visons la construction d'une grille de lecture de l'Arrangement Organisationnel Global (AOG). Une première lecture de la théorie des droits de propriété et de la théorie de l'agence conduit à analyser l'arrangement organisationnel uniquement sous l'angle de la relation entre un principal et un agent et les mécanismes organisationnels ne visent que l'alignement de leurs intérêts. Mais l'émancipation de notre analyse au delà du cadre « principal-agent » conduit à la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, ce qui ne remet pas en cause la vision de l'organisation comme un « nexus of contrats », puisque nous retrouvons la vision de l'organisation comme un nœud de contrat dans les articles fondateurs de Jensen et Meckling (1976, pp. 310-311) et Fama et Jensen (1983a).

Pour Milgrom et Roberts (1992, p. 24) l'efficience d'un arrangement se mesure par rapport aux résultats que produit ce dernier : « *un contrat, une routine, un processus, une organisation ou un système sont efficients (...) s'il n'existe aucune alternative qui produise de façon régulière des résultats qui soient unanimement préférés. En particulier, une organisation qui produit toujours des résultats efficients est-elle même efficiente* ». Pour Milgrom et Roberts (1992), le critère de l'efficience organisationnelle n'est pertinent que si l'ensemble des parties prenantes incluent leurs intérêts, est analysé dans la formalisation de l'arrangement organisationnel. L'efficience d'un arrangement organisationnel doit se juger alors à l'aune de l'ensemble des parties prenantes qui le composent. Par exemple la banque coopérative peut être jugée comme un arrangement organisationnel efficient lorsque l'on considère la relation dyadique « coopérateur-salarié » et ne plus l'être lorsqu'on intègre à cette analyse le management de la coopérative. Dans cette perspective d'efficience organisationnelle, un changement dans la structure de l'arrangement organisationnelle doit être perçu comme une réponse à un changement exogène ou endogène. Dans le cadre de l'industrie bancaire, un changement du

cadre légal ou prudentiel, de même qu'une innovation technologique, sont autant d'exemples de changement exogène qui peuvent conduire à un changement au sein de l'arrangement organisationnel. Charreaux (1999, p. 23) précise que le changement peut également venir « *de la contestation des parties prenantes non impliquées dans la négociation* » de l'arrangement organisationnel, mais également en raison du processus de coopération opérant au sein de l'arrangement organisationnel qui « *en raison des économies de coûts d'agence dues, par exemple, à l'apprentissage conduit à une réduction de l'asymétrie de l'information ou à un accroissement de la confiance* ».

Le cadre d'analyse de la TPA et de la TDP permet alors de comprendre l'émergence, la pérennité et la disparation des arrangements organisationnels.

2.2.1 Sélection et survie des arrangements organisationnels au sein de la TPA et de la TDP

La sélection de l'arrangement organisationnel le plus adapté au sein de la TPA fait référence à un article fondateur d'Alchian (1950). Cet article fut par la suite prolongé par Jensen (1983) qui montra que les organisations qui assurent leur survie sont celles qui peuvent garantir leur offre de produits et services au prix le plus bas, prix qui permet de couvrir l'ensemble des coûts de l'arrangement organisationnel incluant les coûts de production : «*Those organizations survive that are able to deliver the activities or products at the lowest price while covering costs* » (Jensen, 1983, p. 331). Ainsi, les organisations, qui ne sont pas capables d'adopter un arrangement organisationnel minimisant les coûts d'agence, sont appelées à disparaître. Un processus de sélection s'opère alors au sein d'un champ organisationnel comme l'explique North (1990, p. 16) : « ... *même si les acteurs peuvent disposer initialement de modèles différents et erronés, le processus de feedback informationnel (et les opérations d'arbitrage) entraînera une correction des modèles initialement incorrects, sanctionnera les comportements déviants, et orientera les joueurs qui survivent vers les modèles corrects* ». Ce processus est visible au niveau des banques coopératives qui ont utilisé les CCI (Certificat Coopératif d'Investissement) et les CCA (Certificat Coopératif d'Associé) pour développer leur groupe avec l'acquisition de différentes filiales. Mais du fait du coût en capital plus important des

CCI/CCA par rapport à une action, les banques coopératives sont revenues à une autre forme d'arrangement organisationnel. Jensen (1983, pp. 331-332) explique que le processus de sélection des arrangements organisationnels est au cœur de la TPA: « *Understanding the survival process involves understanding how the contracts of particular organizations achieve low cost control of agency problem and how they combine whith the production technology of an activity to enable the organization to survive* ». La TPA à l'instar de la TCT, ne postule pas que les arrangements organisationnels qui perdurent sont les plus adéquats face à l'environnement selon l'optimum de premier rang[2], mais sont seulement des optimums de second rang[3].

Charreaux (1999, p. 31) met en évidence qu'au sein de la TPA l'analyse de la sélection des arrangements organisationnels peut se faire à deux niveaux : au niveau de l'émergence de l'arrangement et au niveau de la sélection de ce dernier. Au niveau de l'émergence, pour qu'il y ait un arrangement organisationnel, il faut qu'un équilibre organisationnel se crée et soit le fruit des motivations des acteurs qui prennent part au processus d'équilibre organisationnel. L'émergence des arrangements organisationnels peut selon Charreaux (1999, p. 31) s'expliquer par « *la mise en place des nœuds contractuels ou de leur reconfiguration en raison d'initiatives internes, notamment de la part des dirigeants* ».

La notion d'émergence de l'arrangement organisationnel est essentielle dans notre travail, car l'analyse de l'évolution des composantes de l'AOG peut nous conduire à constater l'émergence d'un nouvel arrangement organisationnel. Les parties prenantes qui participent à la négociation de l'équilibre organisationnel peuvent construire un nouvel arrangement organisationnel, permettant d'obtenir un gain plus important de la coopération entrainant une réduction des coûts d'agence. Ce nouvel arrangement peut être novateur, car même si les acteurs ont une rationalité limitée ils peuvent bénéficier de l'apprentissage pour s'adapter et proposer des arrangements organisationnels innovants. Le cas du Crédit Agricole illustre parfaitement nos propos avec le

---

[2] L'optimum de premier rang correspond dans le cadre de la TCT et de la TPA à l'efficience parfaite soit un état de rendement social maximum soit sans coûts de transaction ni de coûts d'agence.

[3] L'optimum de second rang est la deuxième meilleure solution lorsque l'optimum de premier rang (ou optimum de Pareto) ne peut être obtenu. Il s'agit alors d'un état de rendement social (dans notre cas, un équilibre organisationnel) qui permet de réduire au maximum les coûts de transaction, ainsi que les coûts d'agence.

projet de reforme de la gouvernance du groupe : le groupe envisage de se structurer autour de pôles métiers plus homogènes et de fonctions transversales[4]. Ce projet est engendré par la FNCA, soit l'organe politique de la banque et à pour objectif de transférer les organes de gouvernance vers une structure contrôlée à 100% par les caisses régionales. L'objectif serait double : une meilleure visibilité auprès des investisseurs puisque ce nouvel organe central consoliderait l'ensemble des résultats comptes et réglementaires (incluant les caisses régionales) et il garantirait un meilleur contrôle du véhicule coté par les caisses régionales, dont la croissance au cours des années 2000 a engendré des pertes financières colossales notamment avec les investissements en Grèce et dans certains produits dérivés[5]. Le cadre d'analyse de la TPA est donc central afin de mieux comprendre les changements qui s'opèrent au sein des arrangements organisationnels de l'industrie bancaire en France et au Canada. L'exemple du Crédit Agricole conforte également notre positionnement vis-à-vis du néo-institutionnalisme étendu, car ce cas illustre bien le rôle que joue l'agent dans l'évolution de son environnement institutionnel, notamment comme entrepreneur institutionnel[6]. En effet, les projets d'évolution de l'arrangement organisationnel doivent s'inscrire dans le cadre institutionnel. À ce titre, le Crédit Agricole doit convaincre le régulateur européen soit la BCE de la nécessité des changements envisagés. Le cas du Crédit Agricole illustre bien que le changement organisationnel ne peut pas seulement être conçu sous l'angle de l'homogénéisation des structures comme le suggère la théorie néo-institutionnelle, mais également comme la nécessité d'obtenir un gain plus important de la coopération, entrainant une réduction des coûts d'agence dans un contexte d'évolution du cadre légal et prudentiel. L'isomorphisme mimétique n'est donc pas nié par la TPA et la TDP, mais le changement organisationnel peut reposer sur des sources multiples. Notre cadre d'analyse fondé autour du néo-institutionnalisme étendu et

---

[4] http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/021243848631-credit-agricole-sa-adapte-son-organisation-1142015.php?dIqOVipPxlJO0FUA.99

[5] http://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/quotidien/20141208/reforme-gouvernance-credit-agricole-fait-134124

[6] Le « *travail institutionnel* » se définit comme : « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » LAWRENCE, T. & SUDDABY, R. (2006). Institutions and Institutional Work. Dans CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. & LAWRENCE, T. (dir.), The SAGE Handbook of Organization Studies (p. 215-254). L'émergence de la notion de travail institutionnel remet donc fortement en cause la réification de l'institution en vigueur dans les approches institutionnelles.

autour des la TPA et de la TDP se trouve ainsi très complémentaire pour expliquer l'évolution des arrangements organisationnels.

Notre problématique opposant la banque coopérative à la banque SA, il ne sera pas suffisant par exemple de montrer l'affaiblissement du modèle coopératif au sein du champ organisationnel pour conclure à l'inefficience de ce type d'arrangement organisationnel. Inversement, on ne pourra pas simplement conclure à l'efficacité supérieure de la banque SA sur la banque coopérative du seul fait de sa survie dans le champ organisationnel des institutions financières. Ainsi, comme le précise Charreaux (1999, pp. 32-33) pour établir ce type de conclusion, il faut : « *comprendre les causes de l'inefficience, c'est-à-dire expliciter les causes de la non-compétitivité en termes de coûts d'agence et d'autre part, préciser les mécanismes de sélection. Ainsi si la société anonyme s'impose au détriment de la forme coopérative, il ne suffit pas de constater la prédominance de la première forme pour expliquer son efficience. Il faut identifier les composantes du design organisationnel qui fondent cette supériorité et préciser le mécanisme d'élimination* ». Notre problématique se trouve ainsi renforcée, puisqu'elle vise à comprendre l'évolution des composantes de l'arrangement organisationnel global (AOG), soit le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle. De plus, notre approche mixte du changement, ainsi que la prise en compte du contexte permettront si cela est nécessaire, de préciser le ou les mécanismes d'éliminations. Si notre problématique soulève la question de l'efficacité de la forme coopérative par rapport à la forme SA, au sein de la TPA, la survie des arrangements organisationnels inefficaces est principalement justifiée par le critère de l'imperfection des marchés. En effet si les parties contractantes au sein du nœud de contrat ont une connaissance limitée des autres arrangements possibles et que leur retrait du nœud du contrat a un coût financier conséquent, alors l'imperfection des marchés permet le maintien d'arrangements organisationnels inefficaces. Les marchés ne peuvent jouer leur rôle dans la sélection des formes organisationnelles que sur le long terme. Cela s'explique pour partie par les contraintes imposées par le cadre institutionnel sur le fonctionnement des marchés, mais aussi par les caractéristiques intrinsèques des marchés qui entrainent une convergence trop poussive des arrangements organisationnels inefficaces vers des arrangements organisationnels efficaces. Charreaux (1994) précise que l'encastrement des dirigeants peut également être un facteur explicatif de la non-efficacité à court terme des marchés à sélectionner les arrangements

organisationnels les plus efficients. La TPA permet donc d'expliquer la survie d'arrangement organisationnel peu efficace par le fait que des mécanismes externes de gouvernance soient également peu efficaces sur un horizon de temps court termiste.

2.2.2 La répartition des arrangements organisationnels : complexité, risque et nature des activités

Comme nous l'évoquions plus haut, la TPA vise principalement, la construction d'une théorie de l'architecture organisationnelle applicable à l'ensemble des organisations ayant un système contractuel complexe. Que l'on se place au sein de la TDP ou de la TPA, le modèle de la rationalité retenu au sein de ces théories suppose un cadre d'analyse dynamique et non pas statique comme le soutiennent les détracteurs de la TPA. Le modèle de la rationalité proposé soutient que les acteurs disposent d'une capacité d'apprentissage permettant, au sein du processus de sélection des arrangements organisationnels, des boucles de rétroaction. Mais au sein de la TPA ou de la TDP l'efficience de l'arrangement organisationnel s'évalue avant tout sur sa capacité à réduire les coûts d'agence. La dimension productive à travers la coopération n'est donc peu ou pas prise en compte dans l'évaluation de l'arrangement organisationnel et de son efficience. Il semble donc nécessaire de compléter le cadre théorique offert par la TPA afin de pouvoir intégrer la dimension productive de l'arrangement organisationnel. À ce titre, notre proposition d'analyser la performance d'une organisation sous le prisme de l'AOG permet d'inclure la dimension productive de cette dernière du fait de la prise en compte du modèle d'affaires.

Citant Hayek (1945), Jensen et Meckling (1992) expliquent que la performance d'un arrangement organisationnel dépend de trois éléments: (1) sa capacité à produire de la connaissance spécifique[7] ; (2) si besoin, de sa capacité à acquérir de la connaissance spécifique ; (3) sa capacité à utiliser cette connaissance dans la prise de décision permettant la création de valeur. L'efficience de l'arrangement organisationnel dépendra alors de sa capacité à donner

[7] La connaissance spécifique se définit comme une connaissance onéreuse à transférer. Inversement le transfert de connaissance non spécifique est peu couteux.

cette connaissance spécifique aux agents décisionnels et au coût le plus faible possible. Ce processus peut se réaliser de deux manières différentes : transférer le pouvoir décisionnel à ceux qui possèdent cette connaissance spécifique, ou bien transférer cette connaissance spécifique à ceux qui possèdent le pouvoir décisionnel [8]. L'arbitrage entre ces deux modes repose essentiellement sur les coûts associés aux transferts. Jensen et Meckling dans leurs contributions à la TPA indiquent que la répartition des droits décisionnels se fait par la politique organisationnelle. Les dirigeants ont pour rôle de répartir les droits décisionnels, mais également de mettre en place une rémunération incitative, afin de s'assurer que ces droits seront respectés. Ces mécanismes incitatifs doivent à leur tour s'inscrire dans les possibilités offertes par le cadre institutionnel. L'attribution et la répartition des droits de propriété semblent plus réalisables dans la SA que dans la coopérative du fait des principes coopératifs qui entourent la gouvernance de la coopérative. La répartition des droits décisionnels suivant le critère de la connaissance spécifique, doit permettre, selon le principe d'efficience, de favoriser la survie de l'arrangement organisationnel. Jensen (1983, p. 325) propose alors une taxonomie à deux dimensions permettant de caractériser l'architecture organisationnelle :

Tableau 5 : Une taxonomie des composantes de l'architecture organisationnelle

Allocation des droits décisionnels	Droit de gestion de la décision	Initier et mettre en œuvre l'allocation des ressources
	Droit de contrôle de la décision	Validation et contrôle des décisions
Système de contrôle organisationnel	Système d'évaluation et de mesure de la performance	Critères de mesure de la performance
	Système d'incitation	Rétributions et/ou sanctions suivant l'évaluation de la performance

Source: inspiré de Jensen (1983, p. 325) et Brickley et al. (2001, p. 290)

L'architecture organisationnelle est ainsi articulée autour de deux composantes :

1. Un système d'allocation des droits décisionnels au sein de l'organisation. Ce système permet une répartition des droits décisionnels en deux : les droits liés à la gestion de la décision et les droits liés au contrôle de la décision (Fama et Jensen, 1983b) ;

[8] Le pouvoir décisionnel fait référence au droit décisionnel qui est le droit d'utiliser l'actif et la manière de le faire.

2. Un système de contrôle qui se scinde en deux : un système d'évaluation et de mesure de la performance et un système d'incitation qui permet d'expliciter la relation entre la mesure de la performance et ses conséquences au niveau des récompenses ou des sanctions.

Selon Brickley et al. (2001, p. 290) : « *the component of organizational architecture are fundamentally interdependent. The appropriate control system depends on the allocation of decision rights, and vice versa. (...) In this sens the components of organizational architecture are like three legs of stool. (...) Changing one leg without careful attention to the other two is typically a mistake* ». Ils mettent donc en avant l'importance de la complémentarité et de l'homogénéité entre les composantes de l'architecture organisationnelle. La littérature souligne à nouveau l'importance de la complémentaire des composantes de l'AOG afin que l'organisation conserve une performance durable.

Pour Jensen et Meckling, l'allocation des droits décisionnels doit dépendre de la nature de la connaissance, puisque c'est d'une part la production et d'autre part l'utilisation efficiente de l'information qui confère un avantage. La performance de l'arrangement organisationnel dépend alors de la co-localisation des droits décisionnels avec la connaissance spécifique. Les notions d'architecture organisationnelle et de connaissance spécifique sont des éléments importants permettant une meilleure compréhension de l'arrangement organisationnel et de sa performance et plus particulièrement au sein de l'industrie bancaire. En effet, la réforme de Bâle II permet aux banques de mettre en place un système interne de notation dans le cadre de la gestion du risque de crédit. La mise en place de ces modèles requiert des moyens et des connaissances importants afin d'élaborer, calibrer et fiabiliser le système interne de notation, mais également les données. Le défi pour la banque est donc de savoir si elle possède les connaissances nécessaires au sein de son organisation ou si elle doit recruter pour pallier à ce manque. La réglementation bancaire de Bâle II puis de Bâle III conduit les banques à mobiliser des connaissances spécifiques dans le but d'estimer plus précisément les risques pris par le modèle d'affaires de la banque. La mise en place de ces modèles internes soulève de nombreuses questions dans le cadre de la théorie de l'architecture organisationnelle :

- Comment la connaissance est-elle mobilisée au sein de la banque afin de développer les modèles de notation interne ?
- L'apport de nouvelles connaissances et sa répartition au sein de l'organisation, modifie-t-elle le système d'allocation des droits décisionnels ? Cette question semble particulièrement pertinente dans le cas des banques coopératives, car on peut légitimement supposer que la nouvelle réglementation conforte le pouvoir de la holding de tête en faisant de lui le référant. Le holding de tête doit donc collecter et centraliser les données, ce qui peut modifier l'allocation des droits décisionnels puisque dans le cadre de la théorie des droits de propriété, ceux sont les caisses régionales qui sont les propriétaires du holding qui doivent exercer ces droits.
- Si le système d'allocation des droits décisionnels est modifié, le système de contrôle organisationnel s'en trouve-t-il modifié ?
- Enfin, la banque coopérative du fait d'une meilleure connaissance de son territoire et de ses clients sociétaires, donc théoriquement disposant d'information plus précise et moins couteuse, obtient-elle une architecture organisationnelle plus efficiente que celle de la banque SA ?

La théorie de l'architecture organisationnelle soutient que tout changement exogène de cette dernière doit modifier les deux dimensions, soit le système d'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle organisationnel. La mobilisation de la théorie de l'architecture organisationnelle doit nous permettre d'analyser comment la nouvelle réglementation prudentielle impacte le comportement et l'action des dirigeants de la banque. Cette théorie doit également nous permettre d'expliquer la source de l'efficience organisationnelle de la banque, puisque selon cette théorie, la performance de l'arrangement organisationnel dépend de la co-localisation des droits décisionnels avec la connaissance spécifique (Denis, 2010). La co-localisation peut s'opérer de deux manières :

- Transférer la connaissance vers les dirigeants, car ils détiennent les droits décisionnels ;
- Transférer les droits décisionnels vers les agents qui détiennent la connaissance.

Dans le cas de la première, la co-localisation entraine une centralisation des droits décisionnels, alors qu'elle engendrera une décentralisation de ces mêmes droits dans le second cas. Si le

processus s'opère par décentralisation des droits, la théorie de la gouvernance questionne alors le contrôle de ces agents : comment peut-on assurer que les décisions prises par les agents vont dans le sens de l'organisation et de sa stratégie ? L'évolution de l'architecture organisationnelle conduit donc à des interrogations en matière de gouvernance, ce qui confirme la nécessité pour bien comprendre les évolutions affectant les banques de prendre en considération ces deux paramètres.

La cohérence des composantes de l'architecture organisationnelle est d'autant plus importante au sein de la banque coopérative, que cette dernière présente une structure décentralisée comparativement à la banque SA. Dans le cas de la banque coopérative, il est donc important d'avoir un système de contrôle qui pousse les acteurs à prendre des décisions qui sont créatrices de valeur pour l'organisation et non des décisions qui servent leurs intérêts. On peut donc légitimement suggérer que l'introduction des modèles internes a modifié la répartition de la connaissance au sein de l'organisation et la réforme de Bâle III ne fait que renforcer l'importance de cette connaissance en complexifiant la gestion des risques au sein de l'industrie bancaire. On peut supposer que si cette connaissance spécifique est possédée par d'autres agents au sein de la banque, cela doit conduire à une réallocation des droits décisionnels notamment au sein des banques coopératives. Si les droits décisionnels sont modifiés, alors théoriquement le système de contrôle se trouve également modifié et avec lui le système de mesure de la performance et le système de sanction/rétribution. La théorie de l'architecture organisationnelle offre donc un cadre puissant afin d'expliquer l'évolution de l'organisation de la banque ainsi que sa performance.

Synthèse Section II

Si Charreaux a souligné les apports d'Aoki à une théorie unifiée de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle, ses apports et concepts semblent difficilement opérationnalisable dans notre cas. À ce titre, nous avons souhaité mobiliser les travaux d'Aoki, dans le but de construire notre cadre d'analyse. Ainsi nous reprenons à notre compte, sa conception de l'arrangement organisationnel comme le produit de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Sa définition de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle fait intervenir la théorie des jeux ainsi que les théories cognitives. Nous ne

retenons pas sa définition de ces deux concepts, car l'opérationnalisation de ces derniers semble particulièrement périlleuse en sciences de gestion. Pour Aoki, la gouvernance est le produit des interactions stratégiques entre plusieurs joueurs, interactions qui peuvent être encadrées pour partie par le cadre institutionnel. La seconde partie de la section a été construite autour de la TPA et de la TDP. Ces approches théoriques sont avant tout des théories de l'architecture organisationnelles, elles nous ont permis de construire une grille de lecture et d'analyse de l'architecture des organisations autour du modèle de Brickley et al. (2001). Nous avons souligné l'importance de l'architecture organisationnelle dans le cadre de la réforme de Bâle II et III et des changements organisationnels que pouvaient potentiellement engendrer cette réforme sur cette dernière. L'évolution de la connaissance spécifique et sa place dans l'organisation sont notamment questionnées.

Si les théories de la TPA et de la TDP ont permis dans un premier temps de construire notre grille d'analyse de l'AOG, elles soulignent également l'importance de la cohérence entre les composantes de l'arrangement organisationnel. Ainsi l'arrangement organisationnel pour être performant, doit être le produit intelligent de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Il semble donc que les notions d'équilibre et de performance soient étroitement liées. L'analyse de la TPA et de la TDP confirme ainsi la nécessité de prendre en compte l'arrangement organisationnel afin de comprendre l'adaptation d'une organisation, mais également sa performance. Il est donc nécessaire de prendre en compte l'arrangement organisationnel afin de comprendre l'articulation entre « performance » et « pressions ».

Synthèse chapitre 1

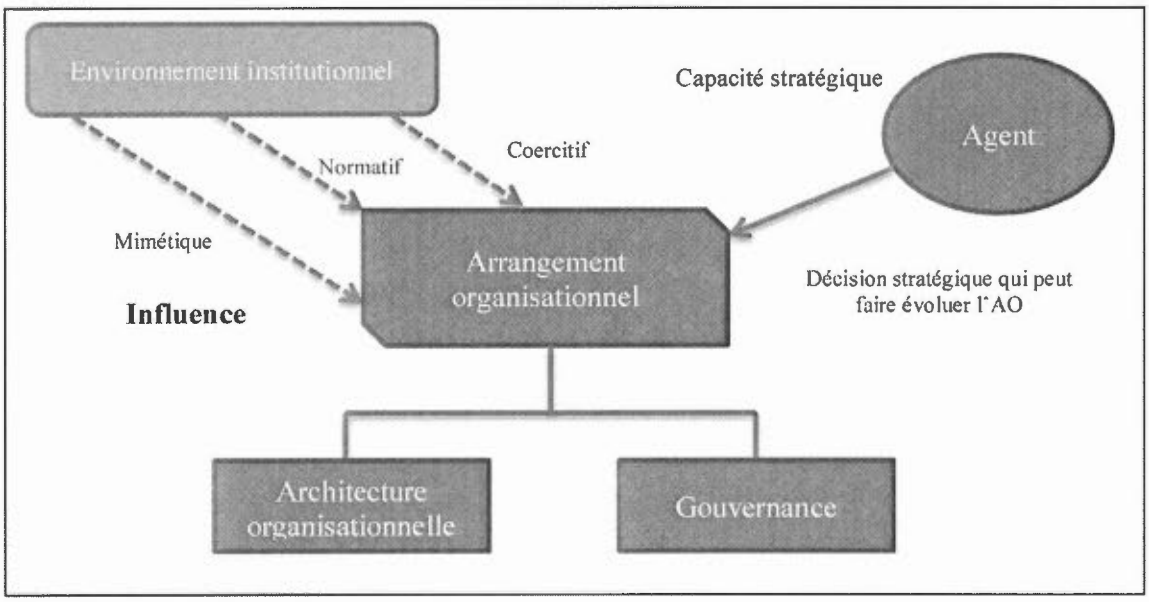
L'objectif de ce premier chapitre de thèse était multiple. Dans un premier temps, nous avons proposé une revue de littérature sur l'environnement institutionnel et sur ses relations avec l'arrangement organisationnel. Nous avons retenu la vision néo-institutionnelle de l'environnement qui se fonde sur la notion de « pilier institutionnel ». Cette conception permet de décomposer l'environnement institutionnel en trois piliers : régulateurs, normatifs et culturel-cognitif. Les trois piliers sont également des sources de changement : un changement coercitif (pilier régulateur), un changement normatif (pilier normatif) et un changement mimétique (pilier culturel cognitif). Le passage du néo-institutionnalisme au néo-

institutionnalisme étendu nous a permis d'intégrer une quatrième source de changement : l'agent ou l'acteur. Grâce à sa capacité stratégique, les dirigeants de la banque peuvent initier certains changements.

L'environnement de l'organisation n'est donc plus uniquement perçu comme technique et économique, mais également comme culturel. L'organisation n'adopte pas un comportement parce qu'il est jugé efficace, mais plutôt pour se soumettre et se conformer aux pressions institutionnelles de l'environnement, ce qui lui permet de réduire les risques et l'incertitude en reprenant à son compte des pratiques qui fonctionnent. L'approche néo-institutionnelle permet de prendre en compte les pressions institutionnelles pour comprendre l'évolution des organisations. Ce positionnement fait donc sens avec notre problématique qui est de comprendre l'évolution des composantes de l'AOG des banques au Canada et en France. Si le néo-institutionnalisme se veut une théorie des organisations, notre analyse a révélé qu'elle était une théorie des organisations, mais sans organisations. En effet les capacités stratégiques des agents ne sont pas prises en compte. Les organisations évoluent alors sous le poids des pressions institutionnelles qui sont de nature exogène et d'origine indéterminée. La prise en compte des limites du néo-institutionnalisme nous a conduit à opérer une bascule vers le néo-institutionnalisme étendu permettant de concilier l'agent et la structure, ce qui permet de réintégrer l'agent et sa capacité stratégique au cœur du processus de changement affectant les organisations. Notre objectif étant la construction d'une grille de lecture et d'analyse de l'AOG, la seconde section a permis de mieux cerner l'arrangement organisationnel. Prenant en compte les travaux d'Aoki, nous avons établi que l'arrangement organisationnel était le produit de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance d'une organisation. Dans ce schéma, la gouvernance doit stabiliser et maintenir l'architecture organisationnelle. La conception de l'arrangement organisationnel proposée par Aoki s'accorde avec la conception de l'environnement institutionnel du néo-institutionnalisme étendu, puisque pour Aoki, la diversité des arrangements organisationnels n'est pas seulement justifiable par les caractéristiques des variétés de capitalisme (Hall et Soskice, 2001), mais par un phénomène cognitif, social et politique qui affecte les organisations à divers degrés.

Afin de poursuivre la construction de notre grille de lecture et d'analyse de l'AOG, la partie finale de la section II nous a permis de clarifier les composantes de l'architecture organisationnelle. Pour cela, nous avons utilisé principalement la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Si ces approches théoriques ont été critiquées (Aglietta et Rebérioux, 2008, Segrestin, 2011), il n'en reste pas moins que ces approches théoriques offrent un cadre d'analyse puissant, permettant une analyse en profondeur de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance d'une organisation, principalement sous l'angle de l'efficience organisationnelle. À ce stade de notre recherche, nous avons pu déterminer que l'arrangement organisationnel pour être performant devait être le produit intelligent de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Cet arrangement organisationnel est encastré dans un environnement institutionnel et il subit à ce titre trois types de changements prenant leurs sources au sein des trois piliers institutionnels. Enfin, ce dernier est également le produit des initiatives internes, notamment des dirigeants qui peuvent faire évoluer l'arrangement organisationnel pour saisir une opportunité stratégique ou encore afin de réduire les coûts d'agence grâce à une renégociation du nœud de contrats. Nous pouvons alors proposer la schématisation suivante.

Figure 2 : Arrangement organisationnel et sources de changement



Source : par l'auteur

L'analyse de l'arrangement organisationnelle au sein de la TPA met en avant la nécessité qu'il existe une cohérence entre les composantes de l'arrangement organisationnel pour que ce dernier soit performant. Le cadre d'analyse proposé autour de l'AOG semble donc particulièrement pertinent car il va nous permettre dans un premier temps d'analyser l'évolution des composantes de l'AOG, d'analyser la cohérence de l'AOG et enfin dans un second temps de mettre en parallèle ces évolutions avec la performance de la banque.

Si ce premier chapitre a permis de clarifier la notion d'architecture organisationnelle, notre voyage au cœur de l'AOG doit nous conduire maintenant à analyser les notions de gouvernance et de modèle d'affaires. Nous pourrons ainsi opérer la bascule de l'arrangement organisationnel (AO) vers l'arrangement organisationnel global (AOG). L'analyse conjointe de la littérature sur l'arrangement organisationnel et sur le modèle d'affaires, doit nous permettre de montrer que l'AOG n'est pas seulement une juxtaposition de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle, mais qu'il doit exister une cohérence entre ces derniers afin que l'organisation puisse réaliser une performance soutenable dans le temps.

Chapitre 2 : Les modèles de gouvernance et le positionnement intermédiaire du modèle d'affaires

> *« Le terme organisation renvoie au schéma complexe de la communication et des autres relations qui existent dans un groupe d'êtres humains. Ce schéma met à disposition de chaque membre du groupe la plupart des informations, des hypothèses, des objectifs et des postures qui influencent sa prise de décision, ainsi qu'un ensemble stable et exhaustif d'anticipations sur ce que font les autres membres du groupe et sur la manière dont ils réagissent à ce qu'il dit et à ce qu'il fait. Les sociologues qualifient ce schéma de « système de rôle » ; pour la plupart d'entre nous, il s'agit de l'organisation ».*
>
> Herbert Simon, Administrative Behavior (1957, p.151)

Introduction du chapitre 2

Rappelons au lecteur l'objectif de la première partie de cette thèse : construire une grille de lecture et d'analyse de l'arrangement organisationnel global (AOG) d'une organisation, soit l'agrégation de l'architecture organisationnelle, de sa gouvernance et de son modèle d'affaires. La problématique initialement posée nous amène à comprendre comment les banques SA et les banques coopératives font évoluer les composantes de leurs AOG dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel afin de maintenir une performance soutenable. Le premier chapitre nous a permis d'établir que l'arrangement organisationnel était encastré dans son environnement institutionnel et que pour comprendre ses évolutions il fallait tenir compte des pressions institutionnelles qui l'entourent. Si l'approche néo-institutionnelle apporte une première pierre à notre analyse de l'organisation et de ses relations avec l'environnement, la non-prise en compte de l'agent et de sa capacité stratégique pouvaient fortement limiter notre analyse. Nous avons ainsi opéré un retour à la littérature permettant de passer du néo-institutionnalisme au néo-institutionnalisme étendu. La réintégration de l'agent permet de rendre compte des stratégies qu'il met en place afin de modifier son environnement institutionnel. Dans ce cadre le changement institutionnel n'est plus perçu seulement comme une pression exogène, mais comme un but stratégique : l'agent peut chercher à faire évoluer le

cadre institutionnel, car il peut lui sembler que cette stratégie soit plus avantageuse que le maintien des règles actuelles, c'est-à-dire que les gains des changements attendus sont plus importants que les coûts supportés par le statut quo. L'apport des travaux d'Aoki dans une seconde section nous a permis de décomposer l'arrangement organisationnel comme le produit de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance d'une organisation. Afin de poursuivre la construction de notre grille de lecture et d'analyse de l'AOG, le chapitre 2 nous permettra dans une première section de clarifier les notions de gouvernance et de modèle d'affaires. Nous pourrons ainsi opérer la bascule de l'arrangement organisationnel (AO) vers l'arrangement organisationnel global (AOG). Il nous semble pertinent pour comprendre l'évolution d'une organisation d'analyser conjointement son arrangement organisationnel et son modèle d'affaires. L'analyse conjointe de la littérature sur l'arrangement organisationnel et sur le modèle d'affaires, doit nous permettre de montrer que l'AOG n'est pas seulement une juxtaposition de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle, mais qu'il doit exister une cohérence entre ces derniers afin que l'organisation puisse réaliser une performance soutenable dans le temps. Pour Lecocq et al. (2006), le modèle d'affaires peut influencer le rôle et le pouvoir des parties prenantes dans la gestion d'une organisation. Le modèle d'affaires fait également référence aux choix qu'une entreprise réalise afin de générer des revenus. Or l'activité économique est porteuse de risque pouvant entrainer la faillite de l'entreprise. La gouvernance devant veiller à la pérennité et à la résilience de l'entreprise, il est clair que le modèle d'affaires et la gouvernance d'une entreprise incluant son architecture organisationnelle sont clairement en interactions. Les composantes de l'AOG étant en constante évolution, du fait de l'évolution du cadre institutionnel, mais également du fait des choix stratégiques réalisés par le management, la question de la cohérence des composantes de l'AOG semble légitime de même que l'impact de cette cohérence sur la performance de l'organisation. Notre démarche se veut ainsi interdisciplinaire permettant de mieux comprendre la complexité des groupes bancaires et répondant à l'appel de de Montmorillon (2006, p. 13) : « *l'interpénétration constante et croissante des champs [...] conduit [...] à l'affirmation d'un besoin impératif de coordination* ». À ce titre, il nous semble que les concepts de gouvernance, de modèle d'affaires et d'entreprise sont des concepts multidimensionnels, modulables et dynamiques, qui seront pertinents pour concevoir la complexité de l'arrangement organisationnel global des banques.

Section I : De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance bancaire

Plus que tout autre secteur d'activité, la banque est marquée par la notion de risque : « *Risk is endemic to business but central to banking* » (Greenbaum et Thakor, 2007, p. 127). Le risque dans la banque est également multiple, complexifiant un peu plus sa gestion : les risques financiers se déclinant en risque de crédit, de marché, de liquidité, en risques opérationnels, en risques fiduciaires et enfin en risque systémique. La gouvernance de l'institution bancaire a donc pour rôle de gérer ces risques, mais également de répartir les pouvoirs au sein de l'entreprise afin d'assurer la résilience et la pérennité de l'organisation bancaire. Les caractéristiques intrinsèques des banques imposent la mise en place d'une gouvernance spécifique à la nature de leurs activités. La banque est avant tout caractérisée par une opacité engendrée par une forte asymétrie informationnelle et cela malgré son obligation croissante de divulgation (Caprio et al., 2007). La banque est également marquée par un fort taux d'endettement (Andy, 2006) et une régulation croissante et « forte » (Clark et Jokung, 2015, Kaufman, 2015). La littérature sur le rôle des mécanismes de gouvernance semble indiquer que le contrôle revient aux mécanismes internes de gouvernance, car ils permettraient de mieux encadrer les risques encourus par l'organisation (Anginer et al., 2013). Néanmoins, la crise des « *subprimes* » a démontré que certains mécanismes de gouvernance étaient encore insuffisants pour contrôler notamment l'appétit au risque des banques. Ainsi, bien que les banques soient considérées comme des firmes comme les autres, leur gouvernance semble nécessiter la mise en place de mécanismes particuliers. Ce constat soulève deux principales questions : (1) qu'est-ce qui rend la gouvernance d'une banque différente de celle d'une firme ? (2) En quoi la singularité de la gouvernance bancaire influence les mécanismes de gouvernance de la banque ? Nous apporterons les réponses à ces deux questions au cours de la section suivante.

1.1 Les différentes conceptions de la gouvernance

L'analyse de la gouvernance ne remet pas en cause le positionnement institutionnaliste que nous avons insufflé à ce travail de thèse. Charreaux (2004, p. 2) indique notamment que « *la définition même de la gouvernance comme système de régulation du jeu managérial induit*

directement une perspective institutionnaliste, naturelle en sociologie, en droit et en sciences politiques ».

Les théories de la gouvernance peuvent se classer en deux types d'approches : une approche macro s'intéressant aux systèmes nationaux de gouvernance et aux spécificités de ces systèmes et une approche micro s'intéressant essentiellement à la firme et aux dirigeants, en faisant fi des particularités institutionnelles. Bien que notre positionnement soit essentiellement micro, car centré sur la firme et ses dirigeants, nous tenons également compte des dimensions macro de la gouvernance, notamment des facteurs institutionnels qui permettent le développement d'un système national de gouvernance. Ce système national de gouvernance influence notamment les processus de création et d'appropriation de la valeur au niveau de la firme.

Les théories micro de la gouvernance reposent essentiellement sur la théorie de l'agence ainsi que sur la théorie des droits de propriété et se positionnent ainsi dans la perspective de l'efficience : un mécanisme de gouvernance a pour essence d'améliorer l'efficience de la firme. Selon Charreaux (2004, p. 4), les théories de la gouvernance centrées sur l'efficience postulent que : « *toute organisation est supposée avoir pour but, via la coopération, de produire un surplus – la rente organisationnelle - par rapport aux ressources consommées, la répartition devant se faire de façon à garantir la pérennité de l'organisation en obtenant le concours des différents partenaires* ».

Au sein des théories centrées sur l'efficience, on observe deux courants différents : le courant disciplinaire et le courant cognitif. Si le courant cognitif est essentiellement centré sur les notions de connaissance et d'information, le courant disciplinaire est fondé sur la vision contractuelle de la firme, soit la firme comme un « nœud de contrats ».

1.1.1 Les modèles de la gouvernance disciplinaire

Le courant de la gouvernance disciplinaire se scinde en deux branches. La première branche est constituée du modèle de la gouvernance actionnariale et se fonde principalement sur la théorie de l'agence et autour des travaux de Jensen et Meckling (1976). Le modèle de la gouvernance

partenariale est également construit sur une vision de la firme comme une équipe de facteurs de production, permettant la création d'une rente organisationnelle. Néanmoins, cette approche, contrairement au modèle de la gouvernance actionnariale, remet en cause le statut exclusif accordé à l'actionnaire de créancier résiduel.

1.1.1.1 Le modèle de la gouvernance actionnariale

Le modèle de la gouvernance actionnariale trouve son origine dans l'article fondateur de Jensen et Meckling (1976) ce qui peut sembler surprenant, car leur article était basé sur une firme entrepreneuriale ouvrant son capital à des investisseurs extérieurs. Leur modèle ne considère que deux types de relation d'agence : une première relation liant le dirigeant aux actionnaires de la firme et une seconde reliant les créanciers financiers et la firme (incarnée par les dirigeants et les actionnaires). Dans ce cadre, la gouvernance doit viser exclusivement la protection de l'investissement financier réalisé par les actionnaires (Shleifer et Vishny, 1997), car ces derniers sont considérés comme les seuls créanciers résiduels. Les mécanismes de gouvernance n'ont donc qu'un seul objectif : favoriser la maximisation de la valeur actionnariale. Charreaux (2004, p. 6) indique que le modèle de la gouvernance actionnariale s'inscrit dans la branche normative de la théorie de l'agence qui postule que « *les actionnaires sont les seuls principaux et les dirigeants, les agents* ». Néanmoins, selon Charreaux (2004) la branche positive de la théorie de l'agence semble plus à même de justifier cette posture. Si on fait référence à la TCT, et notamment à l'article de Williamson (1985), ce dernier stipule que toutes les parties prenantes sont bien protégées par leurs contrats, ce qui n'est pas le cas des actionnaires. Ils sont particulièrement assujettis à l'opportunisme des autres acteurs et à ce titre, ils assument la quasi-totalité du risque résiduel. La gouvernance et les mécanismes qui en découlent doivent donc veiller à réduire cet opportunisme et ainsi protéger leurs investissements financiers au sein de la firme. Selon Hansmann (2000), deux postulats viennent justifier la prédominance de la gouvernance actionnariale : (1) l'investissement financier des actionnaires est l'investissement le moins bien garanti au sein de la firme, notamment face à l'opportunisme des acteurs ; (2) les intérêts des actionnaires sont homogènes, ce qui facilite l'exercice de la gouvernance au sein de la firme. Le premier postulat est fortement remis en cause par Segrestin et Hatchuel (2012, p. 89) pour qui : « *à ne considérer que les apports en capital et le seul objectif du profit pour les actionnaires, on fait comme si un salarié, une fois payé, ne pouvait être personnellement*

concerné par les choix de gestion : cela revient à nier l'impact de l'action collective sur son potentiel, c'est-à-dire sa réputation, son avenir, ses compétences ». L'investissement financier est bien un facteur de production, mais seul il ne peut rien produire. Selon Segrestin et Hatchuel (2012, p. 88) l'investissement financier est « *un potentiel d'action qui reste à activer* ». Le second postulat est également remis en cause, notamment en Europe, avec la présence d'actionnaires minoritaires dont les intérêts sont potentiellement divergents de ceux des « *blockholders* » (Santos et al., 2015).

Fama (1980) met en avant que les mécanismes peuvent être de deux types : interne lorsqu'ils sont le fruit des parties prenantes de la firme et externe, comme les prises de contrôle ou le marché des dirigeants. Les mécanismes internes sont généralement le conseil d'administration, les mécanismes de rémunération, les administrateurs indépendants. Fama (1980) postule que les mécanismes tant externes qu'internes qui perdurent dans le temps sont ceux qui ont démontré leurs capacités à réduire les coûts d'agence dans l'opposition entre actionnaires et dirigeants. Néanmoins suivant le type d'organisation, certains mécanismes ont une prépondérance différente. Par exemple, dans la firme managériale, le mécanisme dominant est un mécanisme externe : le marché des dirigeants. Les dirigeants dans ce type d'entreprise cherchent à maximiser la valeur actionnariale afin d'augmenter leur réputation sur le marché des dirigeants. Cependant, ce mécanisme n'est pas isolé : le conseil d'administration joue également un rôle important, rôle principalement disciplinaire. Ce rôle peut s'exercer de plusieurs manières : (1) soit en jouant sur des mécanismes incitatifs afin d'aligner la rémunération du dirigeant sur la performance actionnariale (Abernethy et al., 2015), rémunération qui peut prendre la forme de bonus ou encore de *stock-options* (Li et al., 2015) ; (2) soit en jouant un rôle de surveillance, notamment avec les comités d'audit, de gestion des risques et de rémunération (Wilkins et al., 2015), (3) soit en jouant un rôle de sanction et en renvoyant le dirigeant (Hermalin et Weisbach, 1998). La littérature a montré également que la composition de ce dernier avait un impact sur la performance de la firme (Hermalin et Weisbach, 1991, Hillman et Dalziel, 2003, Dalwai et al., 2015). La présence d'administrateurs indépendants a notamment été soulignée comme un point positif (Peng, 2004). La présence des femmes au sein des conseils d'administration a également été présentée comme un critère important pouvant expliquer la performance du conseil d'administration (Baixauli-Soler et al., 2015, Rao et Tilt, 2015).

Le modèle de la gouvernance actionnariale met principalement en lumière l'actionnaire et l'investissement financier. Dans ce cadre, la création de valeur pour l'actionnaire passe par la discipline et la surveillance du dirigeant. Théoriquement, ce modèle s'est développé autour de la firme managériale, mais comme le souligne Charreaux (2004, p. 8), l'évolution du capitalisme, en Europe notamment, a conduit à des évolutions, et le modèle de la gouvernance actionnariale se « *préoccupe davantage du conflit actionnaires dominants/petits porteurs que du conflit dirigeants/actionnaires* ». Néanmoins, il semble que le conflit dirigeants/actionnaires reprenne de la vigueur, car 25% des résolutions au sein des assemblées générales des entreprises du CAC 40 ont été contestées contre 8% en moyenne les années suivantes[9]. L'actionnaire étant considéré comme seul créancier résiduel, les mécanismes de gouvernance jugés efficients sont ceux qui permettent d'accroître la valeur actionnariale. Le coût des mécanismes de gouvernance a notamment été posé par différentes études empiriques, mettant en avant deux perspectives : (1) la perspective substitutionnelle (Dalton et al., 2003) postulant qu'un mécanisme de gouvernance peut être remplacé par un autre sans impacter la performance de la firme ; (2) la perspective complémentaire qui postule l'inverse et conclut à la complémentarité des mécanismes de gouvernance (Aguilera et al., 2008). Ainsi pour Tosi (2008), les mécanismes de gouvernance fonctionnent de manière complémentaire, car il relève que la présence concomitante de différents mécanismes de gouvernance accroît l'efficacité intrinsèque de chaque mécanisme. Plus récemment Pourchet et al. (2015), ont démontré en réalisant une recherche sur le secteur bancaire que certains mécanismes fonctionnaient de manière complémentaire et d'autres de manière substitutionnelle et que les configurations formées par les différents mécanismes de gouvernance avaient un impact sur la performance de la banque.

Le modèle actionnarial de la gouvernance a été vivement critiqué au cours des dernières années, car il se révèle peu utile pour analyser et expliquer les structures de gouvernance notamment dans les pays non anglo-saxons. De plus, l'élargissement de la base d'évaluation de la performance de la firme au-delà de la simple performance actionnariale a conduit à introduire de nouvelles parties prenantes à l'analyse de la gouvernance, donnant naissance à la gouvernance partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998). Nous nous situons dans ce cas

[9] Source : Article de presse du journal Les Echos, «La contestation monte aux assemblées générales du CAC 40 » article du 4 Mai 2015.

notamment parce que nous ne prenons pas en compte la seule performance financière de la banque, mais aussi parce que nous prenons en compte plusieurs parties prenantes de la banque. Cela nous conduit alors à nous situer au niveau de la gouvernance partenariale.

1.1.1.2 Le modèle de la gouvernance partenariale

L'émergence du modèle de la gouvernance partenariale peut s'expliquer par la remise en cause de deux fondements du modèle de la gouvernance actionnariale : (1) le modèle partenarial ne considère pas l'actionnaire comme le créancier résiduel exclusif, mais étend le « *titre* » de créancier résiduel à l'ensemble des parties au nœud de contrats ; (2) La théorie des droits de propriété se renouvelle à travers la théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986, Hart et Moore, 2007) qui postule que la propriété ne se définit plus seulement à partir de la détention des droits de décision résiduelle, mais également par l'attribution des gains résiduels. De ce fait, la propriété peut être accordée à toutes les parties au nœud de contrats. La firme est toujours considérée comme une équipe de facteurs de production dans la conception initialement proposée par Alchian et Demsetz (1972). Néanmoins, l'attribution du « *titre* » de créancier résiduel aux autres parties prenantes de la firme questionne la distribution de la rente entre les parties ainsi que le processus de création de valeur, car les parties prenantes autres que les actionnaires seront poussées à créer de la valeur que s'ils bénéficient d'une partie de la rente organisationnelle fruit de leur coopération.

Le rôle des dirigeants se pose dans le modèle de la gouvernance partenariale différemment que dans le modèle de la gouvernance actionnariale. L'élargissement du statut de créancier résiduel à d'autres parties peut théoriquement renforcer leur pouvoir, notamment leur pouvoir discrétionnaire et ils seront d'autant plus incités à participer à la création de la rente organisationnelle s'ils peuvent directement en bénéficier. Le partage de la rente entre actionnaires et dirigeants est donc un enjeu stratégique. Charreaux postule que le partage peut se faire sur la base des contributions de chaque partie prenante à la rente organisationnelle, ce qui pose néanmoins, la problématique de l'évaluation des contributions respectives. Prenant l'exemple des actionnaires Charreaux (2004, p. 9) explique que « *si la fonction actionnariale se limite à l'apport de capitaux à risque – la propriété « passive » - et si le marché financier est concurrentiel, le pouvoir des actionnaires est faible ; il suffit de les rémunérer à leur coût*

d'opportunité, supposé égal au taux d'équilibre du marché, pour les maintenir dans le nœud de contrat ».

Le modèle de la gouvernance partenariale rejoint le modèle d'analyse d'Aoki (2010) que nous avons exposé précédemment. L'efficience et la pérennité de la firme s'analysent alors suivant la capacité des parties prenantes à investir dans des actifs spécifiques afin de constituer un capital humain idiosyncratique. Ainsi pour Rajan et Zingales (2000) si dans le modèle de la gouvernance actionnariale la problématique centrale résidait dans la résolution du conflit entre dirigeants et actionnaires (notamment les problématiques liées à l'enracinement des dirigeants), dans le modèle de la gouvernance partenariale le défi réside dans la protection des actifs spécifiques et du capital humain.

Si le modèle de la gouvernance partenariale met l'accent sur le rôle clé de la connaissance et de l'information au sein de la dimension productive de la firme, Charreaux (2004, p. 10) mentionne que : « *le processus même de création de valeur à travers l'apprentissage et l'innovation demeure inexploré* ». En effet, si Fama et Jensen (1983b) et Jensen et Meckling (1992) postulent qu'afin d'utiliser la connaissance spécifique, la gouvernance et l'architecture organisationnelle vont évoluer pour tendre vers cet objectif, ils n'en font jamais la démonstration et ne mettent pas en avant un processus d'évolution. Charreaux (2004, p. 10) reconnaît qu'au sein de la théorie de la gouvernance partenariale on « *ne peut pas parler véritablement d'une analyse du processus de création de valeur, en termes d'avantage comparatif lié à la production* ».

Notre revue de littérature sur la gouvernance a permis de mettre en avant deux grands courants de la gouvernance : le modèle de la gouvernance actionnariale et le modèle de la gouvernance partenariale. Ces différents courants ont défini différemment la gouvernance, ce qui a conduit à une analyse différente du processus de création de valeur. Voici un tableau synthèse de ces différents courants ainsi que de leurs principales caractéristiques :

Tableau 6 : Les différents courants de la gouvernance disciplinaire

Courant de la gouvernance	Disciplinaire	
	Actionnariale	**Partenariale**
Théorie de la firme	Théories positive et normative de l'agence	Théories positive et normative de l'agence appliquées à l'ensemble des parties prenantes
Processus de création de valeur	L'actionnaire est l'unique créancier résiduel ; Répartition de la rente organisationnelle ; réduire les conflits entre dirigeants et actionnaires	Plusieurs parties prenantes sont des créanciers résiduels ; Réduire les conflits entre les parties prenantes ; répartition de la rente organisationnelle
Type d'efficience	Statique, vision actionnariale	Statique, vision partenariale
Critère d'efficience	Valeur actionnariale	Valeur partenariale
Définition de la gouvernance	Mécanismes permettant de garantir l'investissement financier	Mécanismes permettant la pérennisation du nœud de contrat et optimisant la latitude managériale
Coûts de gouvernance	Coûts d'agence liés aux conflits entre actionnaire et dirigeant	Coûts d'agence liés à l'ensemble des parties prenantes ; Coûts d'agence en cas de conflits de compétences
Gains de gouvernance	Réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence	Réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence dans une vision partenariale
Articles fondateurs	Berle et Means (1932) ; Jensen et Meckling (1976) ; Alchian et Demsetz (1972) ; Hansmann (2000) ; Fama (1980)	Zingales (2000) ; Rajan et Zingales (2000) ; Blair et Stout (1999) ; Charreaux et Desbrières (1998, 2001)

Source : Adapté de Charreaux (2004, p. 18)

Jusqu'à présent, notre revue de littérature de la gouvernance s'est cantonnée à présenter les modèles de gouvernance et les caractéristiques de ces modèles. La partie suivante précisera notre revue de littérature en abordant les mécanismes de gouvernance, ce qui facilitera grandement l'opérationnalisation de notre grille de lecture et d'analyse des modèles de gouvernance des banques composant notre échantillon. Comme mentionné précédemment, une littérature spécifique concernant la gouvernance des banques s'est développée. La gouvernance des banques se différencie de la gouvernance des firmes classiques par l'importance des mécanismes externes de gouvernance (réglementation de type Bâle II ou Bâle III), mais également internes (notamment autour du rôle du conseil d'administration). La partie suivante

sera consacrée à une analyse de la littérature sur les mécanismes de gouvernance. Cette partie est organisée en deux sous parties : une première partie est consacrée aux mécanismes internes de gouvernance (le conseil d'administration, l'enracinement du dirigeant, la rémunération du dirigeant, mais également les administrateurs,) et une seconde partie est consacrée aux mécanises externes de gouvernance.

1.1.2 Le rôle des mécanismes internes et externes de gouvernance

Pour les firmes, la gouvernance se caractérise principalement par des mécanismes internes qui ont pour objet principal de surveiller l'action des dirigeants, action qui doit être en adéquation avec la stratégie de la firme. La gouvernance des banques diffère de celle des firmes non bancaires par l'importance des mécanismes externes. Ce rôle est joué par la réglementation bancaire. La régulation bancaire influence notamment certaines activités internes de la banque par exemple la gestion des risques, sa politique de provision, sa gestion du capital. Depuis Bâle III elle influence également l'évolution et le positionnement de son modèle d'affaires. Ainsi pour Prowse (1997) les agents de régulation doivent être considérés comme des parties prenantes pour les banques, car ces agents reçoivent tacitement de la part des actionnaires, mais aussi des déposants une délégation de contrôle. Néanmoins, la tolérance au risque entre un actionnaire et un régulateur ne sera pas identique. Grâce à la diversification de leur portefeuille, les actionnaires sont susceptibles d'accepter des risques plus élevés en contrepartie d'une rentabilité plus grande. Au contraire, le régulateur avec l'arsenal réglementaire va chercher à limiter la prise de risques des dirigeants des banques. La nature des risques n'est également pas identique : les actionnaires regardent le risque lié à la volatilité de la rentabilité de l'action de la banque, alors que le régulateur regarde les risques liés aux actifs financiers de la banque, mais également les risques opérationnels et fiduciaires. Si les obligations de divulgation des banques se sont fortement accrues, il est encore difficile d'avoir un accès complet aux données couvrant l'ensemble des mécanismes de gouvernance. Par contre, le rapport annuel offre des données conséquentes sur le dirigeant et l'équipe de direction. Notre revue de littérature est donc principalement centrée (en ce qui concerne les mécanismes internes) sur les mécanismes d'incitation et de contrôle du dirigeant.

1.1.2.1 Le rôle des mécanismes internes

Notre revue de littérature sur le rôle des mécanismes internes s'organise en deux sous-parties : une première est consacrée au rôle du conseil d'administration et une seconde couvre les mécanismes incitatifs.

Le rôle du conseil d'administration

Jensen pose les conditions d'un conseil d'administration efficace (Jensen, 1993) :

- Le conseil d'administration devrait être de taille limitée, soit entre 7 à 8 membres ;
- Le dirigeant devrait être le seul membre interne à siéger au conseil d'administration ;
- Les membres du conseil d'administration devraient avoir accès libre aux informations leur permettant de réaliser leurs mandats (Boztosun et Aksoylu, 2016) ;
- Les dirigeants et les membres du conseil d'administration devraient détenir des titres de la banque afin d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires ;
- Afin de limiter les conflits d'intérêts, les fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration devraient être distinguées.

Le critère de la taille du conseil d'administration

Si Jensen (1993) avait indiqué qu'un CA performant devait comporter entre 7 à 8 membres, les recherches empiriques ont montré que les CA des banques étaient plus conséquents. Booth et al. (2002) ainsi qu'Adams et Mehran (2003) montrent que les CA des banques de leurs échantillons étaient composés de 16 membres en moyenne. Adams et Mehran (2003) montrent notamment que les banques avec un grand CA n'avaient pas une performance financière inférieure (mesurée par le Q de Tobin) aux banques qui avaient un CA plus restreint. La thèse de Jensen (1993) ne semble donc pas se valider dans le cas des banques.

La différenciation des fonctions de directeur général et de président du CA

Dans le contexte des banques américaines et sur la période 1988-1990, Pi et Timme (1993) ainsi que Fogelberg et Griffith (2000) s'intéressent à l'impact de la différenciation ou non des

fonctions de directeur général et de président du CA sur la performance de la banque. Les résultats entre les deux recherches s'opposent. D'une part, Pi et Timme (1993) montrent que les banques, dont les fonctions n'étaient pas séparées, ont sous performé comparativement aux banques dont les fonctions étaient distinctes. D'autre part, Fogelberg et Griffith arrivent à la conclusion que la dissociation des fonctions n'a aucun impact sur la performance des banques de leur échantillon. Dans la même veine, Simpson et Gleason (1999) montrent que lorsque les fonctions de directeur général et de président du CA sont aux mains d'une seule et même personne, le risque de faillite de la banque est réduit.

Détention d'actions de la firme par le dirigeant et composition du CA

Simpson et Gleason (1999) souhaitent tester les hypothèses de la théorie de l'agence et notamment trois variables : le nombre d'administrateur, la part de capital détenue par ces derniers et enfin la part détenue par le dirigeant. Ils montrent que ces trois variables n'ont pas d'impact sur le risque de faillite de la banque. Concernant l'enracinement du dirigeant, Jensen et Meckling (1976) avaient pourtant postulé que la possession d'action de la firme par le dirigeant permettait l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires. À nouveau, les recherches sur l'enracinement du dirigeant produisent des résultats opposés. Par exemple, Morck et al. (1988) montrent que l'accroissement de la détention du capital par le dirigeant encourage son enracinement dans la banque. Inversement, Saunders et al. (1990) qui se sont intéressés au niveau de risque pris par la banque suivant le type de contrôle ont démontré que les banques contrôlées par les dirigeants (dans ce cas l'actionnariat est extrêmement diffus) prenaient moins de risque que les banques contrôlées par les actionnaires, ce qui invalide l'hypothèse de l'enracinement. Fogelberg et Griffith (2000) postulent que le lien entre la détention d'actions de la firme par le dirigeant et la performance de cette dernière ne peut pas s'apprécier simplement par l'hypothèse de convergence. Au cours de leur étude, ils arrivent notamment à la conclusion qu'il y a une corrélation curviligne entre la détention d'action par le dirigeant et la performance de la banque qui a été évaluée selon l'EVA[10]. Ils postulent alors que

[10] EVA : Economic Value Added

l'enracinement du dirigeant influence probablement les résultats, mais que d'autres critères devraient être pris en compte.

Hughes et al. (2004) étudient la composition de la rémunération du dirigeant et montrent qu'une stratégie permettant l'augmentation des fonds propres de la banque est souvent corrélée avec une rémunération en stock-options, car dans ce cas l'effet de levier financier est réduit. Ils concluent alors que le mécanisme des « *stock-options* » aide à limiter les problèmes d'agences, mais ne traduit en aucun cas une augmentation de la prise de risque par le dirigeant dans la stratégie de la banque afin de satisfaire les intérêts des actionnaires.

Les recherches empiriques que nous avons citées montrent que le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration sont relativement similaires dans l'industrie bancaire ou les secteurs non financiers. Néanmoins, certaines limites doivent être soulevées. La première limite correspond à la nature de l'échantillon. Les études réalisées portent quasi exclusivement sur les banques américaines, et il est légitime de penser que les résultats observés dépendent très largement des règles de gouvernance en vigueur aux États-Unis et diffèrent donc de celles qui sont en vigueur en Europe. L'autre limite concerne les indicateurs de performances qui ont été retenus. Les indicateurs sont souvent des indicateurs utilisant la valeur de marché, comme l'EVA, le ROE, ou le Q de Tobin. Ils ne peuvent donc pas être utilisés dans le cas des banques coopératives et mutualises, très largement représentées en Europe et qui sont des entités non cotées sur les marchés financiers ou à de très rares exceptions comme dans le cas Crédit Agricole.

Après avoir analysé la littérature sur les mécanismes de surveillance, la seconde partie sera consacrée à l'analyse des mécanismes incitatifs.

La rémunération et la menace du remplacement du dirigeant

Dans le cadre des mécanismes de gouvernance de type incitatif, la rémunération est considérée comme un incitatif permettant d'aligner les intérêts du dirigeant avec ceux des actionnaires, et la menace de renouvellement du dirigeant est un mécanisme permettant de sanctionner les orientations stratégiques et la mauvaise gestion du dirigeant (Jensen et Murphy, 1990).

Rémunération du dirigeant et performance de la firme bancaire

Que l'on fasse référence aux travaux de Jensen et Murphy (1990) qui sont basés sur les firmes non financières ou aux travaux de Barro et Barro (1990) basés sur les firmes bancaires, il ressort que dans tous les cas si la performance de la firme s'améliore, alors la rémunération du dirigeant augmente également. Il y a donc une relation positive entre la performance de la firme et la rémunération du dirigeant.

Murphy (1999) montre que la rémunération du dirigeant varie selon plusieurs critères : la taille de la firme, le pays et le secteur industriel. Il montre notamment que le niveau de rémunération est plus élevé dans les firmes de taille importante (évaluée par le total des actifs), ce qui se justifie par le fait que les grandes firmes peuvent mieux rémunérer les personnes les plus qualifiées. Dans ce cas, la rémunération est principalement constituée de stock-options et d'actions de la firme. Barro et Barro (1990), suite à leur étude sur les firmes bancaires, montrent que la rémunération du dirigeant peut varier suivant l'indicateur de performance retenue (valeur comptable ou juste valeur). Élément intéressant, la variation de rémunération du dirigeant s'estompe avec le temps : plus le dirigeant a d'expérience dans la banque, moins la variation de rémunération est importante[11].

Les recherches de Hubbard et Palia (1995) et Crawford et al. (1995) sont intéressants dans le cadre de notre thèse, car ils ont étudié les salaires des dirigeants de banques pendant une période de déréglementation (au cours des années 80 à 90) aux Etats-Unis. Hubbard et Palia (1995) observent que les salaires les plus élevés sont situés dans les secteurs d'activités les plus réglementés (ce qui est le cas des banques avant la phase de déréglementation), mais que la corrélation entre la rémunération du dirigeant et la performance de la firme est plus importante lorsque le secteur d'activités est en cours de déréglementation. Crawford et al. (1995) confirment les travaux de Hubbard et Palia, en démontrant qu'au cours de la phase de déréglementation, la sensibilité de la rémunération des dirigeants de banques a fortement augmenté comparativement à la performance de la banque. Kose et Yiming (2003) apportent quelques précisions à la recherche de Crawford et al. (1995) notamment en montrant que la

[11] Jensen et Murphy (1990) définissent la sensibilité de la rémunération du dirigeant comme l'augmentation en dollar de la rémunération du dirigeant, lorsque les ressources des actionnaires varient de 1000 dollars.

sensibilité de la rémunération n'est pas propre à l'industrie bancaire : elle est observable dans d'autres secteurs d'activités et que cette sensibilité y est même plus importante.

La rémunération du dirigeant est étroitement liée aux performances de la banque. La compréhension de sa rémunération passe donc par une bonne compréhension des activités financières de la banque, élément qui n'est pas traité actuellement par la littérature. À ce titre, le cadre d'analyse du modèle d'affaires semble fort pertinent, car il permet d'analyser la manière donc la banque créée de la valeur grâce aux ressources et compétences qu'elle mobilise et donc des risques qu'elle prend. Notre proposition de construire un cadre d'analyse incluant la gouvernance et le modèle d'affaires (soit l'AOG) se trouve ainsi renforcée par la littérature et laisse entrevoir des développements théoriques et pratiques pertinents. À nouveau nous soulignons que l'AOG n'est pas une simple juxtaposition, mais repose fortement sur la cohérence des trois composantes.

Angbazo et Narayanan (1997) posent la question de la relation entre le conseil d'administration et la rémunération du dirigeant. Ils observent que dans le secteur bancaire, contrairement aux firmes évoluant dans des secteurs non réglementés, une partie de la rémunération du dirigeant se fait sous la forme d'incitatif à long terme. Ils avancent alors l'idée que la réglementation joue le rôle de mécanisme substituable dans le cas des banques.

Notre revue de littérature sur les mécanismes incitatifs des dirigeants fait ressortir qu'il existe encore des similitudes entre les firmes financières et non financières, malgré quelques spécificités qui commencent à apparaître, notamment sur la relation entre la rémunération du dirigeant et la variation des taux d'intérêt ou encore la performance boursière du titre de la banque. La revue de littérature met en exergue une limite qui est liée aux terrains de recherche retenus : la grande majorité des travaux cités portent sur des firmes bancaires américaines. On peut donc logiquement penser qu'il y a un biais important, du fait des spécificités du système de gouvernance américain, comparativement au système européen. D'autant plus qu'au sein de l'Europe, il existe une grande diversité entre les différents modèles de banque.

1.1.2.2 Les mécanismes externes : un cadre réglementaire en construction

L'objectif de cette partie est principalement de présenter l'évolution du cadre légal depuis Bâle I incluant Bâle II et Bâle III. Notre présenterons ainsi les principaux mécanismes externes de gouvernance et leurs impacts sur la gouvernance et le modèle d'affaires des banques. Deux éléments de précisions supplémentaires : les recommandations du comité de Bâle n'ont pas de valeur légale et juridique puisque les pays membres du comité de Bâle doivent transposer dans leur droit national ces dispositions et peuvent donc les adapter. Ainsi pour la France, c'est la Commission Européenne qui réalise la transposition et au niveau du Canada c'est le Bureau du Surintendant des Institutions Financières (maintenant BSIF). Néanmoins pour faciliter la lecture et la compréhension de cette partie, nous utiliserons seulement les textes émanant de Bâle. Nous exposerons les spécificités réglementaires qui sont propres au cas canadien et français lorsque cela s'imposera au cours de l'analyse des différents cas et dans la partie résultat. Enfin, nous avons retenu comme niveau de granularité le mécanisme de gouvernance, afin d'offrir un niveau de finesse suffisant, mais ne rendant pas non plus absconse cette partie.

Bâle I : une première réponse à l'évolution du système financier et bancaire

Les accords de Bâle sont le fruit du Comité de Bâle. Ce dernier a été créé en 1974 après le premier choc pétrolier par le Comité des Gouverneurs des Banques Centrales des pays membres du G10. Le comité a reçu un triple mandat : (1) améliorer la sûreté des systèmes bancaires ; (2) formuler des recommandations de bonnes pratiques en matière de contrôle prudentiel pour les établissements bancaires ; (3) permettre une concurrence uniforme entre les établissements bancaires à l'échelle mondiale.

Les accords de Bâle 1 entrent en vigueur en 1988 dans un contexte économique et financier particulièrement instable. À cette époque, de nombreux pays ont connu des déficiences de leur système bancaire : l'Argentine en 1980 (avec un taux d'inflation proche de 300% en 1981 et 200% en 1982), le Mexique qui annonce en août 1982 qu'il ne peut plus faire face à sa dette, entrainant dans sa chute le système bancaire national. Si des systèmes bancaires nationaux font défaut, c'est également le cas de banque. Par exemple, en juin 1974, la banque allemande Herstatt fait faillite. Cette banque était principalement active sur le marché des changes et

notamment avec les banques américaines. Suite à la faillite de la banque, le marché des changes chuta de plus de 60% en trois jours, et le système interbancaire américain s'en trouva totalement paralysé.

L'objectif de Bâle I est donc de contrôler la politique de crédit des banques, en contrôlant l'adéquation entre le niveau de risque représenté par l'emprunteur et le niveau des fonds propres de la banque. Cela conduit à la naissance du ratio Cooke :

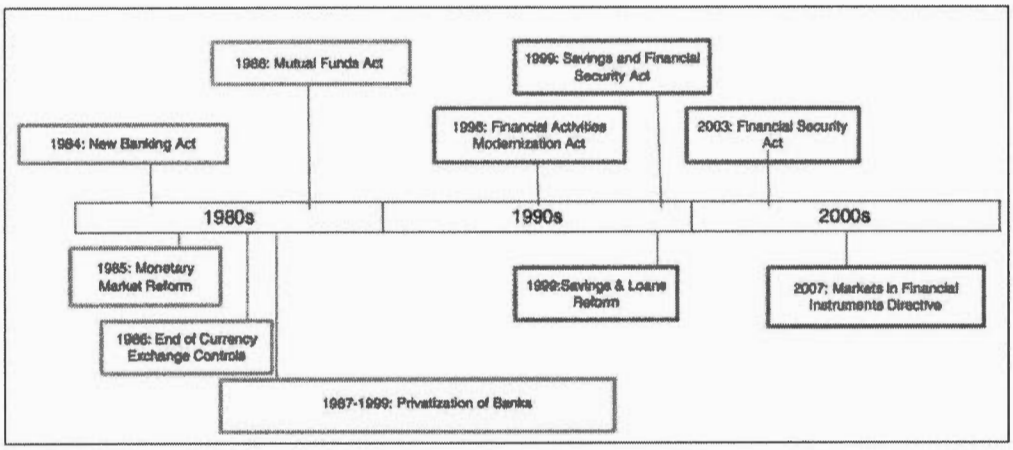
$$\frac{Fonds\ propres\ de\ la\ banque}{Dettes} \geq 8\%$$

Concrètement, ce ratio signifie que si la banque accorde un crédit de 1000 euros, elle doit pouvoir ajouter 80 euros à ses fonds propres (si on considère que le risque est pondéré à 100%). L'accord de Bâle I est alors vanté pour sa simplicité d'utilisation et par son d'application rapide à l'échelle internationale. Il est néanmoins critiquable sur plusieurs points :

- Bâle I prend seulement en compte le risque de crédit. Le risque de marché, le risque de liquidité et le risque systémique ne sont pas pris en compte malgré l'exemple de la faillite de la banque Herstatt en juin 1974 ;
- La solvabilité de l'emprunteur est peu prise en compte. La pondération des risques se fait à trois échelons sous Bâle I : (1) les risques souverains OCDE sont pondérés à hauteur de 0% ; (2) les risques entreprises/particuliers sont pondérés à 100% et cela sans distinction sur la qualité de l'emprunteur ; (3) les financements entre banques sont pondérés à hauteur de 20%.

La déréglementation qui a touché le secteur bancaire au cours des années 80 et 90 (Esther, 2013) en Europe et notamment en France, mais également aux États-Unis, ainsi que les innovations financières (Aglietta, 2003, Pirotte, 2010) conduisent à remettre en cause Bâle I. Voici le processus de déréglementation en France au cours de la période 1980-2000 :

Figure 3 : Le processus de déréglementation en France



Source : Esther (2013, p. 490)

Des faillites d'entreprises, avec Enron en 2001 ou encore WorldCom en 2002, mettent en avant des failles dans la gouvernance des entreprises et l'émergence de nouveaux risques, notamment le risque opérationnel. Les régulateurs internationaux proposent donc un nouveau cadre réglementaire composé de nouvelles obligations en termes de divulgations financières, de gouvernance, de fonds propres et de gestion des risques.

L'introduction du risque de marché et du risque opérationnel : l'avènement de Bâle II

Thoraval (2006, p. 125) indique que Bâle II : « *vise à permettre une ouverture plus fine et plus complète des risques bancaires, comporte trois piliers complémentaires et interdépendants : le pilier 1 constitue le socle des exigences réglementaires minimales ; le pilier 2 institue le principe d'un dialogue structuré entre établissements et superviseurs ; enfin, le troisième pilier est centré sur la transparence et la discipline de marché* ».

Le pilier 1 correspond aux exigences minimales de fonds propres et est constitué principalement du ratio McDonough qui vient remplacer le ratio Cooke. Le ratio McDonough est le suivant :

$$\frac{Fonds\ propres\ de\ la\ banque}{Risque\ de\ crédit\ (85\%) + Risque\ de\ marché\ (5\%) + Risque\ opérationnel\ (10\%)} \geq 8\%$$

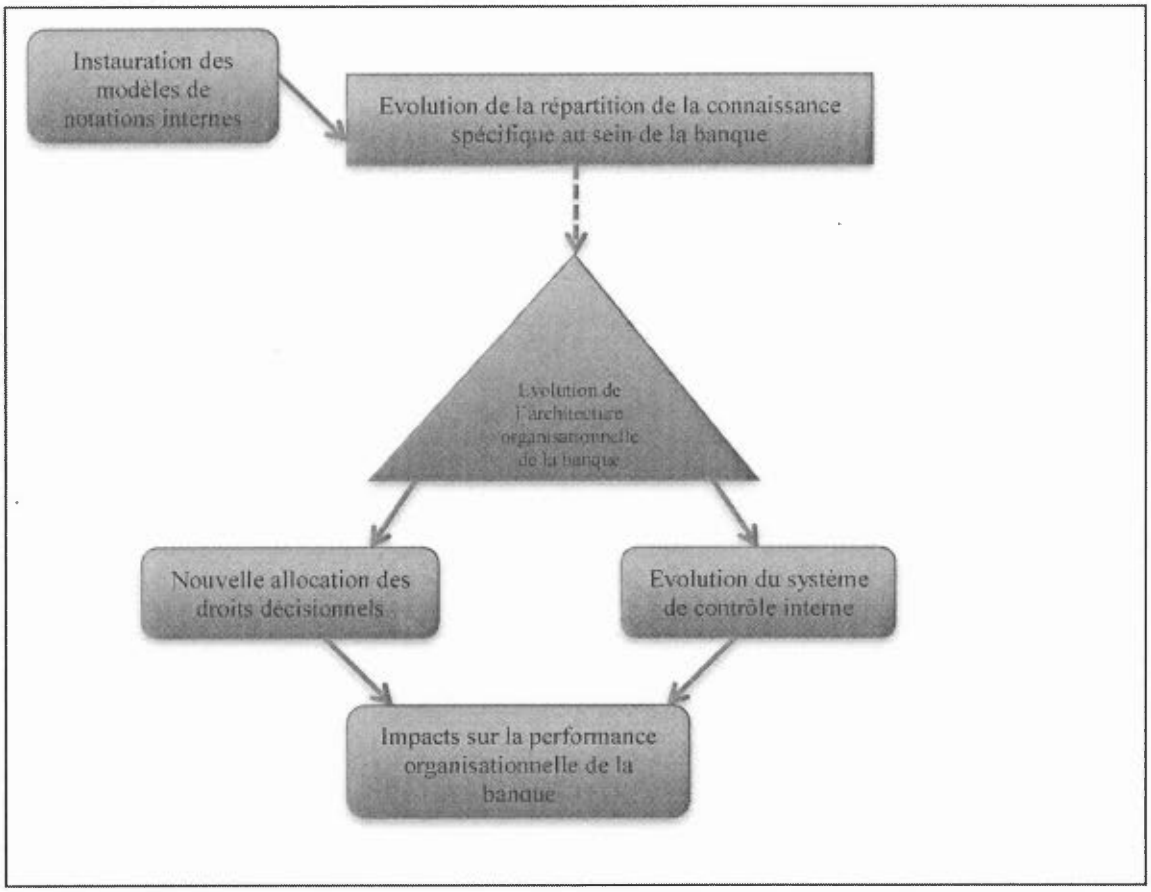
Contrairement à Bâle I qui tenait que peu ou pas compte de la qualité des contreparties et des caractéristiques de la transaction, l'accord de Bâle II réintègre lui ces critères. Si on reprend notre exemple cité précédemment :

- Sous Bâle I, un crédit de 1000 euros nécessitait 80 euros de fonds propres pour la banque ;
- Sous Bâle II, le même crédit de 1000 euros nécessite entre 30 et 200 euros de fonds pour la banque suivant la qualité de l'emprunteur.

La mise en place de Bâle II impacte également l'architecture organisationnelle de la banque. Dans le cadre du pilier I, la banque se doit de mettre en place des modèles internes afin d'évaluer la bonne adéquation de son capital vis-à-vis des risques pris. À ce titre, les banques peuvent utiliser deux méthodes : (1) l'approche standard ; (2) l'approche par les notations internes. Dans le cadre de l'approche standard, le modèle de gestion des risques repose sur une pondération forfaitaire du risque de crédit qui est évalué par un agent externe (très souvent une agence de notation). Mais contrairement à Bâle I, sous Bâle II le système de pondération s'est développé. Les établissements bancaires peuvent également choisir d'évaluer leur risque par l'approche des notations internes. La banque doit alors construire son propre modèle de risque de crédit. Le modèle doit être composé de 7 classes d'emprunteurs : souverains, entreprises, banques, détail, financement de projet, titrisation et actions.

L'instauration de modèles internes de notations modifie la connaissance spécifique au sein de la banque coopérative et dans une moindre mesure dans la banque SA puisque c'est le holding qui est maintenant chargé par le régulateur de développer ces modèles et qu'il devient l'interlocuteur privilégié du régulateur. À ce titre, la holding doit collecter l'ensemble des informations. L'évolution de la répartition des connaissances spécifiques est surtout marquée au niveau de la banque coopérative, car les caisses locales bénéficient historiquement d'une forte indépendance décisionnelle. Selon Brickley et al. (2001) la modification de la répartition de la connaissance spécifique au sein de la firme entraine nécessairement une évolution de l'architecture organisationnelle de la firme. On peut alors supposer la relation suivante :

Figure 4 : L'impact potentiel de l'instauration des modèles de notations internes sur l'architecture organisationnelle de la banque



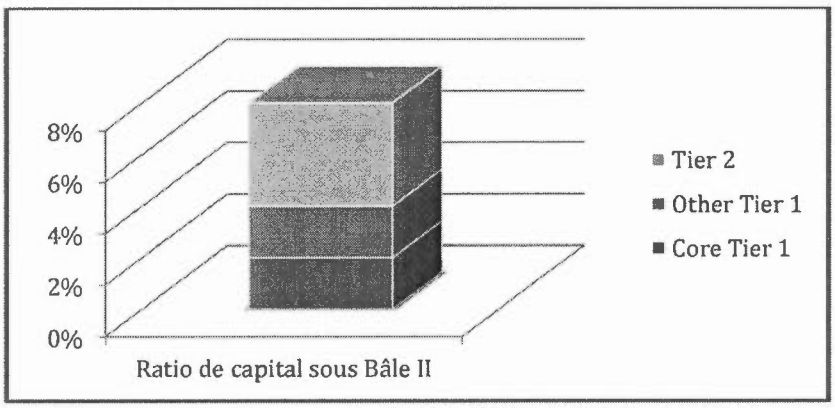
Source : par l'auteur

L'accord de Bâle II intègre également le risque de marché et le risque opérationnel. Le risque de marché est le risque de dévaluation ou perte du fait de la variation des prix sur un marché. Les instruments financiers comme les produits de taux, les actions, les monnaies, les matières premières sont intégrées dans le calcul du risque de marché. Le risque opérationnel est le risque de perte suite à un processus opérationnel ou un système interne défaillant. Le risque de réputation et le risque stratégique sont donc exclus du risque opérationnel et même de Bâle II. Seul le risque juridique est inclus dans le risque opérationnel.

Si l'accord de Bâle II a modifié le ratio des fonds propres, il vient également modifier le niveau des fonds propres de la banque. Le ratio de solvabilité est alors découpé en deux parties additionnelles :

- Le « *Tier 1*[12] » doit être au minimum égal à 4% des risques pondérés de la banque. Il est lui-même découpé en deux sous ratios :
  - le « *Core Tier 1*[13] » qui est égal au minimum à 2% des risques pondérés. Les fonds propres incorporés sont uniquement les actions, les réserves et les bénéfices non distribués ;
  - l'« *Other Tier 1*[14] » doit également être égal à 2% des risques pondérés, et prend en compte les titres super subordonnés et les titres hybrides, notamment les obligations convertibles ;
- Le « *Tier 2*[15] » est également être égal à 4% des risques pondérés de la banque. Il prend en compte d'autres titres de fonds propres, mais ces derniers ne peuvent excéder 100% des fonds propres du « *Tier 1* ».

Figure 5 : Les fonds propres réglementaires sous Bâle II



Source : par l'auteur

[12] Le Tier 1 fait référence à une catégorie de fonds propres. Elle est constituée des capitaux propres les plus stables et les plus solides.

[13] Le Core Tier 1 est constitué uniquement du capital apporté par les actionnaires.

[14] L'Other Tier 1 regroupe l'ensemble des capitaux propres qui sont sous la forme de titres hybrides ou de titres subordonnés.

[15] Le Tier 2 est la deuxième grande catégorie de fonds propres reconnue par le Comité de Bâle et regroupe l'ensemble des fonds propres qui ne sont pas inclus dans le Tier 1.

Le deuxième pilier de Bâle porte sur la surveillance prudentielle exercée par le régulateur sur les institutions bancaires. Ce pilier vise dans un premier temps à inciter les banques à développer leurs propres modèles et techniques de gestion des risques et de leur niveau de fonds propres. Dans un second temps, il vise à inciter le régulateur à tester ces modèles afin de certifier de la résilience de la banque notamment en cas de crise économique et financière. Ces tests peuvent prendre deux formes :

- Le « *Back Testing* » : sur une période de 5 à 7 ans, la banque doit démontrer que ses modèles internes permettent une juste appréciation des risques inhérents à ses activités bancaires et financières ;
- Les « *Stress Tests* » : des simulations de crises financières et économiques sont réalisées par le régulateur et la banque doit démontrer que ces fonds propres sont suffisamment nombreux et de qualité pour résister pendant 30 jours à une crise. Si les « Stress Tests » ont été jugés comme une évolution positive, les hypothèses de simulation, sur lesquelles ils reposent, sont critiquées, car jugées trop optimistes.

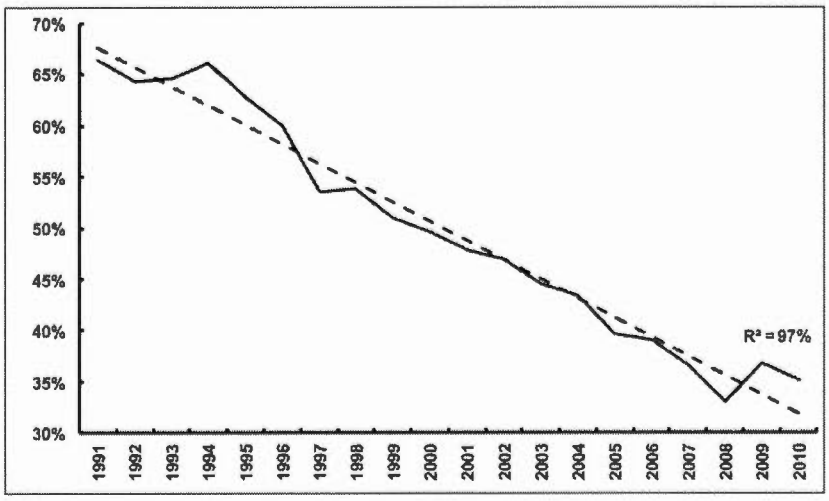
Le troisième pilier des accords de Bâle II vise le renforcement de la discipline de marché. Ce pilier est directement inspiré des travaux de Fama (1980) pour qui le mécanisme disciplinaire de gouvernance ultime est le rôle de sanction joué par le marché financier, soit le « *Market for Corporate Control* » (MCC). Il vise l'amélioration de la communication financière des banques et notamment l'exhaustivité de l'information sur sa gouvernance, la gestion des risques et l'évaluation de ses actifs. À ce titre, la dernière crise financière a montré que beaucoup était à faire puisque le non-alignement du cadre conceptuel des accords de Bâle avec celui des normes IFRS conduisait à des logiques différentes et donc à une information financière et comptable qui n'était pas uniforme.

Si Bâle II est une évolution importante dans le processus de régulation des institutions financières, l'accord reste avant tout une norme de fond propre minimale. Si contrairement à Bâle I, l'accord prend en compte plus de risques (ajout du risque de marché et du risque opérationnel), Bâle II ne prend pas encore en compte le risque de liquidité, le risque systémique, ni le risque de réputation ou encore le risque stratégique. Bâle II a également été critiqué pour sa procyclicité. Lorsque l'on se situe dans un cycle de croissance économique et financière, les

risques pondérés des banques sont réduits, car les modèles internes sont basés sur des données historiques. Les banques détiennent donc moins de fonds propres au cours de ces périodes. Lorsque le cycle économique et financier se retourne et se contracte, les banques doivent augmenter le niveau de leurs fonds propres afin de respecter le ratio de 8% instauré par Bâle II. Elles doivent donc augmenter leurs ressources financières, qui deviennent du même coup rares et chères (effet de la crise économique et financière et forte demande des banques). La solvabilité et la résilience des banques se détériorent conduisant à un « *crédit crunch* » ce qui accélère la détérioration du cycle économique et financier.

Bâle II se trouve également critiqué pour sa sous-évaluation dans le calcul des risques, entrainant une sous-pondération, notamment des risques liés aux activités de marchés et aux produits financiers complexes avec les opérations de titrisation et retitrisation. L'utilisation des modèles internes a notamment été critiquée. Slovik (2012) a montré que l'utilisation de ces modèles avait permis aux banques de réduire leurs exigences en fonds propres. Voici les résultats observés au cours de sa recherche :

Figure 6 : L'évolution du ratio RWA/TA[16] pour les banques systémiques



Source : Slovik (2012, p. 6)

[16] RWA signifie : Risk-*Weighted Assets* et TA : *Total Assets*.

Les carences de Bâle II conjuguées à la crise financière de 2007-2008 ont conduit à l'instauration des accords de Bâle III.

D'une approche micro prudentielle à une approche macro prudentielle de la régulation : les accords de Bâle III

Avant Bâle III, la philosophie du régulateur était qu'une approche micro prudentielle des exigences de fonds propres était suffisante. Cela est clairement illustré par Borio (2009, p. 1) : « *Pour que le système financier soit sain, il est nécessaire et suffisant que chaque institution soit saine* ». Bâle III marque donc une rupture du cadre conceptuel du régulateur, passant d'une approche micro-prudentielle à une approche macro-prudentielle ;

Sous Bâle III, les fonds propres ont été redéfinis ainsi que les instruments de fonds propres. Voici la définition sous Bâle III :

« Tout d'abord, certains titres hybrides jusqu'à présent éligibles au Tier 1 en seront progressivement exclus. Ils seront progressivement retranchés du numérateur par tranche de 10% chaque année à partir de 2013 et sur une période de 10 ans. Ils compteront donc encore pour 90% de leur valeur en 2013, 80% en 2014, etc., jusqu'à être définitivement exclus du périmètre de calcul en 2023. Cette restriction concerne, notamment, les instruments de dette Tier 1 assortis d'une option de rachat, lesquels sortiront du périmètre des fonds propres à leur date de maturité effective, c'est-à-dire lors de la première date d'exercice du call. Une exception a toutefois été prévue pour les fonds d'origine publique injectés sous cette forme, qui échapperont à cette règle et demeureront comptabilités en fonds propres durs jusqu'en 2018. Ensuite, outre les déductions opérées sous Bâle II, seront désormais retranchées du numérateur des fonds propres :

- Une quote-part des intérêts minoritaires des filiales bancaires. La quote-part correspondant à l'excédent de capital d'une filiale bancaire, au-delà des exigences règlementaires applicables à une filiale, sera réduite.
- Les participations significatives au capital d'autres institutions financières (banques et assurances) au-delà d'un double plafond : 10% du capital de l'institution financière dans laquelle la banque détient une participation, et 10% de la composante « *common equity* » de la banque détentrice.
- Les participations significatives au capital d'autres institutions financières, les *mortgage servicing rights*, et les impôts différés liés à la variation dans le temps des résultats au-delà d'un double seuil. Non seulement chacune de ces trois composantes ne doit pas excéder 10% de la composante « common equity », mais aussi la somme de ces trois composantes.

Source : BRI, Communiqué de Presse Informations, 26 juillet 2010

Le régulateur prévoit ainsi une mise en application progressive des nouvelles normes de fonds propres et de liquidité comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 7 : La mise en application progressive de Bâle III

Mécanismes	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio de levier	*Période d'évaluation du dispositif*					Integration au pilier 1	
Ratio minimal pour les actions ordinaires et assimilés T1 (CET1)	3.5%	4%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Volant de conservation des fonds propres	–	–	–	0.625%	1.25%	1.875%	2.5%
Ratio CET1 + Volant de conversation	3.5%	4%	4.5%	5.125%	5.75%	6.375%	7.0%
Déduction progressive de CET1	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
Ratio minimal fonds propres de base (T1)	4.5%	5.5%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Ratio minimal total des fonds propres	8.0%						8.0%
Ratio minimal total des fonds propres+ Volant de conservation	8.0%			8.625%	9.25%	9.875%	10.5%
Ratio de liquidité à court terme (exigence minimale)	–	–	60%	70%	80%	90%	100%
Ratio de liquidité à long terme						*Introduction du ratio minimal*	

Source : (Bâle, 2013)

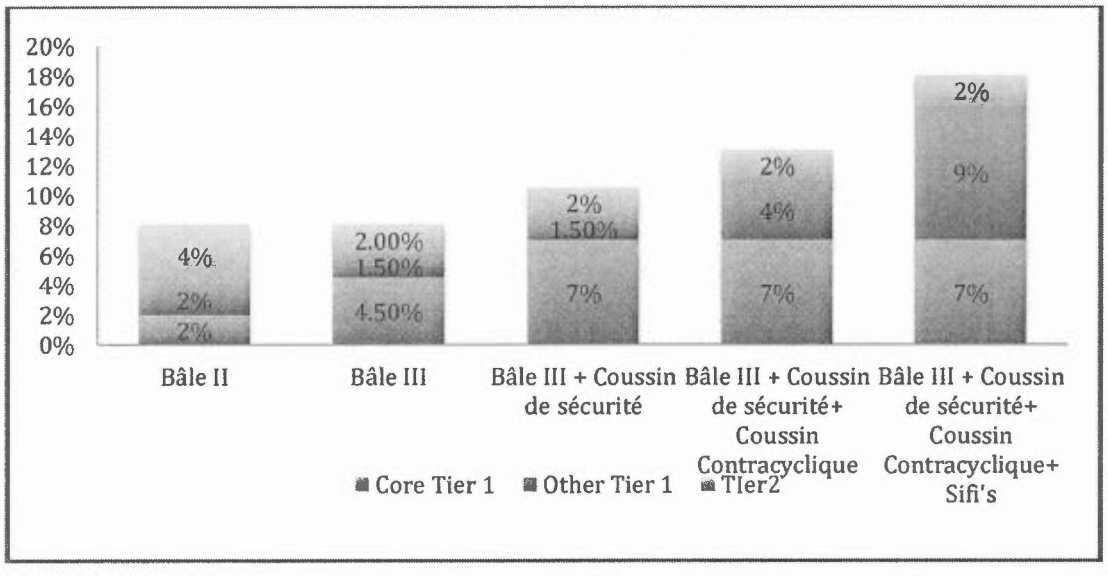
Les accords de Bâle III définissent précisément les fonds propres, car la crise financière de 2008 a démontré qu'il n'y avait pas de consensus entre les banques sur ce point. De plus l'information financière à ce sujet ayant été très pauvre, elle ne permit pas au marché financier de bien évaluer les fonds propres des banques ni leurs qualités. Bâle III réorganise également le Tier 1 et le Tier 2 et leur confère une mission : les fonds propres du Tier 1 doivent permettre de maintenir la continuité d'exploitation de la banque en cas de crise financière ou économique. Les fonds propres du Tier 2 doivent permettre d'absorber les pertes de la banque en cas de liquidation des actifs. Le Tier 1 est maintenant uniquement composé des actions ordinaires de la banque, soit la composante dure, et des autres éléments du Tier 1. La composante dure peut comprendre les instruments financiers suivants : les actions ordinaires émises par la banque, des primes liées au capital fruit de l'émission d'actions ordinaires ou assimilées, des bénéfices non distribués, des encours accumulés par la banque, des actions ordinaires qui ont été émises par les filiales consolidées de la banque et détenues par une tierce partie. Les autres éléments du Tier 1 sont nécessairement des instruments financiers qui sont dits subordonnés et assortis de dividendes ou de coupons non cumulatifs, dont le versement est à la discrétion de la banque. Les

instruments financiers inclus dans le Tier 1 ne doivent pas comporter de date d'échéance ni d'incitation au remboursement.

Bâle III impose des contraintes plus importantes sur le Tier 1 que sous Bâle II. La composante dure du Tier 1 doit être au minimum égale à 4.5% des actifs pondérés. Elle était de 2% sous Bâle II. Enfin le Tier 1, soit la composante dure, plus les autres éléments du T1, doit toujours être au minimum égale à 6.0% des actifs pondérés de la banque.

Le Tier 2 est maintenant constitué uniquement de fonds complémentaires, et le total des fonds propres de la banque soit le Tier 1 plus le Tier 2, doit être au minimum égal à 8.0% des actifs pondérés de la banque. Les fonds propres complémentaires peuvent être les instruments suivants : les primes liées au capital qui sont le fruit de l'émission d'instruments financiers inclus dans le Tier 2, les instruments financiers émis par des filiales consolidées de l'institution financière qui sont détenus par des tiers et qui ne sont pas comptabilisés dans le Tier 1. L'évolution du capital réglementaire et de la pondération est donnée par la figure n°11, qui illustre clairement les efforts que les banques doivent réaliser pour satisfaire le régulateur tant sur la quantité des fonds propres à mobiliser que sur leurs qualités.

Figure 7 : L'évolution des ratios de fonds propres de Bâle II à Bâle III



Source : par l'auteur

Si la dernière crise financière a mis en avant la faiblesse des fonds propres des banques, elle a également mis en avant l'effet de levier insoutenable des banques. Le comité de Bâle introduit donc avec Bâle III un ratio d'effet de levier :

$$\frac{Fonds\ propres\ de\ base}{Engagements\ (Bilan + hors\ Bilan)} \geq 3\%$$

L'objectif du ratio d'effet de levier est d'encadrer les engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan. Ainsi une banque ne pourra s'endetter qu'à hauteur de 33 fois le montant de ses fonds propres. Si ce ratio est une première réponse à la taille du bilan et du hors bilan des banques, il ne tient pas compte de la qualité des actifs de la banque et donc des risques associés. Bâle III instaure également la création d'un volant contra cyclique allant de 0 à 2.5% du capital. Ce mécanisme vise la réduction de la procyclicité et augmente la résilience des banques en cas de crise financière et économique. Le volant contra cyclique imposé aux banques par le régulateur vise à réduire les risques émanant des corrélations entre les banques internationales, interdépendances qui ont été mises en avant par la dernière crise financière, entrainant un effet domino au sein du système bancaire et financier.

Enfin, la dernière crise financière a mis en avant les problèmes de liquidité des banques. Un grand nombre de banques, qui avaient gardé un niveau de fonds propres en adéquation avec les normes de Bâle, ont connu des problèmes importants de liquidité. Le Comité de Bâle a donc instauré deux ratios de liquidité afin d'améliorer la résilience à court terme de la banque au niveau du risque de liquidité : le ratio LCR (Liquidity Coverage Ratio) et le ratio NSFR (Net Stable Funding Resource).

Le ratio LCR oblige la banque à détenir au sein de son bilan, des actifs négociables rapidement et facilement sur les marchés, présentant peu de risques, permettant à la banque de résister 30 jours à une crise financière qui engendrerait des retraits massifs de la part des déposants. Le ratio LCR repose sur l'équation suivante :

$$\frac{Actifs\ liquides\ de\ haute\ qualité}{Sorties\ nettes\ de\ trésorerie\ \text{à}\ un\ mois} \geq 100\ \%$$

Bâle III a défini précisément les actifs qui rentrent dans la catégorie des actifs liquides de haute qualité (HQLA). Le comité de Bâle précise qu'un actif est considéré comme un actif liquide de haute qualité : « *s'il peut être facilement et immédiatement transformé en liquidité sans perdre ou en perdant très peu de valeur* » (Bâle, 2013, p. 8). Pour qu'un actif soit considéré comme de haute qualité, il doit premièrement être de faible risque. Le comité de Bâle définit un actif de faible risque comme possédant : « *une duration courte*[17]*, un faible risque juridique, un faible risque d'inflation, et le fait d'être libellé en une monnaie convertible présentant un faible risque de change améliorant également la liquidité de l'actif* » (Bâle, 2013, p. 8)).

L'actif doit également ne pas être fortement corrélé avec des actifs à risque. Le comité de Bâle souligne qu'un actif de haute qualité ne doit pas être « *associé à un risque de forte corrélation défavorable* » (Bâle, 2013, p. 8). Si on suit ce principe et les principes énoncés précédemment, les actifs émis par une banque sont donc susceptibles de devenir très illiquides pendant une période de tension touchant le secteur financier. Ce principe touche fortement les banques coopératives, car la part sociale d'une caisse locale ne peut donc pas être considérée comme un actif de haute qualité, du fait de sa corrélation. Cela pousse donc les groupes coopératifs à revoir leur gouvernance. Le principe de transformation au sein du groupe coopératif est donc remis en cause, et le GBC va devoir chercher sur le marché financier des actifs financiers dits de « haute qualité » afin de respecter les obligations imposées par le ratio LCR. Le dernier critère est que l'actif doit être coté sur une place bien établie et reconnue, car selon le comité de Bâle le fait d'être coté renforce la transparence d'un actif. Cela pose à nouveau un problème pour les banques coopératives (ou groupe), car les parts sociales n'étant pas cotées sur un marché elles ne remplissent pas ce critère. De plus, si on reprend l'ensemble des critères concernant les caractéristiques fondamentales des actifs dits de « haute qualité » on observe que les actifs spécifiques aux banques coopératives ne remplissent pas l'ensemble des critères. Le régulateur ne prend pas en compte les spécificités du modèle coopératif, ni celles de sa gouvernance. En l'état actuel cela va pousser les groupes coopératifs à s'hybrider, notamment au niveau de leur gouvernance afin de pouvoir remplir les obligations réglementaires qui s'imposent à eux.

[17] La duration sert à mesurer la sensibilité du cours d'un titre à revenu fixe à une fluctuation des taux d'intérêt.

Le comité de Bâle précise que l'utilisation du LCR doit être permanente, ce qui suppose d'être capable de valoriser correctement ses actifs et passifs chaque jour. La banque doit également communiquer le LCR au minimum une fois par mois à son autorité de tutelle, ce qui est une nouvelle obligation de divulgation des risques. Elle doit également démontrer qu'elle peut soutenir une situation de tension, et cela au moins une fois par semaine. Il s'agit aussi d'une nouvelle obligation de divulgation de ses risques. Enfin, la banque doit immédiatement prévenir son autorité de contrôle, lorsque son LCR est en dessous de 100%. Le LCR s'applique à l'ensemble des banques qui respectent Bâle III, et cela sur une base consolidée. Dans le cas d'un groupe, c'est l'autorité de tutelle ou de contrôle qui devra déterminer les entités au sein de ce groupe qui sont significatives en prenant en compte leur impact en termes de liquidité sur l'ensemble du groupe suivant les obligations imposées par le LCR.

Le Ratio NSFR oblige les banques à augmenter la durée de leur refinancement : ne plus offrir de financement (crédit) à long terme avec de la dette à court terme. Le Ratio NSFR a donc un objectif proche du ratio LCR, mais l'horizon temporel est plus long : 1 an dans le cadre du ratio NSFR contre un mois dans le cas du ratio LCR. Ce ratio doit rentrer en application en 2018, ce qui laisse du temps aux banques pour satisfaire aux nouvelles obligations de liquidité.

Le ratio NSFR a la structure suivante :

$$\frac{Financements\ stables\ disponibles}{Besoins\ de\ financement\ stables} \geq 100\%$$

Les financements stables disponibles reposent sur les ressources stables de la banque, donc les passifs de la banque qui sont utilisés pour financer ses actifs. À ce titre, les dépôts à vue des PME sont considérés au même rang que ceux des particuliers et bénéficient donc d'une pondération de 90% ou 95% suivant la stabilité du dépôt.

Les ratios LCR et NSFR viennent modifier la stratégie d'attribution d'un prêt par une banque à un client, puisqu'ils imposent à la banque de détenir des ressources stables. Ces ressources bénéficient d'une pondération différente suivant la nature de ces ressources, et les banques vont donc chercher à collecter le plus de ressources permettant une amélioration sensible de leur

ratio. On peut donc supposer que des efforts seront déployés afin d'accroitre la collecte de l'épargne bilancielle des banques, ce qui suggère une évolution de leur modèle d'affaires.

Les mesures introduites par Bâle III au niveau des fonds propres ou des ratios de liquidité impactent fortement les spécificités du modèle bancaire coopératif. Les caisses régionales des banques coopératives ont des relations intragroupes afin de se refinancer au niveau de l'organe central, notamment dans le but d'une réduction des coûts de transaction et afin d'obtenir le meilleur taux. Bâle souhaite requalifier ces relations intragroupes en relations interbancaires, ce qui mettrait à mal le principe de solidarité entre les caisses, principe à la base du développement de ces dernières. Bâle souhaite également imposer la non-limitation de la rémunération des instruments de capital. Or actuellement en France la rémunération des parts sociales des coopératives est limitée au maximum du TMO, soit le Taux Moyen de rendement des Obligations des sociétés privées. Il semble donc que cette mesure soit antagoniste avec l'obligation pour les banques de renforcer leurs fonds propres, tout en devant distribuer davantage de leurs bénéfices. Les spécificités des banques coopératives sont donc en confrontation directe avec les obligations réglementaires du comité de Bâle. La partie suivante aura donc pour objet de préciser du point de vue de la littérature les spécificités du modèle coopératif. Cette partie vient donc compléter la première partie sur les mécanismes de gouvernance qui était presque exclusivement centrée sur les mécanismes de la société anonyme, soit la banque à capital-actions.

1.2 Spécificité du modèle de gouvernance des banques coopératives et analyse comparative avec le modèle de banque SA

Notre revue de littérature sur l'arrangement organisationnel a permis de mettre en avant que chaque organisation se caractérise par une forme de propriété et de contrôle qui lui est propre, ainsi que par un système de gouvernance influençant la performance de l'arrangement organisationnel (Fama et Jensen, 1983a, Fama et Jensen, 1983b). La coopérative n'échappe pas à ce constat et présente plusieurs spécificités, notamment autour de sa gouvernance qu'il convient de préciser.

1.2.1 Impact du statut coopératif sur le modèle de gouvernance

1.2.1.1 Les fondements juridiques du modèle coopératif

L'Alliance Coopérative Internationale a défini sept grands principes qui définissent les fondements juridiques du modèle coopératif (Internationale, 1995). Dans le cadre de ce travail nous en avons retenu quatre qui sont les fondements du modèle coopératif :

1. « *Un homme égal une voix* » : le premier principe a un impact direct sur la gouvernance de la coopérative, puisque contrairement à la société anonyme où les droits de vote sont proportionnels au capital détenu, ce principe n'est pas en vigueur dans la coopérative. Il y a donc implicitement un morcellement et une segmentation du contrôle entre plusieurs personnes au sein de la coopérative. Si ce principe va dans le sens du modèle de la gouvernance partenariale, on peut supposer qu'il affaiblit la capacité de contrôle des sociétaires vis-à-vis des dirigeants ce qui soulève des problèmes au sein de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle de la coopérative ;
2. *Le principe de double qualité* : le sociétaire est un apporteur de capital (à travers la souscription de la part sociale de sa caisse) et un utilisateur de sa coopérative. Si le sociétaire est un apporteur de capital, il n'est pas, par contre, totalement le créancier résiduel (Fama et Jensen, 1983a). Le fait qu'il ne soit pas le créancier résiduel ne l'incite pas à accroître la valeur de sa coopérative, ce qui logiquement doit conduire la banque coopérative à prendre moins de risques que la banque SA. La création de valeur au sein de la banque coopérative est également différente de celle de la banque SA : pour le sociétaire la création de valeur passe par l'obtention de services et produits financiers de meilleure qualité et par une tarification plus faible ;
3. *La limitation de la rémunération de la part sociale* : comme nous l'indiquions précédemment, la rémunération de la part sociale est limitée au TMO. La limitation de la rémunération du sociétaire a une double conséquence : elle limite la volonté du sociétaire à rechercher la maximisation de la valeur financière de sa banque, notamment à travers une prise de risques excessive, car il ne pourra pas bénéficier de l'accroissement de valeur. Enfin, comme il ne peut bénéficier de l'accroissement de valeur sa volonté à contrôler le travail des dirigeants est réduite ;

4. *L'inaliénabilité des réserves et la non-négociabilité des parts sur un marché financier* : comme la part sociale du coopérateur n'est pas cotée sur un marché, l'accroissement de création de valeur au sein de la coopérative n'a pas d'impact sur la valeur de la part, ce qui une nouvelle fois n'incite pas le sociétaire à créer de la valeur. La non-cotation de la part sociale impact également le contrôle sur les dirigeants, puisque ces derniers ne seront pas évalués par la valeur du titre comparativement à la banque SA (Fama, 1980).

Le contrôle et le pouvoir au sein d'une coopérative sont distribués entre plusieurs parties prenantes : les sociétaires, les dirigeants, les salariés. La gouvernance de la coopérative repose donc sur une logique partenariale empreinte de jeux de pouvoir entre les acteurs (Mintzberg, 1986). La coopérative fonctionne alors selon le principe décisionnel de « *satisficing* » (Mintz et al., 1997). C'est un processus de prise de décision dans lequel, les alternatives ne sont pas rejetées ou adoptées sur la simple règle de la maximisation, par exemple la maximisation de la valeur actionnariale. Ce processus permet de trouver un compromis pour chaque partie prenante permettant ainsi la création d'un équilibre (Aoki, 2010). Cet équilibre repose notamment sur le principe de l'intérêt commun.

1.2.1.2 L'intérêt commun comme clé de voute du modèle coopératif

Le principe de l'intérêt commun a été mis en avant par la littérature notamment anglo-saxonne comme le principe clé permettant de justifier l'existence des coopératives et leur développement. Ce principe est également en adéquation avec la logique de gouvernance partenariale. Historiquement, la coopérative s'est développée afin de répondre aux intérêts communs des sociétaires avec une mission clairement définie et même encadrée par la loi, comme notamment en France avant les années 90.

Hart et Moore (1996) montrent que la coopérative peut autour du principe d'intérêt commun tirer un avantage stratégique par rapport à la société anonyme. L'intérêt commun permet selon ces derniers la constitution d'une clientèle homogène et de taille réduite recherchant des produits simples et standardisés. La coopérative va alors se spécialiser dans la collecte de l'épargne qu'elle pourra redistribuer à son territoire sous forme de crédits (Rasmusen, 1988).

L'intérêt commun permet également de réduire l'asymétrie d'information entre les parties prenantes de la coopérative (Greenbaum et Thakor, 1987, Massa et Rehman, 2008), mais également l'aléa moral (Dam et Koetter, 2012, Duran et Lozano-Vivas, 2015), car comme les sociétaires sont des membres bien connus de leur coopérative, cette dernière dispose de plus d'informations que dans la banque SA et peut donc estimer plus facilement et avec plus de précision le risque associé. Emmons et Schmid (1999) montrent notamment que l'intérêt pour la forme coopérative se réduit lorsque l'intérêt commun devient plus disparate du fait notamment de l'augmentation de la taille de la coopérative. Akella et Greenbaum (1995) montrent que les coopératives sont contraintes de rester de petite taille afin de conserver l'intérêt commun et donc rester compétitive (Krinsky et Thomas, 1995). Mester (1993) montre enfin que la coopérative doit réaliser des opérations simples qui sont spécifiques à sa clientèle ce qui lui assurera de garder sa compétitivité face à la banque SA, mais par contre cela ne lui permet pas de correctement diversifier le risque du fait de l'homogénéité de sa clientèle.

La littérature anglo-saxonne propose donc une fragmentation naturelle du marché bancaire : la coopérative se concentre sur une clientèle présentant peu de risques et ayant besoin de produits et de services simples et standardisés ; la banque SA se concentre sur une clientèle ayant besoin de produits et services plus complexes et moins standardisés donc présentant plus de risques (Mercieca et al., 2007, Angelini et Cetorelli, 2003, Altunbas et al., 2007, Kick et Prieto, 2015).

1.2.1.3 Propriété du capital et nature des droits de propriété

Fama et Jensen (1983a) montrent que pour maximiser l'efficacité d'une organisation il est nécessaire d'attribuer les droits de contrôle au créancier résiduel, soit à l'actionnaire dans le cas de la société anonyme et en partie au sociétaire dans le cas de la coopérative, mais c'est un créancier résiduel sous contrainte, car sa rémunération est limitée. Néanmoins, plusieurs différences existent dans l'attribution des droits de propriété entre la coopérative et la société anonyme. Dans la coopérative, les droits de propriété appartiennent aux sociétaires et aux administrateurs grâce à la détention des parts sociales. Lorsque, maintenant, on se situe au niveau du Groupe Bancaire Coopératif (GBC) qui dispose de filiales cotées sur les marchés financiers, une partie des droits de propriété sont détenus par des actionnaires. Enfin, il faut

noter qu'au niveau des caisses régionales, le législateur a permis la création d'instruments financiers particuliers et hybrides les CCI[18] (Certificat Coopératif d'Investissement). Les CCI peuvent être assimilés à des actions, car ils sont cotés sur le second marché et sont donc librement négociables et échangeables. Les CCI peuvent également être acquis par des membres non coopérateurs, ce qui semble remettre en cause les grands principes fondateurs des coopératives. Enfin, les CCI ouvrent droit à l'actif, et donc les détenteurs ont un droit sur les réserves de la coopérative ce qui semble très contraire au principe d'inaliénabilité des réserves. Contrairement à la SA le droit de contrôle ne s'exerce pas non plus proportionnellement au capital détenu du fait du principe « *un homme égal une voix* ». Les droits de propriété sont également amoindris dans la coopérative : les sociétaires ne peuvent se partager toute la valeur résiduelle générée par la coopérative du fait de la limitation de la rémunération de leurs parts, que la part n'est pas cotée sur un marché financier, et qu'elle ne peut être rachetée par la coopérative qu'à sa valeur nominale.

Dans la SA le schéma semble plus simple, car les actionnaires, dans la vision de la gouvernance actionnariale, sont les seuls créanciers résiduels et chaque actionnaire obtient alors une partie de la valeur résiduelle suivant le nombre d'actions qu'il détient. Il peut librement négocier le prix de son action sur un marché financier, valeur qui doit refléter la création de valeur au sein de la SA. La responsabilité de l'actionnaire est également limitée à ses apports. Enfin, le droit de contrôle dans la SA s'effectue proportionnellement au capital possédé par chaque actionnaire. Ainsi et contrairement à la coopérative, un groupe d'actionnaire peut exercer un contrôle et influencer la prise de décision au sein de la SA.

Les éléments distinctifs de la coopérative impactent la nature des relations d'agence entre les différentes parties prenantes de la coopérative. La partie suivante aura pour but de mettre en avant les spécificités de la coopérative dans une perspective d'agence.

[18] Les CCI sont créés par la Loi 87- 416 du 17 Juin 1987 concernant l'épargne.

1.2.2 Les relations contractuelles au sein de la coopérative : avantages et inconvénients dans une perspective d'agence

Le capital d'une coopérative en France est constitué des parts sociales, mais également des CCI et des CCA (certificat coopératif d'associé). Au niveau du Canada, le capital est constitué des parts de qualification dont la souscription est obligatoire pour devenir membre, mais qui n'offre aucune rémunération et des parts permanentes ou privilégiées qui offrent à son détenteur une rémunération fixe et limitée. On peut supposer que l'incitation au risque entre les différents détenteurs de parts ne sera pas identique : les membres qui ne détiennent qu'un CCI ou une part de qualification seront incités à sélectionner des projets d'investissement ou des projets stratégiques plus risqués, car pouvant augmenter la valeur d'usage dans le cas des détenteurs des parts de qualification, et pouvant augmenter le rendement des CCI dans le cas des détenteurs de ces derniers et cela d'autant plus que sa responsabilité est limitée à son apport.

L'horizon temporel limité du droit de propriété introduit dans la coopérative un biais dans la sélection des projets d'investissement qui produiront des flux financiers qui dépasseront la date de détention du droit. La limitation du droit affecte également le transfert des actifs de la coopérative d'une génération de membres à une autre. Fama et Jensen (1983a) stipulent que les droits à horizon restreint ne doivent subsister que dans les secteurs d'activités où il y a peu d'actifs à transmettre d'une génération à l'autre. Comme le sociétaire ne peut bénéficier de l'accroissement de richesse au sein de sa coopérative, soit la valeur capitalisée des flux financiers provenant des actifs qui resteront dans la coopérative même après son départ, il devrait théoriquement allouer la valeur de zéro aux flux financiers des projets qui excédent la durée de son droit de propriété. Les stratégies à long terme des coopératives sont donc nécessairement impactées par l'horizon temporel limité du droit de propriété des parts. Ainsi au sein de la coopérative, le transfert de richesse d'une génération à une autre doit conduire à une politique d'investissement sous-optimale, ce qui réduit nécessairement la valeur de la coopérative.

On peut donc supposer que les coopératives pourront poursuivre leur existence et survivront dans des secteurs d'activités où la part d'actifs spécifiques est fiable et dans des secteurs d'activités où la part d'actif à transférer d'une génération à l'autre est faible.

Comme nous l'évoquions plus haut, les sociétaires détiennent les droits de propriété et sont aussi les clients. Le droit de propriété est rachetable par la coopérative sur demande expresse du sociétaire. Le sociétaire exerce donc une fonction de contrôle sur les gestionnaires et selon Fama et Jensen (1983a) ce mécanisme permet au sociétaire d'affecter sans détour les ressources et compétences qui sont placées sous le contrôle des gestionnaires, alors que ce processus est moins évident lorsque le droit n'est pas rachetable sur demande comme dans le cas des actionnaires avec l'action. On peut donc supposer que le principe de double qualité permet un contrôle plus efficace des problèmes d'agences entre les gestionnaires et propriétaires. Néanmoins, cette incitation au contrôle se trouve limitée par le fait que la rémunération du sociétaire est limitée. Le principe de double qualité et la représentation directe des sociétaires dans les instances de gestion et de direction de la coopérative permettent théoriquement une décentralisation plus importante que dans la SA, ce qui peut offrir des avantages au niveau du contrôle des problèmes d'agences entre sociétaires et gestionnaires. On peut ainsi supposer que les coûts des mécanismes de contrôle qui sont supportés par la SA notamment au niveau du conseil d'administration afin de s'assurer que les gestionnaires agissent dans le sens des actionnaires sont évités pour une large part dans le cas de la coopérative du fait du principe de double qualité. Enfin, la présence des clients dans le processus de décision peut conférer un avantage stratégique à la coopérative par rapport à la SA en identifiant les besoins (services et produits financiers) qui sont attendus par le marché. Cet élément est d'autant plus pertinent que la coopérative évoluera dans un secteur d'activité en évolution et à forte concurrence. Une nouvelle fois, la littérature met en avant les interrelations théoriques entre la gouvernance, le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle, notamment dans le cas de la coopérative. En effet, le sociétaire étant propriétaire et usager de la coopérative, il peut à travers les différentes instances de gouvernance de cette dernière, influencer et faire évoluer les composantes du modèle d'affaires.

L'application de la théorie de l'agence au cas de la coopérative a soulevé plusieurs interrogations et critiques. L'instauration d'un horizon limité du droit de propriété n'incite pas la coopérative à sélectionner les meilleurs projets d'investissement lorsque les flux financiers de ces derniers dépassent l'échéance temporelle du droit. La non-capitalisation des flux financiers au sein de la coopérative est une contrainte supplémentaire pour la coopérative selon Fama et Jensen (1983a) notamment dans le cadre du transfert de richesse d'une génération à l'autre. Ce point met en avant la nécessité de développer de nouveaux instruments financiers permettant de pallier à ces problèmes. Du côté français la création des CCI et des CCA est une première réponse qui soulève néanmoins des problèmes au niveau de la gouvernance de la coopérative et de la cohésion entre ses membres. Néanmoins, la nature des droits de propriété au sein de la coopérative influence également les projets d'investissement de la gouvernance. L'architecture organisationnelle et la gouvernance peuvent donc théoriquement, influencer le modèle d'affaires.

Dans un contexte où la théorie institutionnelle et les théories de la TDP et de la TPA essayent de démontrer la supériorité de la banque SA face à la forme coopérative, le dynamisme des banques coopératives notamment en France a conduit des chercheurs à déterminer si le statut juridique de la banque pouvait impacter la performance de cette dernière. La partie suivante aura pour but de mettre en avant les différences de performance entre la banque SA et la banque coopérative.

1.2.3 Impact du statut juridique et performances de la banque

La dimension performance ne peut être négligée dans notre analyse de la littérature, notamment parce qu'un corpus important notamment en France s'est constitué autour de l'analyse de la performance des banques coopératives et des banques SA, mais également parce que c'est un élément clé de notre analyse de l'AOG et plus particulièrement de l'analyse de la dynamique de changement au sein de l'AOG. En effet, notre analyse de type « contenu » permet de déterminer ce qui change au sein de l'AOG, soit l'évolution des composantes du modèle d'affaires, de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Mais l'analyse de la performance financière, de la performance organisationnelle et de la solidité financière permet

de mieux comprendre l'impact de ces évolutions sur la dynamique de changement et notamment d'analyser la pertinence de l'AOG dans un contexte donné. La partie suivante sera donc consacrée à l'analyse de la littérature se rapportant aux performances des banques coopératives et SA.

Le débat sur l'impact du statut juridique de la banque sur sa performance prend racine dans la littérature anglo-saxonne qui a conclu à la moindre performance de la banque coopérative face à la banque SA dans le contexte bancaire des années 90 marqué notamment par la complexification des actifs et l'incomplétude croissante des contrats. Ainsi une organisation est marquée par un modèle de gouvernance qui va encadrer son efficacité dans un environnement donné (Fama et Jensen, 1983b, Fama et Jensen, 1983a). Dans ce cadre, l'organisation est jugée efficace si elle parvient à minimiser ses coûts de transaction au sens large (Williamson, 1993a, Williamson, 1993b). La structure SA caractérisée par un démembrement de ses droits de propriété serait ainsi plus performante, ce qui conduit à s'interroger sur l'existence concomitante de banques SA et de banques coopératives.

Le critère de la taille

Historiquement, la coopérative s'est construite afin de servir l'intérêt commun de ses membres. Cet intérêt commun permet d'avoir une clientèle homogène et d'importance réduite (Hart et Moore, 1996). Cette clientèle homogène permettrait la réalisation d'opérations simples et standardisées, par exemple le fait de collecter de l'épargne puis de la redistribuer sous forme de crédits au niveau d'une caisse locale ou régionale (Rasmusen, 1988). Ainsi, face à la banque SA, la coopérative présente un avantage lié à sa taille. Mais lorsque sa taille augmente, donc que l'intérêt commun s'effrite, la coopérative perdrait ses avantages (Emmons et Schmid, 1999). On peut également penser que le fait d'avoir une clientèle homogène ne permet pas à la banque coopérative de diversifier les risques contrairement à la banque SA. Ainsi la théorie financière laisse penser que le coût du risque est plus important au sein de la coopérative que de la banque SA. Si le critère de la taille mérite d'être discuté, il faut en préambule noter qu'en France et dans une moindre mesure au Québec, les coopératives se sont effectivement constituées autour d'un intérêt commun (notamment le financement de l'agriculteur), mais elles

se sont peu à peu affranchies de ce cadre du fait de l'évolution du cadre légal encadrant leurs activités.

Le critère de la performance organisationnelle

La coopérative et la SA sont marquées par deux conflits bien différents. Dans la SA, le conflit oppose les actionnaires aux créanciers. Ce conflit ne peut exister dans la coopérative car un sociétaire ne peut bénéficier des mêmes droits que l'actionnaire, notamment au niveau des droits résiduels sur les bénéfices. De plus, le sociétaire est également le client de sa caisse, le créancier et le déposant sont donc souvent une seule et même personne. Par contre, la limitation des droits des sociétaires ne pousse pas ces derniers à accroitre la surveillance sur les dirigeants de la banque, notamment parce qu'ils ne pourraient pas bénéficier de l'accroissement de richesse. Les dirigeants au sein de la coopérative sont donc moins contrôlés et ils bénéficient à ce titre d'une autonomie décisionnelle plus importante que dans la SA. Ce point peut se traduire également par un enracinement des dirigeants plus important au sein de la coopérative que dans la SA. L'enracinement des dirigeants serait alors une source d'inefficience organisationnelle au sein de la coopérative. Cette source d'inefficience organisationnelle s'explique par le fait que les dirigeants ne puissent pas être sanctionnés en cas de mauvaise gestion, notamment par une vente massive des actions de la banque faisant ainsi chuter la valeur de la banque. Ils sont également insuffisamment contrôlés par les sociétaires, ce qui ne pousse pas l'équipe dirigeante à réduire les coûts et qu'inversement un gain de production permettra d'accroitre la rémunération de l'équipe dirigeante.

La moins bonne performance organisationnelle de la coopérative pourra donc s'analyser en partie grâce à l'analyse du coefficient d'exploitation : si ce coefficient est plus important au niveau des coopératives que des SA, alors on pourra déterminer que la performance organisationnelle des coopératives est moins bonne comparativement à celle des SA (une meilleure maitrise des coûts d'exploitation). Les ratios de productivité ainsi que les différents ratios RH seront également des compléments importants à l'analyse.

Le critère de la performance financière

Théoriquement, la rentabilité d'une organisation, et plus particulièrement celle d'une banque, dépend dans une très large mesure des risques qu'elle accepte de prendre. Ainsi le démembrement des droits de propriété au sein de la SA lui permettant de prendre plus de risques devrait favoriser une meilleure rentabilité financière. Ainsi, le ROE théorique des SA doit être supérieur au ROE affichait par les coopératives. La pression qui s'exerce sur les dirigeants est également différente. Si, dans la SA, les dirigeants ont une pression plus marquée du fait d'exigences accrues en matière de rentabilité de fonds propres, le dirigeant de la coopérative ne doit pas supporter cette pression du fait du moindre contrôle des sociétaires. Le dirigeant de la SA est donc plus enclin à prendre des risques que celui de la coopérative. Néanmoins, le développement de la rémunération variable et notamment la création d'un véhicule coté dans le CASA peuvent remettre en cause cette analyse. En effet, le dirigeant de la banque coopérative peut prendre plus de risques en espérant obtenir une rémunération plus importante dans le futur. Ainsi en cas d'une prise de risque moindre, le dirigeant de la coopérative devrait obtenir un salaire inférieur à celui de son homologue de la SA. L'analyse de l'évolution de la rémunération des dirigeants est donc un élément clé de notre analyse, car elle permet de rendre compte des risques pris par la banque.

Nous n'avons pas trouvé d'article très récent en ce qui concerne la comparaison de la performance des banques SA et des banques coopératives. Néanmoins, en 2002, Gurtner et al. (2002) proposent une analyse des performances des différentes banques en France. Le tableau suivant traduit leurs résultats pour l'analyse de la performance financière et organisationnelle.

Tableau 8 : Comparaison des performances des banques SA et coopératives en France

Type de banque	Banques AFB		Banques coopératives		Caisses d'Epargne	
	moyennes		moyennes		moyennes	
	97/99	92/96	97/99	92/96	97/99	92/96
Performances organisationnelles *						
Coeff. global d'exploitation : Charges d'expl./PGE (%)	69,65	*78,09*	67,68	*69,52*	80,15	*81,67*
Coût salarial : Salaire moyen par agent (calculé)	417 747		331 196			
Frais de personnel / PGE (%)	35,38	*45,71*	37,34	*37,63*	45,13	*46,03*
Charges dues au risque / PGE (%)	21,79	*23,64*	21,97	*14,25*	12,78	*6,08*
Ratios de productivité (millions de F)						
Montant moyen des dépôts par agent	12,10		16,36			
Montant moyen des crédits par agent	17,11		13,80			
Total situation par agent :	62,91		38,22			
PNB par agent	1,09		0,85			
PGE par agent	1,18		0,89			
Résultat net par agent (millions de F)	0,15		0,13			
Performances commerciales **						
Coût moyen des ressources clientèle (%)	3,51	*5,05*	3,21	*4,30*	3,64	*4,61*
Rendement moyen des crédits (%)	7,01	*8,99*	7,39	*9,62*	7,21	*9,12*
Marge clientèle (%)	3,21	*3,89*	3,62	*5,01*	2,47	*3,18*
Marge d'intermédiation (%)	1,22	*1,30*	2,27	*2,75*	1,56	*2,08*
Marge bancaire globale (%)	1,50	*1,61*	2,92	*3,29*	1,86	*2,46*
Parts de marché						
Part de l'actif (en %)	54,87	*58,36*	18,53	*17,10*	9,03	*6,28*
Part des dépôts (en %)	38,70	*45,22*	39,50	*34,52*	20,40	*19,06*
Part des crédits-clientèle (en %)	44,07	*49,60*	28,77	*22,92*	7,33	*5,16*
Performances financières *						
Rendement des actifs : Résultat net / actif (%)	0,24	*-0,07*	0,44	*0,32*	0,13	*0,16*
ROE : rentabilité financière (%)	6,55	*-2,18*	7,55	*6,24*	3,91	*3,89*
Ratio de capitalisation (%,capitaux propres /actif)	3,57	*3,28*	5,82	*5,11*	3,36	*4,10*

Source : Gurtner et al. (2002, p. 159)

L'analyse du tableau fait ressortir que les banques coopératives affichent sur la période 1992-1999 un coefficient d'exploitation plus faible que celui des banques SA. Ce critère nous invite donc à considérer que les banques coopératives réalisent une meilleure performance organisationnelle que les banques SA. Le salaire moyen par agent semble également bien plus faible au niveau de la coopérative que de la SA. En ce qui concerne les chargés imputables aux risques, on observe qu'elles sont pratiquement équivalentes entre la SA et la coopérative ce qui suggère que la coopérative prend autant de risque que la banque SA.

En ce qui concerne les ratios de productivité, nous observons que ceux-ci sont en faveur de la banque SA. Les ratios « PNB/agent » et « RN/agent » sont ainsi plus élevés au niveau de la SA qu'au sein des coopératives. Enfin, si on s'attarde sur les ratios financiers et sur la solidité

financière, on remarque que l'ensemble des critères sont favorables à la coopérative. Ainsi, le rendement des actifs (ROA) est plus important au sein de la coopérative que de la SA. Le ROE est également plus important pour le groupe des coopératives (7.55%) qu'au sein du groupe des SA (6.55%). Enfin, le ratio de capitalisation est nettement en faveur des coopératives : 5.82% contre 3.87 % pour les banques SA.

L'analyse de ces différents critères démontre que la banque coopérative est tout autant voir plus performante que la banque SA dans le contexte français des années 90. Néanmoins, les évolutions des années 90 et 2000 posent la question du maintien de ces bonnes performances dans les années futures. Ainsi l'hybridation (Pourchet et al., 2014b) du modèle coopératif soulève de nombreuses questions sur sa performance future (Battaglia et al., 2010, Ory et al., 2012). Notre positionnement se trouve ainsi renforcé par la littérature académique et valide également notre objectif initial qui est d'analyser l'évolution de la performance financière et organisationnelle des banques coopératives et SA en France et au Canada. L'analyse de l'AOG s'en trouvera ainsi renforcée car l'analyse de la performance permettra de clarifier l'impact de ces changements sur cette dernière.

Synthèse section I

La première section du chapitre 2 avait deux buts principaux. Le premier était de clarifier ce que nous entendions par « gouvernance ». Nous avons alors proposé plusieurs définitions de ce concept suivant le modèle retenu (gouvernance actionnariale, partenariale). Nous avons ensuite décliné la gouvernance en mécanismes de gouvernance. Nous avons tout d'abord examiné les mécanismes internes, incluant le rôle du dirigeant incluant sa rémunération puis le rôle du conseil d'administration. Nous avons justifié notre positionnement par le fait que ces mécanismes sont les plus observés au sein de la littérature académique et professionnelle et que nous pouvions avoir accès à ces données à travers le rapport annuel de l'entreprise. Nous avons ensuite porté notre attention sur les mécanismes externes et nous avons proposé au lecteur une analyse historique de l'évolution des accords de Bâle. L'analyse de ces différents mécanismes permet d'établir que la firme bancaire se différencie de la firme non bancaire principalement par les mécanismes externes et peu ou pas par les mécanismes internes. Cette partie nous a

permis de spécifier notre analyse de la littérature en nous concentrant sur des études empiriques portant exclusivement sur des institutions bancaires. Enfin, nous avons terminé cette section en nous intéressant plus particulièrement à la gouvernance des banques coopératives. Comme nous l'avons expliqué, le statut coopératif de ces établissements influence leurs modèles de gouvernance ainsi que leurs mécanismes, ce qui nous a conduit à spécifier notre revue de littérature. Cette analyse a permis de mettre en parallèle la gouvernance de la banque coopérative et celle de la banque à capital actions. La littérature sur les banques coopératives demande néanmoins d'être mise à jour, car il y a lieu maintenant de distinguer le modèle de banque coopérative et celui de Groupe Bancaire Coopératif (GBC). Cette évolution et cette hybridation modifient selon nous la gouvernance et l'architecture organisationnelle de la banque coopérative, ce qui justifie la conduite de nouvelles recherches empiriques afin d'en comprendre les évolutions et le fonctionnement.

Section II : De l'arrangement organisationnel à l'arrangement organisationnel global : l'apport du modèle d'affaires

Les sections précédentes ont permis de mettre en avant plusieurs variables qui déterminent l'arrangement organisationnel. La première variable est la contrainte exercée par les pressions institutionnelles sur l'arrangement organisationnel (Scott, 2008). Les droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) viennent jouer un double rôle : premièrement, ils déterminent dans un cadre institutionnel donné quelles sont les structures organisationnelles possibles et, deuxièmement, ils encadrent et ils limitent l'influence des coalitions dominantes. Ce cadre d'analyse permet alors une analyse de l'arrangement organisationnel qui se décompose en deux sous blocs : la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Si la gouvernance vise la résilience de l'organisation et sa pérennité, la dimension productive de l'arrangement organisationnel est occultée. Si l'existence de l'organisation peut se justifier par la présence de coûts de transaction moindre que ceux observés sur un marché, il nous semble que l'organisation se justifie avant tout par sa capacité à organiser l'action collective et notamment par l'adéquation des différents facteurs de production. Lecocq et al. (2006, p. 18) mettent en avant les interactions possibles entre le modèle d'affaires et les parties prenantes : « *un BM peut*

influencer le rôle et le pouvoir des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise. En effet, ces dernières sont souvent considérées comme données. Or, c'est le BM qui détermine largement quels acteurs jouent un rôle central et un BM novateur peut faire entrer de nouveaux types de stakeholders dans l'entreprise ». Le modèle d'affaires et la gouvernance d'une entreprise sont donc clairement en interaction. Comme la gouvernance vise la résilience et la pérennité de l'organisation, elle a donc explicitement un rôle à jouer dans l'encadrement et la surveillance du modèle d'affaires d'une entreprise et cela d'autant plus dans le secteur bancaire, où les activités financières de la banque comportent par essence un risque important pouvant menacer sa pérennité. **Nous proposons alors de passer de l'arrangement organisationnel (AG) à l'arrangement organisationnel global (AOG) incluant l'architecture organisationnelle, la gouvernance et le modèle d'affaires. Cette seconde section est construite d'une manière à pouvoir proposer une grille de lecture et d'analyse du modèle d'affaires des banques, mais également de déterminer les liens entre le modèle d'affaires et l'arrangement organisationnel. L'AOG n'est donc pas seulement une grille d'analyse, juxtaposant le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle, il est le reflet de la cohérence des choix du management encadrés par le cadre institutionnel. Les composantes de l'AOG sont donc en interactions et nous soutenons dans le cadre de cette thèse que la banque doit obtenir une cohérence et un équilibre entre les composantes de l'AOG dans le but de réaliser une performance soutenable.**

2.1 Émergence et développement du concept de modèle d'affaires

Osterwalder et al. (2005) mentionnent que la première fois que le terme « *Business Model* » a été mentionné dans un article académique cela a été en 1957 dans l'article de Bellman et al. (1957). Et il faut attendre l'année 1960 et l'article de Jones (1960) pour voir apparaître le terme « *Business Model* » dans le titre et le résumé d'un article de recherche. Ghaziani et Ventresca (2005) relèvent que dans les années 70 la notion de « *Business Model* » a été associée à deux champs : le design organisationnel et les systèmes d'information. Ils notent par contre qu'entre 1980 et 1994, les associations se sont multipliées, avec neuf nouvelles associations de champs :

globalisation, commerce électronique, business plan, stratégie, modèle de revenu, conception de valeur, conception tacite, gestion relationnelle et autres.

2.1.1 L'institutionnalisation du concept de modèle d'affaires

Le modèle d'affaires occupe donc une place de plus en plus importante dans la littérature, ce que témoigne le tableau suivant que nous devons à Osterwalder et al. (2005, p. 3) :

Tableau 9 : La place prépondérante du modèle d'affaires dans la littérature académique

Year	In Title	In Abstract	In Keywords	In Full Text
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

Source : Osterwalder et al. (2005, p. 3)

Le début des années 2000 avec le développement d'internet et des NTIC participe à l'avènement du modèle d'affaires. De nouvelles start-ups se constituent et se développement dans le secteur des nouvelles technologies, réduisant les astreintes temporelles et géographiques qui s'imposent aux firmes classiques (Osterwalder, 2004) et misent sur le développement de leur capital immatériel (de Montmorillon, 2001). Dans ce cadre, il est nécessaire de repenser la manière de penser la création de valeur au sein de l'entreprise (Wirtz et al., 2011). L'effondrement de la bulle technologique et donc par extension les modèles d'affaires des start-ups des NTIC, conduit Porter (2001, p. 73) à affirmer que : « *The definition of a business model is murky at best Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value, and no business model can be evaluated independently of industry structure. The business model approach to*

management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion ». Si les reproches de Porter sont discutables, ils mettent néanmoins en avant les ambivalences de la littérature académique sur ce qu'est le modèle d'affaires. Pour Zott et Amit (2010), la multiplication des perspectives de conception du modèle d'affaires est une incroyable richesse, mais cela ne permet pas la construction d'un champ homogène de recherche, ni la proposition d'une définition unifiée de la notion de modèle d'affaires.

Demil et Lecocq (2010) notent qu'une des étapes clés de la structuration du champ de recherche du modèle d'affaires est tout d'abord la définition du concept. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010a) relèvent dans leur recherche plus de cinquante définitions différentes du concept de modèle d'affaires. Lecocq et al. (2010) indiquent que l'étape suivante consiste en l'identification des dimensions du modèle d'affaires. Au cours de cette seconde étape, deux approches semblent se distinguer : le modèle d'affaires comme un système unidimensionnelle (Amit et Zott, 2001) ou bien le modèle d'affaires comme un système multidimensionnel (Lecocq et al., 2006). Dans le cadre de la thèse, nous nous sommes intéressés à l'approche multidimensionnelle et cela pour plusieurs raisons. La première raison est que l'approche multidimensionnelle nous semble plus riche et englobe la composante organisationnelle sur laquelle se focalise l'approche unidimensionnelle. De plus, elle permet de mieux rendre compte de la richesse du concept de modèle d'affaires. La seconde raison réside dans le fait que notre analyse de la littérature fait ressortir que les recherches actuelles ont privilégié l'approche multidimensionnelle.

À ce titre, la dernière étape semble être la théorisation du concept de modèle d'affaires (Lecocq et al., 2010) et différentes perspectives se dégagent. Une première perspective autour des travaux de Magretta (2002) portant sur la conceptualisation du modèle d'affaires. Une seconde perspective trouve écho autour des travaux de Teece (2007) et porte sur la performance du modèle d'affaires. Une troisième porte sur le management des modèles d'affaires spécifiques, par exemple celui des organisations à but non lucratif (Maguire, 2009). Une quatrième perspective a trait à la dynamique du modèle d'affaires (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Enfin, une dernière perspective semble se dessiner autour du changement de modèle d'affaires (Moyon, 2011). Dans le cadre de notre thèse, nous nous intéressons à plusieurs perspectives :

le changement du modèle d'affaires des banques, mais aussi la performance de leur modèle d'affaires. Enfin, on peut soulever l'hypothèse que leurs modèles d'affaires sont spécifiques comparativement à ceux de la firme non financière du fait de la réglementation prudentielle entourant leurs activités. Osterwalder (2004, p. 8) souligne que la problématique du changement de modèle d'affaires a peu été abordée par la littérature académique et notamment avec une perspective historique. À ce titre, le travail de Moyon (2011) est précurseur puisqu'il a analysé sur 10 ans l'évolution du modèle d'affaires des majors de l'industrie de la musique. Les recherches sur le changement de modèle d'affaires sont donc d'actualité, notamment dans le secteur bancaire où nous avons trouvé peu ou pas de recherches questionnant l'évolution du modèle d'affaires. Aucune recherche n'a été réalisée sur la perspective multidimensionnelle du modèle d'affaires des banques dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel. La structuration multiple du champ de recherche du modèle d'affaires débouche sur une première conséquence : la multiplicité des définitions du modèle d'affaires.

2.1.1.1 Les multiples définitions du modèle d'affaires

La littérature sur le modèle d'affaires peut se classer en trois grandes catégories (Osterwalder et al., 2005, Zott et al., 2011) :

- Les recherches visant à définir le concept et ses composantes (selon Osterwalder et al. (2005) il faut parler de métamodèles) ;
- Les recherches visant la proposition d'une typologie des modèles d'affaires (Malone et al., 2006) ;
- Les recherches visant la compréhension d'un modèle d'affaires particulier (Maguire, 2009).

Brink et Holmén (2009) s'accordent à dire qu'il n'existe pas actuellement de définition universelle du modèle d'affaires. Néanmoins, Morris et al. (2005) avancent l'idée que les chercheurs s'accordent sur le fait que quand on parle de modèle d'affaires, on cherche à comprendre : (1) comment l'entreprise crée de la valeur ? ; (2) quelles sont les sources internes de ses avantages compétitifs ? ; (3) quel est le mode d'appropriation de la valeur ? Moyon (2011) fait ressortir dans sa revue de littérature sur le modèle d'affaires six définitions du modèle

d'affaires qui sont rattachées à la thématique de recherche, soit : l'e-business, l'entrepreneuriat, l'innovation, la stratégie et enfin le thème de la valeur sociale. Moyon (2011) relève que dans le champ de l'entrepreneuriat les définitions du modèle d'affaires sont rares à l'instar du champ sur l'e-business. Le modèle d'affaires est ainsi principalement mobilisé afin de permettre à l'entrepreneur de construire le futur modèle d'affaire de son entreprise en lui donnant les étapes clés du processus de construction. Dans le champ de l'innovation, Moyon (2011) relève que le modèle d'affaires peut être perçu comme une source d'innovation : on analyse un processus d'innovation avec le prisme du modèle d'affaires. Dans le premier cas, les recherches se sont principalement focalisées sur l'intégration d'innovations réalisées à l'extérieur de l'entreprise (Grönlund et al., 2010). L'entreprise est ainsi poussée à diminuer sa prise de risques en réalisant à l'extérieur de son périmètre les activités en lien avec l'innovation (Chesbrough, 2007). Lorsque le modèle d'affaires est compris comme une source d'innovation pour l'entreprise, les chercheurs ont analysé comment ce type d'innovation pouvait modifier les règles du jeu au sein d'un secteur d'activité (Campbell et al., 2003). Herzlinger (2006) note cependant la difficulté des dirigeants à proposer un modèle d'affaires innovant et cela d'autant plus que l'entreprise évolue dans un secteur stable. À ce titre, la théorie néo-institutionnelle est souvent mobilisée pour expliquer les comportements isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983) au sein d'un même champ organisationnel. Enfin, le modèle d'affaires se développe autour de la notion de valeur sociale, car certains chercheurs mettent en avant que le modèle d'affaires n'est pas un concept propre à l'entreprise en se consacrant uniquement à l'analyse de la création de valeurs économiques et financières (Nidumolu et al., 2009). L'élargissement de la notion de valeur pose néanmoins certains défis : comment construire un modèle d'affaires qui concilie valeur économique et valeur sociale ? Le cadre d'analyse du modèle d'affaires permet alors d'étudier les complémentarités entre les entreprises et les ONG, soit entre la valeur économique et la valeur sociale (Maucuer, 2013).

2.1.2 Les représentations du modèle d'affaires par la sphère financière

Nous avons souhaité recentrer notre analyse du modèle d'affaires au niveau de la sphère financière, afin notamment d'analyser la littérature d'une nature plus financière qui s'est intéressée au modèle d'affaires des banques. Il ressort que peu d'articles de recherche se consacrent à la thématique du modèle d'affaires. Enfin, il nous semble que les représentations du modèle d'affaires par la sphère financière sont trop imprécises et proposent plus un modèle générique permettant de classer les banques, qu'une véritable grille d'analyse à l'instar de celle de Lecocq et al. (2006).

Les interrogations autour du modèle d'affaires des banques sont d'actualité, et cela pour plusieurs parties prenantes. Notamment, le législateur et le régulateur qui réfléchissent aux activités que les banques devraient être autorisées ou pas à réaliser (rapport Vickers, au Royaume-Uni en 2011 ou encore le rapport Liikanen en 2012 de la Commission Européenne). Le rapport Vickers par exemple a proposé d'isoler toutes les activités de la banque de détail. Les activités dites cloisonnées devront être réalisées dans des entités juridiques qui seront isolées des activités de la banque de détail, et ne devront avoir aucun lien légal, économique et opérationnel. Le rapport Liikanen propose de son côté de séparer les activités de négociation des activités de collecte des dépôts. Autant de questionnements qui modifieraient à coup sûr l'architecture du modèle d'affaires des banques. Le management de la banque se questionne également sur son modèle d'affaires, car la dernière crise financière de 2008, si elle n'a pas touché de la même manière toutes les banques, n'a pas fait ressortir un business modèle idéal. Des banques d'investissement comme Lehman Brothers ou Bear Sterns ont fait faillite, de même que des banques de détail comme Northern Rock. Enfin, des banques universelles comme ING ont également connu des difficultés et ont dû bénéficier de l'aide de l'État.

2.1.2.1 Originate to hold versus Originate to distribute et banque universelle versus banque spécialisée

Les modèles d'affaires dans le secteur bancaire sont classés selon deux axes :

Figure 8 : Les modèles d'affaires du secteur bancaire



Source : par l'auteur

Le modèle Originate to distribute (Purnanandam, 2011) et le modèle Originate to hold sont deux représentations opposées du métier de banquier. Le modèle Originate to distribute prend son essor lors de la crise des US Saving and Loans aux USA en 1979. Il consiste à accorder des prêts, émettre des créances puis les revendre sur les marchés financiers ce qui permet de les sortir du bilan de la banque (Berndt et Gupta, 2009). Inversement, le modèle Originate to hold (Levitin et al., 2012) repose sur le fait de conserver dans le bilan des banques les prêts accordés. Le modèle a connu un premier essor aux USA du fait d'une politique fédérale incitative devant permettre un accès à la propriété plus facile. Initialement utilisée pour les emprunts hypothécaires, cette technique sera réutilisée avec tous types de crédits : leasing, crédit revolving, prêts étudiants, etc. Dans un contexte de régulation grandissante (Bâle I en 1988, puis Bâle II en 2004) le modèle Originate to distribute se développe et rencontre un grand succès, car il permet une expansion des actifs des banques et une optimisation de leur bilan. La crise financière de 2007 a porté un coup d'arrêt au développement de ce modèle. La politique économique de soutien à l'accès à la propriété a conduit à la création de *pools* de crédit de très

mauvaise qualité (*les subprimes*) avec des taux de LTV[19] trop important pour des clients devenus non rentables. La notion des *pools* s'est effondrée conduisant à la dépréciation des actifs des investisseurs. L'effondrement a déclenché un risque systémique à l'échelle mondiale, avec les États-Unis comme les plus importants « *originateurs* » et les Européens les plus importants investisseurs, conduisant à la disparation des banques Kauphting et Landskanki en Islande, de Bear Stearns aux Etats-Unis ainsi que de WAMU, la plus importante caisse d'épargne aux États-Unis. Le modèle Originate to distribute s'est donc fortement développé grâce à l'expansion des marchés secondaires du crédit, permettant aux banques de revendre les crédits émis, individuellement ou après découpage et réarrangement à d'autres institutions bancaires et non bancaires (Buiter, 2007, Hellwig, 2009). Le modèle Originate to distribute est notamment critiqué pour son opacité et par les asymétries d'informations accompagnant le processus de titrisation entre la banque émettrice et les investisseurs (Gorton, 2009). Parlour et Plantin (2008) expliquent que comme les investisseurs avaient du mal à évaluer les actifs sous-jacents, cela poussait les banques à vendre en priorité les crédits les plus toxiques. Hakenes et Schnabel (2008) montrent que les banques pouvaient volontairement accorder des crédits à des personnes qui ne présentaient pas les garanties et un profil de risque acceptable dans le seul but de vendre dans un second temps ces crédits sur les marchés secondaires.

Inversement, le modèle Originate to hold semble moins opaque. Ce modèle correspond au système bancaire classique au sein duquel la banque joue pleinement son rôle d'intermédiaire financier. Dans ce modèle, la banque accorde un prêt et le conserve dans son bilan jusqu'à sa maturité, soit jusqu'au remboursement intégral du capital et des intérêts. Ce modèle est donc plus risqué pour la banque, car elle doit conserver le crédit à l'actif de son bilan jusqu'à la maturité de ce dernier. Si une échéance du prêt n'est pas réglée dans un délai dépassant 30 jours, le prêt est considéré comme une créance douteuse, et sa valeur à l'actif du bilan de la banque doit être dépréciée. En cas de défaut de l'emprunteur, la valeur de l'actif devient nulle, ce qui se traduit par une perte sèche en fonds propres pour la banque, expliquant pour partie le développement du modèle Originate to distribute.

[19] LTV : Loan To Value ; Il correspond au ratio du crédit sur la valeur du bien sous-jacent.

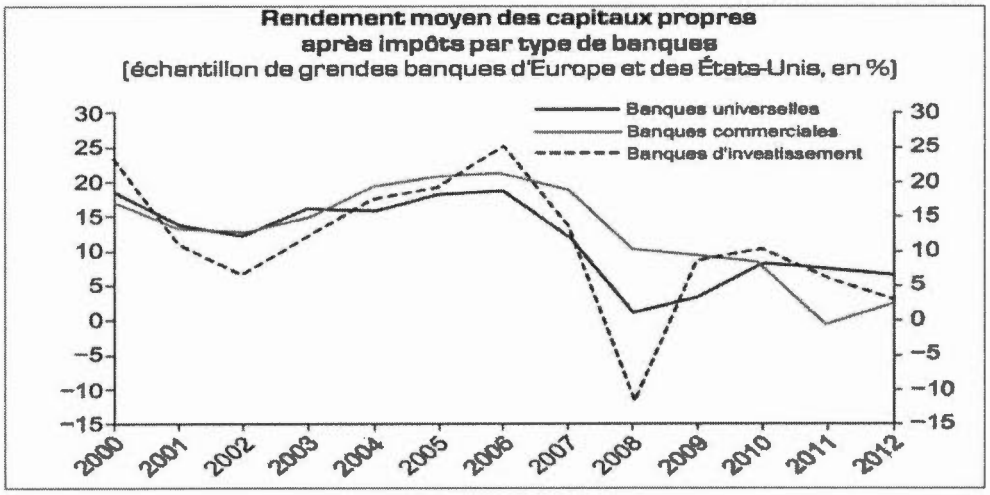
Si on peut penser que le modèle Originate to distribute est le propre de la banque SA et que la banque coopérative fonctionne avec le modèle Originate to hold, la lecture du rapport annuel de CASA (Crédit Agricole SA) de 2008 nous montre que cela n'est pas le cas : « *La nouvelle organisation place le client au cœur du dispositif grâce à la création d'une couverture mondiale unifiée de la clientèle. C'est la fin du modèle originate to distribute. Les produits ne sont plus conçus en amont pour être ensuite vendus aux clients, mais la banque est à l'écoute des clients et s'appuie sur ses métiers forts pour satisfaire leurs besoins* » (Crédit-Agricole-SA, 2008, p. 88). Cette phrase sous-entend alors que le modèle Originate to distribute était en vigueur au sein du groupe Crédit Agricole jusqu'en 2008. Nous avons poursuivi notre analyse des rapports annuels du groupe et observé que ce modèle est de nouveau en vigueur depuis 2011, mais seulement au sein de la division Banque de Financement et d'Investissement (BFI) : « *Le nouveau modèle s'appuie sur une stratégie visant à limiter la taille du bilan : adaptation vers un modèle "originate to distribute": origination et structuration du financement* » (Crédit-Agricole-SA, 2011, p. 152).

Une autre manière de distinguer les banques est de différencier les banques universelles des banques spécialisées. Au sujet de la banque universelle, Schildbach et Speyer (2013) expliquent que cette dernière existe depuis 200 ans, notamment en Europe. Ils définissent une banque universelle comme une entité qui : « *exerce diverses activités bancaires au sein d'une même institution, mais chaque banque peut avoir ses propres caractéristiques en fonction du modèle d'entreprise qu'elle a choisi. Par conséquent, il existe une très grande diversité de banques universelles. Certaines couvrent la gamme la plus large possible d'activités en plus du prêt, de la collecte de dépôts et des activités de titres et de dérivés, elles assurent également des services de gestion d'actifs et de patrimoine et des services d'opérations de paiement, alors que d'autres choisissent de n'exercer que quelques-unes d'entre elles. Dans le système de banque universelle, ces banques sont non seulement en concurrence les unes avec les autres, mais aussi avec diverses institutions « spécialisées » qui suivent un modèle d'entreprise étroite en se concentrant, par exemple, sur la seule activité de banque privée* » (Schildbach et Speyer, 2013, pp. 126-127). Le modèle de banque universelle présente comme tout autre type d'organisations des avantages (pour les clients et la stabilité financière), mais également des inconvénients (sa taille notamment). Nous allons parcourir ces éléments afin de mieux comprendre cette structure.

La banque universelle présente pour un client plusieurs avantages. Tout d'abord une réduction des coûts de transaction, car le client peut obtenir à un seul et même guichet l'ensemble des produits et services financiers dont il a besoin. Inversement, si le client doit traiter avec une entité différente pour chacun de ses besoins, ses coûts de transaction seront nécessairement plus élevés. Au niveau du conseil au client, la banque universelle semble également être plus compétitive. Si un client va voir plusieurs entités différentes afin d'obtenir un portefeuille de produits financiers, chaque entité aura une connaissance limitée et incomplète du client ce qui nécessairement affectera le niveau et la qualité du conseil financier. Inversement, la banque universelle peut avoir une connaissance plus complète de son client et donc élaborer un portefeuille de produits financiers de meilleure qualité débouchant sur la création de synergie entre les produits, chose difficilement réalisable lorsque l'on consulte plusieurs « guichets ». Ang et Richardson (1994) ont réalisé une recherche empirique avant l'entrée en vigueur du *Glass-Steagall Act* aux États-Unis. Ils ont observé que les banques universelles contrairement aux banques d'investissement qui étaient des structures très spécialisées, étaient capables d'offrir les meilleurs taux et les meilleures conditions de financement à leurs clients, et qu'elles étaient plus performantes pour sélectionner les emprunteurs de qualité, réduisant ainsi le risque à l'échelle du système. Les conclusions de cette première recherche ont été confirmées par la recherche de Drucker et Puri (2005).

Il semble enfin que les banques universelles procurent une plus grande stabilité au système financier contrairement aux banques spécialisées (Vennet, 2002). La banque universelle peut détenir une grande variété de classes d'actifs, ce qui réduit sa vulnérabilité à une baisse de la qualité des crédits (Laeven et Levine, 2009). Elle peut également se financer auprès de plusieurs parties prenantes : des particuliers, des investisseurs institutionnels et avec des emprunts obligataires. Elle peut ainsi réduire sa dépendance vis-à-vis d'une des parties. Schildbach et Speyer (2013) confirment la plus grande stabilité des banques universelles en étudiant sur plus de 10 ans le rendement moyen des capitaux propres de la banque et cela par types de banques (cf. Figure n°9).

Figure 9 : Rendement moyen des capitaux propres par type de banques



Source : Schildbach et Speyer (2013, p. 131)

On observe que les banques universelles ont mieux traversé la dernière crise financière que les banques d'investissement et que seules les banques commerciales ont affiché de meilleures performances. Contrairement aux banques d'investissement, la banque universelle est moins soumise aux effets de procyclicité que la banque d'investissement car les effets sont moins marqués.

Si on résonne en termes de biodiversité au sein de l'écosystème des institutions bancaires et financières, le maintien des banques universelles est utile à la préservation d'une juste concurrence entre les institutions financières et participe à la stabilité du système financier. La banque universelle est également capable de tirer des synergies des différents métiers qu'elle réalise, ce qui théoriquement peut conduire à une meilleure rentabilité. Enfin, elle peut jouer plusieurs rôles au sein du système financier, donc elle participe à réduire le nombre de relations de contrepartie et donc par extension permet une réduction du risque de contrepartie. La réduction du risque de contrepartie s'explique par la capacité de la banque universelle à traiter en interne différentes transactions, qui dans le cas contraire sont traitées par des intervenants extérieurs. La banque universelle est néanmoins critiquée pour sa taille et son risque de faillite : *too big to fail* (Beccalli et al., 2015). Cette dernière est jugée trop importante (taille du bilan,

etc.) pour que son sauvetage puisse être réalisé par les contribuables d'un pays. Suivant cette logique on prône le développement de banques plus petites par la taille. Néanmoins, nous trouvons ce critère de la taille trop discriminant, car le titre de banque universelle que l'on confère à une institution financière ne nous dit rien sur sa taille. En Europe de l'Est par exemple, de nombreuses banques sont considérées comme des banques universelles alors qu'elles ne sont pas considérées comme des grandes banques par le régulateur européen. Inversement, aux USA il existe de très grandes banques commerciales qui ne sont pas considérées comme des banques universelles et dont le sauvetage serait d'un coût non négligeable pour le contribuable américain. De plus la crise des caisses d'épargne en Espagne et aux États-Unis[20] a montré que, du moment que des établissements bancaires alignaient leurs comportements sur les autres banques et cela même s'ils sont de petite taille, leur faillite était préjudiciable pour le contribuable et cela au même titre que la faillite des grandes banques universelles (Curry et Shibut, 2000).

1.2.2 Degré d'abstraction des représentations

Notre analyse de la littérature de la sphère financière consacrée aux modèles d'affaires des banques a permis de mettre en avant que le degré d'analyse est avant tout de nature macro-organisationnelle. La littérature regarde avant tout l'organisation, adoptant une perspective unidimensionnelle à l'instar de celle proposée par Amit et Zott (2001). La typologie des modèles d'affaires proposée par la sphère financière peut par contre être utile pour qualifier le type de modèle d'affaires qui est utilisé par la banque à un instant « *t* », élément que nous avons observé dans les rapports annuels des banques qui composent notre échantillon. Néanmoins, la typologie des modèles d'affaires qui est proposée et donc l'analyse qui en découle est incompatible avec notre problématique de thèse. Si nous prenons en compte le processus de changement, nous avons également mis l'accent sur les composantes de l'AOG. Or, nous ne pouvons mettre en avant les composantes du modèle d'affaires d'une banque ainsi que ses évolutions avec la

[20] Le coût du sauvetage des caisses d'épargne aux Etats-Unis lors de la crise des *Savings and Loan* a été estimé à 124 milliards de $ contre 50 à 60 milliards de $ pour la crise bancaire de 2008 selon le sénat américain (ANGELIDES, P. & THOMAS, B. (2011). The Financial Crisis Inquiry Report. Washington : The Financial Crisis Inquiry Commission.

typologie proposée par la sphère financière. Cela justifie donc l'utilisation du modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010). Ce modèle permet de concevoir le modèle d'affaires d'une entreprise selon quatre composantes : (1) les ressources tangibles et intangibles de l'entreprise, (2) ses compétences (3) ses choix organisationnels (4) sa proposition de valeur. Ainsi dans une logique explicative, le modèle RCOV permet au chercheur de réaliser une analyse de chaque *business unit* d'une entreprise selon ces 4 composantes, permettant de mettre en évidence leur complémentarité.

2.2 Le positionnement intermédiaire du modèle d'affaires dans le champ de la stratégie

Cette seconde partie porte spécifiquement sur le modèle d'affaires dans le champ de la stratégie, notamment parce que notre thèse se situe, en partie, en stratégie des organisations, mais également afin de délimiter précisément notre grille d'analyse du modèle d'affaires des banques. Pour cela, nous aborderons dans une première partie la définition du modèle d'affaires dans le champ de la stratégie puis les liens entre stratégie et modèles d'affaires. Enfin, dans une seconde section, nous aborderons les différentes représentations du modèle d'affaires en stratégie. Nous mettons en avant une représentation unique du modèle d'affaires : le modèle d'affaires comme une configuration de composantes. Nous ne présentons pas le modèle d'affaires dans une logique unidimensionnelle car cette approche est incompatible avec notre problématique de thèse, initialement formulée. Par contre, le modèle d'affaires comme une configuration de composantes permet de montrer que si les composantes du modèle d'affaires sont cohérentes entre elles cela a un impact sur la performance de l'entreprise.

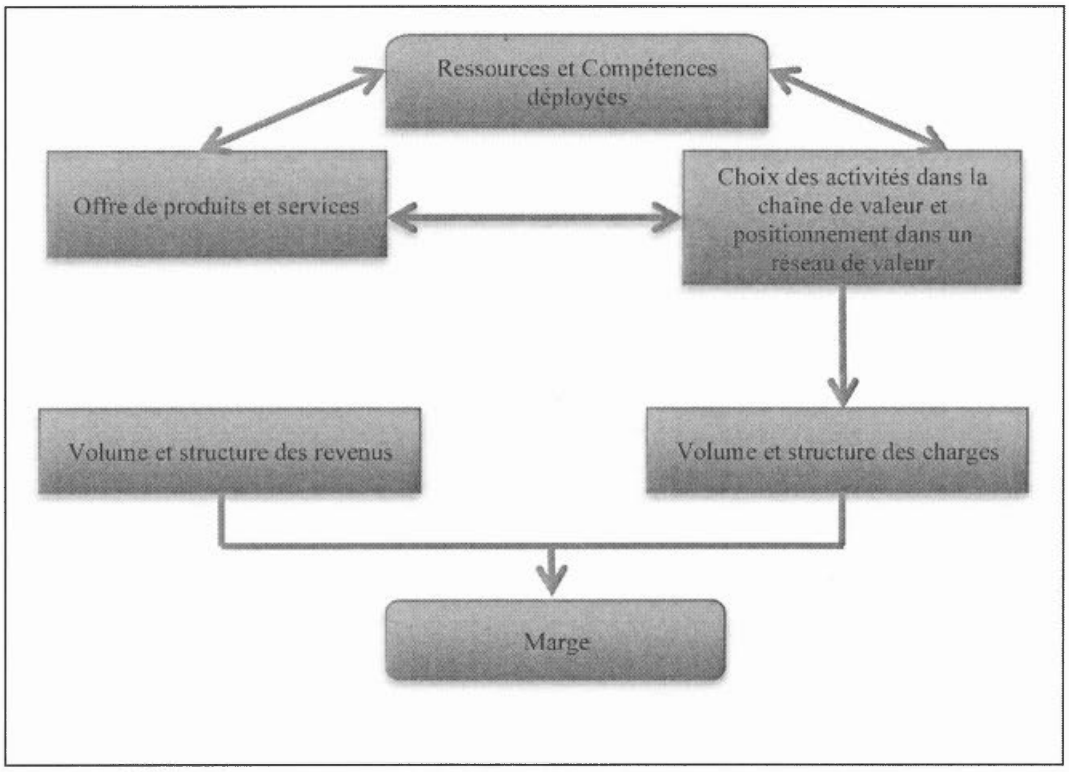
2.2.1 La place du modèle d'affaires dans champ de la stratégie

2.2.1.1 Les définitions du modèle d'affaires dans le champ de la stratégie

Adamantia et George (2004) mettent en avant que la définition du modèle d'affaires est la problématique la plus traitée par la littérature en stratégie qui s'intéresse au modèle d'affaires. Moyon (2011, pp. 79-80) montre que la définition du modèle d'affaires est différente suivant la perspective d'appréhension du modèle d'affaires. Il met en avant quatre perspectives différentes. La première, la perspective descriptive regroupe la littérature qui utilise le modèle d'affaires à des fins de représentation, permettant une simplification de la réalité (Gordijn et al., 2000). Betz (2002, p. 21) définit le modèle d'affaires comme : « *an abstraction of a business identifying how that business profitably males money* ». De son côtéMagretta (2002, p. 4) le définit comme : « *stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age hold questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlyong economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?* ». La seconde perspective présente le modèle d'affaires comme un dispositif opérationnel, soit les pratiques d'affaires de l'entreprise. Afuah et Tucci (2001, p. 3) définissent le modèle d'affaires dans cette perspective comme : « *The method by which a firm builds and uses its ressources to offer its customers better value than its competitors and to malke money doing so* ». La troisième perspective est celle de la planification. Dans cette dernière, le modèle d'affaires est perçu comme un dispositif permettant aux dirigeants de mettre en œuvre leurs idées entrepreneuriales. Venkatraman et Henderson (1998, p. 12) définissent dans la perspective de la planification le modèle d'affaires de la manière suivante : « *BM is coordinated plan to design strategy along three vectors : customers interaction, asset sourcing and knowledge leverage* ». Enfin, la dernière perspective est celle de la vision processuelle du modèle d'affaires proposée par Krishnamurthy (2002). Elle définit le modèle d'affaires de la manière suivante : « *A business model is a path to a company's profitabiliy, an integrated application of diverse concepts to ensure the business objectifves are met. A business model consists if business objectives, a value delivery system, and a revenue model* ».

Moyon (2011) met également en avant que les notions de « *valeur* » et de « *coût*s » sont fréquemment associées aux recherches en stratégie sur le modèle d'affaires. Dans ce cadre le modèle d'affaires a pour objet de répondre à la question : comment l'entreprise crée de la valeur pour les clients et pour les parties prenantes ? Les notions de « *valeur* » et « *coût* » sont présentes dans le modèle RCOV proposé par Lecocq et al. (2006). Ils proposent la représentation suivante du modèle d'affaires :

Figure 10 : La représentation du modèle RCO



Source : Lecocq et al. (2006, p. 6)

La représentation du modèle d'affaires proposait par Lecocq et al. (2006) est en adéquation avec les préconisations de Chesbrough et Rosenbloom (2002) et Magretta (2002) qui mettent en avant le fait que l'intérêt du modèle d'affaires est justement de faire le pont entre d'un côté la demande du marché et les revenus et d'un autre côté l'offre de l'entreprise pour répondre aux besoins du marché. La stratégie d'une entreprise et son modèle d'affaires semblent donc être

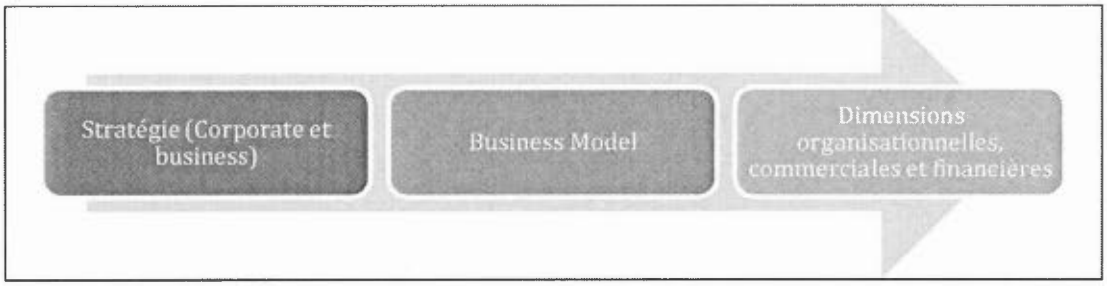
des notions complémentaires qui parfois sont confondues comme le souligne à juste titre Magretta (2002, p. 92) : « *Today, Business model and strategy are among the most sloppily used terms in business ; they are often stretched to mean everything and end up meaning nothing* ». Cela nous conduit alors à examiner les liens entre la stratégie et le modèle d'affaires.

2.2.1.2 Les liens entre stratégie et modèles d'affaires

Il semble que distinguer le modèle d'affaires de la stratégie n'est pas chose aisée, notamment parce que les deux concepts partagent bon nombre de concepts : les ressources et compétences, la valeur, les coûts, la proposition de valeur. Zott et Amit (2008) montrent notamment que la stratégie et le modèle d'affaires se sont développés de manière singulière et non conjointement. Lecocq et al. (2010) proposent deux axiomes permettant de montrer que le modèle d'affaires et la stratégie sont deux concepts distincts : le modèle d'affaires est distinct de toute notion utilisée en stratégie et enfin le modèle d'affaires est un concept qui a émergé du monde des praticiens et non pas du monde académique.

Concernant le premier axiome : le modèle d'affaires est souvent confondu avec la notion de chaine de valeur propre à Porter. Pourtant ces deux concepts sont différents. Par exemple, pour Camisón et Villar-Lopez (2010, p. 303), la chaine de valeur est une composante parmi d'autres du modèle d'affaires : « *It is neither the organizational structure nor the value chain, but both are integral components of the business model definition* ». Le modèle d'affaires ne peut pas non plus être confondu avec la matrice SWOT, car cette dernière est un modèle statique qui permet d'établir les forces et les faiblesses d'une organisation dans le but de définir une stratégie de développement. Inversement, le modèle d'affaires est un concept dynamique qui intègre la dimension « *mise en œuvre de la stratégie* », dimension absente de la matrice SWOT. Ainsi, pour Warnier et al. (2004), le modèle d'affaires apparait comme un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle.

Figure 11 : Le BM: un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle



Source : Warnier et al. (2004, p. 20)

Le modèle d'affaires de par sa position intermédiaire peut être compris comme une manière de décliner la stratégie d'une entreprise. Ainsi, pour une seule et même stratégie, il peut y avoir plusieurs modèles d'affaires permettant de la mettre en œuvre. L'approche du modèle d'affaire de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) autour des notions de stratégie, modèle d'affaires et tactiques permet de compléter l'approche de Warnier et al. (2004). Pour ces derniers, la stratégie se définit comme : « *a plan to create a unique and valuable position involving a distinctive set of activities* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p. 107). Dans ce cadre, le modèle d'affaires a pour objet la création de valeur : « *logic of the company, how it operates and creates and captures value of stakeholders in a competitive marketplace* » (idid, p. 107). Le modèle d'affaires dans le processus de création de valeur intègre toutes les parties prenantes de l'entreprise se rapprochant ainsi de la vision de la gouvernance partenariale. Enfin, les tactiques dépendent du modèle d'affaires retenu par le management : « *the residual choices open to a firm after choosing its business model, are crucial in determinings firms' value creation and capture* » (ibid, p. 202). Pour Casadesus-Masanell et Ricart (2010, p. 202) la stratégie, le modèle d'affaires et les tactiques sont reliés formant « *competitive process framework* ».

Il existe donc bien une différence entre la stratégie et le modèle d'affaires : « *The business model is not a strategy, but includes a series of strategic decisions* » (Camisón et Villar-Lopez, 2010, p. 303).

Moyon (2011) propose cinq variables afin de différencier la stratégie du modèle d'affaires : (1) la finalité ; (2) la dimension temporelle ; (3) le contenu ; (4) le niveau d'analyse ; (5) le rôle du client. Voici les différences qu'il observe entre stratégie et modèle d'affaires.

Tableau 10 : Comparaison entre la stratégie et le modèle d'affaires

	Stratégie	**Modèle d'affaires**
Finalité	Compétitivité de l'entreprise	Création de valeur
	Construction d'un avantage concurrentiel	Génération de profit
Dimension temporelle	Objectif à long terme	État à un moment donné
Contenu	« Quoi ? » Analyse d'un positionnement Forte influence de l'environnement	« Comment ? » Analyse opérationnelle Faible influence de l'environnement
Niveau d'analyse	Micro ou Macro	Méso
Rôle du client	Faible	Fort

Source : Moyon (2011, p. 90)

Si nous partageons les observations de Moyon (2011) sur une large partie des constatations, nous remettons en cause « *la faible influence de l'environnement sur le modèle d'affaires* » en ce qui concerne l'industrie financière et bancaire. Deux éléments viennent justifier notre position. Premièrement, les banques sont fortement encadrées par le régulateur et le modèle d'affaires des banques doit maintenant répondre à certaines obligations légales et prudentielles. Deuxièmement, il nous semble dangereux de sous-estimer les isomorphismes en vigueur au sein d'un champ organisationnel. Par exemple, lorsque la légitimité d'une organisation est en jeu,

on peut supposer qu'une entreprise va adopter le même modèle d'affaires que ses concurrents et cela d'autant plus s'ils affichent de bonnes performances financières. Selon nous, le modèle d'affaires est donc pour partie conditionné par l'environnement de l'entreprise.

Concernant le second axiome : le modèle d'affaires est un concept qui a émergé du monde des praticiens et non pas du monde académique. Lecocq et al. (2010) proposent une recherche de type abductive basée sur des relations itératives entre les praticiens et les chercheurs dans le but de construire de nouvelles connaissances. Ainsi, selon Lecocq et al. (2010, pp. 214-217), le modèle d'affaires est plus qu'un simple concept permettant de renouveler la stratégie : « *The authors have tried to explore and test the potential power and interest of what seem to be more than a new concept in stratefic management, (...), The Business model appears to be not just a concept but also a renewed view of strategic thinking* ». Lecocq et al. (2010) proposent alors cinq hypothèses permettant de différencier le champ de recherche du modèle d'affaires des autres champs de recherche en stratégie :

1. Une organisation cherche quoi qu'il arrive à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes au nœud de contrat ;
2. L'organisation cherche à prélever de la valeur sur chacune des sources des revenus ;
3. Pour cerner le processus d'appropriation de la valeur, il faut être capable d'analyser les relations entre l'organisation et ses parties prenantes (internes et externes) ;
4. L'offre de produits et services de l'organisation est corrélée aux activités opérationnelles de l'organisation ;
5. Enfin, le management de l'organisation prend ses décisions librement.

Selon Lecocq et al. (2010, p. 217), ces cinq hypothèses permettent de différencier le modèle d'affaires de la stratégie : « *Despite their broadness, these assumptions help to differenciate the business model program from others in strategic management* ».

Le modèle d'affaires est donc perçu comme un « concept » intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004) qui se trouve en interaction avec plusieurs dimensions se situant dans plusieurs disciplines des sciences de gestion : les ressources et les compétences, l'organisation des activités, la proposition de valeur et l'équation de profit. Ainsi,

afin de comprendre la complexité des entreprises, complexité dont ne peuvent se départir les firmes bancaires, nous proposons une analyse interdisciplinaire du modèle d'affaires en réponse à « *l'obscurantisme propre à la culture d'aujourd'hui* » (Gusdorf, 1990, p. 871). Notre démarche ne consiste pas en la juxtaposition de la connaissance provenant de plusieurs sciences, mais à « *promouvoir (...) l'avènement d'une race de spécialiste de la non spécialité* » (ibid., p. 871).

La prochaine étape de la construction de notre cadre conceptuel repose sur la définition d'une représentation du modèle d'affaires qui souscrit à notre problématique et donc à notre projet de recherche.

2.2.2 Les représentations du modèle d'affaires

Notre objectif lié à notre problématique est de pouvoir proposer une grille d'analyse du modèle d'affaires applicable à une banque. Pour cela, nous devons donc aborder la représentation du modèle d'affaires. Nous indiquions en introduction du chapitre 3 que la littérature sur le modèle d'affaires a distingué deux types de représentations : une représentation unidimensionnelle mettant l'accent sur le volet organisationnel du modèle d'affaires et une représentation du modèle d'affaires conçu une configuration de composantes. Tel que nous l'avons expliqué précédemment, nous ne présentons pas le modèle d'affaires dans une logique unidimensionnelle car cette approche est incompatible avec notre problématique de thèse, initialement formulée. Par contre, le modèle d'affaires conçu comme une configuration de composantes permet de montrer que si les composantes du modèle d'affaires sont cohérentes entre elles cela a un impact sur la performance de l'entreprise.

2.2.2.1 Le modèle d'affaires comme une configuration de composantes

Moyon (2011, p. 84), dans une perspective multidimensionnelle, définit le modèle d'affaires comme : « *Une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit* ». Dans cette perspective, le modèle d'affaires est composé de

plusieurs composantes dont la compréhension des interactions entre les composantes permet de comprendre le fonctionnement de ce dernier. Maucuer (2013, pp. 59-60) identifie une vingtaine de configurations différentes de modèle d'affaires dans la littérature.

Les ressources et compétences sont jugées comme une composante essentielle du modèle d'affaires. Seelos et Mair (2007, p. 53) définissent dans cette perspective le modèle d'affaires comme : « *a set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives* ». Les ressources de l'entreprise peuvent être de deux types : tangibles ou intangibles. Pour Warnier et al. (2004), les compétences sont le fruit de l'intégration des ressources tangibles et intangibles de l'entreprise, mais également du savoir-faire collectif et individuel. Le courant de la RBV (Resource-Based View) est mobilisé par les chercheurs afin d'identifier les ressources et compétences qu'une entreprise peut valoriser dans le cadre de son modèle d'affaires. Pour Barney (2001), une ressource ou une compétence est source de valeur si elle permet de créer une opportunité stratégique pour l'entreprise ou si elle permet de réduire une menace. Le modèle d'affaires et la RBV partagent des points communs, mais ne visent pas la même finalité. La RBV a principalement pour objet de déterminer les combinaisons de ressources et compétences que l'entreprise doit développer afin de se construire un avantage stratégique durable et soutenable. Le modèle d'affaires a pour objet de déterminer quelles sont les compétences et les ressources de l'entreprise et comment elle peut les valoriser. Enfin, le modèle d'affaires et la RBV ne s'intéressent pas aux mêmes types de ressources et compétences. La RBV ne tient compte que des ressources et compétences qui sont déjà présentes au sein de l'entreprise. Si le modèle d'affaires tient également compte des ces ressources et compétences, il prend également en considération les ressources et compétences émergentes ou celles qui sont sous-estimées par l'entreprise.

Maucuer (2013, p. 62) identifie les différentes variables dans la littérature qui sont considérées comme des ressources et compétences :

Tableau 11 : Les variables identifiées comme des ressources et compétences

Variables identifiées par les auteurs
Asset configuration (Venkatraman et Henderson, 1998)
Knowledge leverage dimensions (Venkatraman et Henderson, 1998)
Ressources et compétences (Hamel, 2000 ; Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010)
Technology (Alt et Zimmerman, 2001)
Group of tangible and intangible assets (Casadesus-Masanell, 2004)
Asset Management (Casadesus-Masanell, 2004)
Degree of novelty of the biotechnology (Bigliardi et al., 2005)
Resources and business process operations (Tikkanen et al., 2005)
The customer as a resource (Plé et al., 2010)

Source : Maucuer (2013, p. 62)

Une autre composante du modèle d'affaires est celle de l'organisation. Romelaer (2002, p. 3) définit une organisation comme : *« un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles »*. Dans ce cadre, l'organisation est assimilée à une infrastructure (Osterwalder, 2004), à un processus (Alt et Zimmermann, 2001), ou encore à sa taille et à son âge (Bigliardi et al., 2005). Elle est aussi assimilée à un réseau de valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Le tableau suivant exprime les différentes variables relatives à l'organisation :

Tableau 12 : Les variables relatives à l'organisation

Variables identifiées par les auteurs
Processes (Alt et Zimmermann, 2001)
Value chain structure (Chesbrough et Rosenbloom, 2002)
Position in the value network (Chesbrough et Rosenbloom, 2002)
Infrastructure (Osterwalder, 2004)
Value Chain (Casadesus-Masanell, 2004)
Age (Bigliardi et al., 2005)
Size (Bigliardi et al., 2005)
Level of integration/externalization of the value chain activities (Schweiser, 2005)
Relations between different companies (Schweiser, 2005)
Value network configuration (Voelpel et al., 2005)
Relationship network (Tikkanen et al., 2005)
Internal and external organisation (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010)
Architecture de valeur (Lehmann-Ortega, 2010)
Value constellation (Yunus et al., 2010)
Business system (Itami et Nishino, 2010)

Source : Maucuer (2013, p. 64)

La troisième composante du modèle d'affaires fait référence à la proposition de valeur. Pour Moingeon et Lehmann-Ortega (2010a) la proposition de valeur renvoie à deux éléments : la cible de l'entreprise, soit le type de client ou le type de segment de marché, et le bien/service que l'entreprise propose à ces derniers. Teece (2010) met en avant que la proposition de valeur intègre également la tarification et la valeur perçue par le client. Le tableau suivant exprime les différentes variables relatives à la proposition de valeur :

Tableau 13 : Les variables relatives à la proposition de valeur

Variables identifiées par les auteurs
Customer interaction (Venkatraman et Henderson, 1998)
Customer interface (Hamel, 2000)
Product/ market sector (Camison, 2001)
Mission (Alt et Zimmermann, 2001)
Value proposition for customers (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Voelpel et al., 2005)
Market segment (Chesbrough et Rosenbloom, 2002)
Offers (Osterwalder, 2004)
Customers (Osterwalder, 2004)
Product/ service offer (Morris et al., 2005, 2006)
Market characteristics (Morris et al., 2005, 2006)
Value proposition (Demil et Lecocq, 2010 ; Plé et al., 2010 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010)
Delivery system (Itami et Nishimo, 2010)
Technologies and features to be embedded in the product/service (Teece, 2010)
Benefit to the customer from consuming/using the product/service (Teece, 2010)
Market segment (Teece, 2010)
Value creation for customers, payments enticement (Teece, 2010)

Source : Maucuer (2013, p. 65)

La quatrième et dernière composante du modèle d'affaires est l'équation de profit. L'équation de profit est la différence entre la structure des coûts (incluant son volume) et la structure des revenus (incluant la dynamique des revenus) (Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006). Yunus et al. (2010) opèrent une distinction dans l'équation de profit. Ils distinguent l'équation de profit dite économique qui fait référence à la performance financière et économique de l'équation de profit dit sociale, qui fait référence à la performance sociale de l'entreprise. La performance sociale se décline également en deux sous composantes : les bénéfices sociaux et les bénéfices

environnementaux. Le tableau suivant exprime les différentes variables relatives à l'équation de profit :

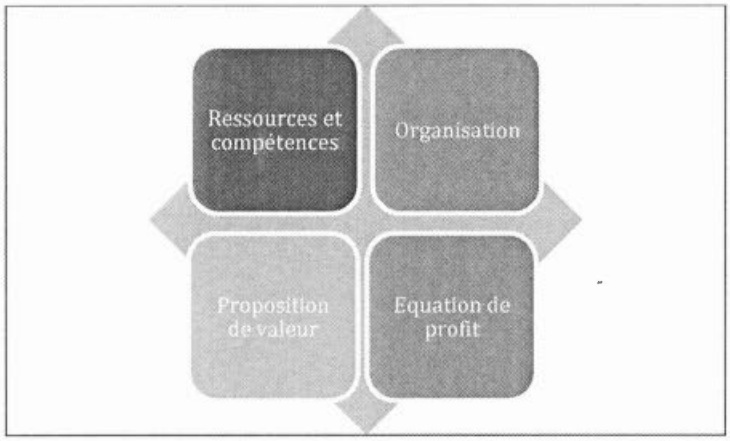
Tableau 14 : Les variables relatives à l'équation de profit

Variables identifiées par les auteurs
Revenue (Alt et Zimmermann, 2001)
Revenue generation and margin (Chesbrough et Rosenbloom, 2002)
Finance (Osterwalder, 2004)
Revenue generation potential (Schweiser, 2005)
Returns (Voelpel et al., 2005)
Finance and accounting (Tikkanen et al., 2005)
Economic factors (Morris et al., 2005, 2006)
Growth opportunities (Morris et al., 2005, 2006)
Equation de profit (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010)
Economic profit equation (Yunus et al., 2010)
And/or Social profit equation (Yunus et al., 2010)

Source : Maucuer (2013, p. 66)

La littérature sur l'approche multidimensionnelle du modèle d'affaires fait donc ressortir quatre principales composantes : les ressources et compétences, l'organisation, la proposition de valeur et enfin l'équation de profit. Voici une représentation de ces quatre composantes :

Figure 12 : Les quatre composantes du modèle d'affaires dans la perspective multidimensionnelle



Source : adaptée de Lecocq et al., (2010)

Les quatre composantes du modèle d'affaires forment une configuration proche du modèle RCOV (Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006). Néanmoins, le modèle RCOV ne comporte que trois des quatre composantes. L'équation de profit est ainsi absente du modèle. On peut néanmoins supposer que « *le volume et structure des revenus* » et « *le volume et structure de coûts* » forment l'équation de profit, mais n'intègrent pas la performance sociale (Yunus et al., 2010). Dans le cadre de la thèse, c'est le modèle RCOV que nous mobilisons afin d'analyser le modèle d'affaires des banques qui composent notre échantillon. Nous aurions pu intégrer la performance sociale des banques dans notre analyse, mais pour des fins de simplification nous nous cantonnerons à la performance économique et financière, et cela d'autant plus que son opérationnalisation nous semble compliquée.

Synthèse section II

La synthèse de la littérature sur les composantes du modèle d'affaires nous conduit à retenir pour les fins de la construction de notre grille de lecture du modèle d'affaires quatre composantes : les ressources et compétences, l'organisation, la proposition de valeur, et l'équation de profit. Les ***ressources et compétences*** font référence aux actifs matériels et immatériels de l'organisation et aux savoir-faire collectifs et individuels ; l'***organisation*** fait-elle référence à l'articulation et à l'exploitation des ressources et compétences par l'organisation, notamment à travers la chaîne de valeur interne et le réseau de valeur externe ; la ***proposition de valeur*** fait référence aux segments de marchés cibles, à la clientèle cible, mais aussi aux caractéristiques de l'offre (produits et services), incluant la gestion de la relation client et le mode de distribution de l'offre ; enfin ***l'équation de profit*** décrit le processus d'appropriation de la valeur créée par l'organisation (structure des coûts et des revenus). S'il n'existe pas de définition unique du modèle d'affaires, la littérature académique établit comme point commun le fait que le modèle d'affaires vise la compréhension de la création de valeur, la compréhension des sources internes de ses avantages compétitifs et enfin le mode d'appropriation de la valeur (Morris et al., 2005). Le modèle d'affaires ne doit également pas être assimilé à la stratégie. La stratégie vise principalement la compréhension des relations de concurrence entre les organisations ; elle se focalise sur la capture de la valeur et la construction d'un avantage concurrentiel. Le modèle d'affaires se focalise lui sur les ressources et compétences, la création de valeur et le réseau de valeur (Zott et al., 2011). Le modèle d'affaires

est également plus centré sur le client avec l'analyse de la proposition de valeur (Zott et al., 2011, Demil et Lecocq, 2010). Enfin, le modèle d'affaires apparaît comme un complément de l'analyse stratégique en explicitant comment l'organisation met en œuvre sa stratégie et construit son avantage concurrentiel (Magretta, 2002, Casadesus-Masanell et Ricart, 2010).

L'analyse de la littérature sur le modèle d'affaires met également en avant les interactions possibles entre ce dernier et la gouvernance. Le modèle d'affaires d'une entreprise étant porteur de risque et la gouvernance devant veiller à la résilience de l'entreprise, il est logique de penser que les deux concepts soient en interactions permanents. Ils sont en interaction car le modèle d'affaires et la gouvernance évoluent sous le poids des pressions institutionnelles, mais également sous le poids des décisions stratégiques initiées par le management de la banque et notamment par les dirigeants. Notre analyse de la littérature vient justifier le fait que nous nous intéressions principalement aux dirigeants, car comme l'indique Charreaux (1991, p.31), l'émergence des arrangements organisationnels repose principalement sur : « *la mise en place de nœuds contractuels (...), en raison d'initiatives internes, notamment de la part des dirigeants* ». Il semble donc que les parties prenantes (gouvernance) d'une organisation puissent influencer le modèle d'affaires, son évolution et inversement (Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006).

L'AOG ne repose donc pas sur la simple juxtaposition des trois composantes, mais bien sur les interactions entre ces dernières. En nous basant sur la théorie de l'agence et sur le principe d'efficience qui en découle, nous pouvons alors supposer que la performance de l'organisation dépend en partie de la cohérence de son AOG et en partie des avantages stratégiques et financiers que lui procurent son AOG, avantages lui permettant de se démarquer de ses concurrents et de réduire les coûts d'agence.

Synthèse chapitre 2

L'objectif principal de ce chapitre était double. Premièrement, il visait la poursuite de la construction de notre grille de lecture et d'analyse de l'AOG et plus particulièrement de celui d'une banque. Cela nous a donc conduits à spécifier notre lecture de la littérature.

Deuxièmement, il avait pour but de mettre en avant les liens potentiels et théoriques entre le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle d'une organisation. Pour cela, nous avons précisé dans un premier temps les notions de gouvernance, de mécanismes de gouvernance et enfin de modèle d'affaires en spécifiant notre analyse de la littérature autour des banques. Nous avons ainsi souligné le poids plus important des mécanismes externes dans la gouvernance des firmes bancaires comparativement aux firmes non bancaires. Concernant les mécanismes internes, la littérature semble démontrer qu'ils jouent un rôle équivalent au sein des firmes bancaires et non bancaires. Pour comprendre la gouvernance d'une organisation bancaire, il est donc nécessaire de prendre en compte et d'analyser les mécanismes internes de gouvernance ainsi que les mécanismes externes. Dans le cas des banques, nous avons montré qu'il s'agit principalement de la régulation bancaire qui joue ce rôle. À ce titre, les agents de régulation doivent être considérés comme une partie prenante pour les banques, car ces derniers reçoivent tacitement de la part des actionnaires et des déposants, une délégation de contrôle (Prowse, 1997). Il est donc nécessaire de proposer une grille de lecture intégrative afin de comprendre la gouvernance d'une banque et son évolution. Le tableau suivant résume les différents travaux théoriques permettant de caractériser les mécanismes internes et externes d'une banque. Afin de faciliter l'opérationnalisation de notre grille de lecture et d'analyse de la gouvernance d'une banque, nous avons décliné à partir de la littérature chaque paramètre en plusieurs critères « mesurables » ou « opérationnalisable » et nous avons fait correspondre pour ces derniers, la littérature académique correspondante. Le tableau suivant, traduit notre processus d'opérationnalisation. Enfin, notre revue de la littérature a permis de proposer une représentation du modèle d'affaires qui soit en adéquation avec la formulation de notre problématique : le modèle d'affaires comme une configuration de composantes. Plusieurs raisons viennent dicter ce choix. Premièrement, cette représentation permet d'aborder le processus de capture de la valeur contrairement à l'approche unidimensionnelle. Deuxièmement, l'approche unidimensionnelle remet en cause le fait que pour être compétitive une entreprise doit détenir et protéger ses ressources et compétences clés. Or il nous semble que la différenciation du modèle d'affaires des banques repose avant tout sur la différenciation de leurs ressources et compétences clés. Troisièmement, ce choix se justifie par notre problématique et notre démarche. En effet, la segmentation du modèle d'affaires sous la forme de composantes permet de comprendre les interactions entre les composantes et donc le

fonctionnement global du modèle d'affaires. Nous avons ainsi retenu le modèle RCOV de Lecocq et al. (2010). Dans ce cadre, le modèle d'affaires apparaît comme complémentaire de l'analyse stratégique en explicitant comment l'organisation met en oeuvre sa stratégie et construit son avantage stratégique (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). La notion de risque se trouve ainsi fortement ancrée au sein du modèle d'affaires et à plus forte raison dans le cadre de l'industrie bancaire. Il nous semble donc que les notions de modèle d'affaires, de gouvernance et dans une moindre mesure celle d'architecture organisationnelle, soient concomitantes. Ce constat soulève alors la problématique de la cohérence de l'AOG dans le cadre d'un processus de changement et des impacts potentiels sur la performance de l'organisation. Le tableau 15 propose au lecteur une opérationnalisation du concept de gouvernance autour des travaux de Fama (1980).

Tableau 15 : Synthèse des perspectives théoriques sur les mécanismes internes et externes de gouvernance des banques

Composante	Dimensions	Paramètres	Critères	Littératures
Gouvernance (Fama, 1980)	Mécanismes internes	Conseil d'administration	*Taille du conseil d'administration*	*(Jensen, 1993, Booth et al., 2002, Adams et Mehran, 2003)*
			Distinction des fonctions de DG et président du CA	*(Jensen, 1993, Pi et Timme, 1993, Fogelberg et Griffith, 2000)*
			Détention d'actions par le dirigeant et les membres du CA	*(Jensen et Murphy, 1990) (Barro et Barro, 1990)*
			% d'administrateur indépendant	*(Jensen, 1993) (Boztosun et Aksoylu, 2016, Peng, 2004)*
		Rémunération	*Durée du mandat du dirigeant*	*(Barro et Barro, 1990, Hubbard et Palia, 1995)*
			Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	*(Jensen et Murphy, 1990, Barro et Barro, 1990, Li et al., 2015, Abernethy et al., 2015)*
			Rémunération qui varie suivant la taille de la banque (total actifs)	*(Murphy, 1999, Li et al., 2015, Wilkins et al., 2015)*
			Part de la rémunération sous la forme d'incitatif à long terme	*(Angbazo et Narayanan, 1997)*
			Nom du 1er actionnaire	*(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997, Charreaux, 2000)*
			% de contrôle de l'actionnaire majoritaire	*(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997, Charreaux, 2000)*

		Contrôle des actionnaires	*% d'autocontrôle*	*(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997)*
			% détenu par les administrateurs	*(Peng, 2004)*
			% détenu par l'équipe dirigeante	*(Abernethy et al., 2015)*
	Mécanismes externes	Fonds propres	*% Core Tier 1*	*(Bâle, 2010, Pollin, 2011)*
			% Other Tier 1	*(Bâle, 2010, Pollin, 2011)*
			% Tier 2	*(Bâle, 2010, Pollin, 2011)*
		Liquidité	*Ratio de liquidité (présence et %)*	*(Bâle, 2013, Bâle, 2014, Gomes et Wilkins, 2013, Northcott et Zelmer, 2009)*
			Ratio NSFR (présence et %)	*(Bâle, 2013, Bâle, 2014, Gomes et Wilkins, 2013, Northcott et Zelmer, 2009)*
		Pro-cyclicité & risque systémique	*Coussin de sécurité (présence et %)*	*(Lobez, 2010, Delaite, 2013)*
			Coussin contra-cyclique (présence et %)	*(Lobez, 2010, Delaite, 2013)*
			Coussin Sifi's (présence et %)	*(Lobez, 2010, Delaite, 2013, Lastra, 2011)*
			Encadrement de l'effet de levier (% et présence)	*(Lobez, 2010, Delaite, 2013, Rugemintwari et al., 2012)*

Synthèse de la première partie – Problématique et questions recherches – Cadre théorique

Au cours d'une période de changement et face à l'évolution rapide de l'environnement et de ses caractéristiques, une organisation doit évoluer. Elle doit évoluer pour répondre aux nouvelles attentes de son cadre institutionnel, mais également pour assurer et maintenir sa compétitivité et ainsi garantir sa survie. Ces évolutions peuvent toucher indépendamment ou simultanément l'architecture organisationnelle, la gouvernance et le modèle d'affaires de l'entreprise. Si la gouvernance et l'architecture organisationnelle (formant l'arrangement organisationnel) ont fait séparément l'objet d'une analyse par la littérature académique, peu de recherches analysent conjointement la gouvernance et l'architecture organisationnelle, soit l'arrangement organisationnel. La dimension productive est également absente de l'analyse. Or nous avons montré qu'il existe des liens importants entre le modèle d'affaires et la gouvernance des banques, notamment parce que par essence le modèle d'affaires d'une banque comporte de nombreux risques (opérationnel, liquidité, systémique, etc.), mais également parce que le modèle d'affaires peut déterminer le poids respectif des parties prenantes dans une organisation. Nous avons donc proposé de basculer de l'arrangement organisationnel (AO) vers l'arrangement organisationnel global (AOG). Notre analyse de la littérature a permis de montrer que l'arrangement organisationnel pour être efficient devait être le produit intelligent de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle (AO). L'analyse de l'arrangement organisationnel au sein de la TPA met de l'avant la nécessité de l'existence d'une cohérence entre les composantes de l'AO pour que celui-ci soit performant. Nous avons prolongé l'analyse en intégrant le modèle d'affaires à l'analyse de l'arrangement organisationnel, démontrant également que l'AOG repose pareillement sur la cohérence de ses composantes et qu'il n'est pas une simple juxtaposition de trois composantes. L'arrangement organisationnel global est encastré dans son environnement institutionnel et peut rencontrer trois sources de changement issues des trois piliers institutionnels de l'environnement. Enfin cet arrangement est également le fruit d'initiatives internes, principalement des dirigeants qui peuvent faire évoluer l'AOG afin de saisir une opportunité stratégique, de réduire les coûts d'agence ou éventuellement de se protéger d'une menace future.

Notre problématique générale est donc la suivante : « **Dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel, les dirigeants de la banque SA font-ils évoluer les composantes de l'AOG plus rapidement que ceux de la banque coopérative afin de maintenir une performance soutenable ?** »

Quelle est la finalité de notre problématique ? Premièrement, nous cherchons à démontrer qu'il est nécessaire de prendre en compte l'AOG d'une organisation pour comprendre la performance d'une organisation, mais également son adaptation. Notre analyse de la littérature a notamment démontré qu'il fallait que l'arrangement organisationnel soit cohérent pour que l'organisation soit efficace et efficiente. De même, le modèle d'affaires se doit d'être cohérent au niveau de ses composantes et au niveau de l'arrangement organisationnel et cela d'autant plus que le risque est inhérent au modèle d'affaires des banques. Deuxièmement, nous voulons démontrer qu'il faut prendre en compte l'AOG afin de mieux comprendre l'articulation entre la performance de l'organisation et les pressions institutionnelles qui s'exercent sur elle. Ces pressions poussent l'organisation à évoluer et il semble nécessaire de prendre en compte simultanément les évolutions de l'arrangement organisationnel et du modèle d'affaires afin d'expliquer les variations de performance d'une organisation. Notre projet n'est donc pas de concevoir seulement l'AOG comme une simple grille de lecture et d'analyse, conduisant à une analyse factuelle, mais bien de démonter que l'AOG d'une organisation, doit être cohérent afin de garantir une performance soutenable. Ainsi, nous soutenons l'idée qu'un déséquilibre au sein de l'AOG conduit à une moindre performance de l'organisation. La compréhension de l'AOG permet alors d'expliquer la performance d'une organisation dans un contexte de changement, dans notre cas un changement réglementaire et prudentielle, en se focalisant sur la cohérence de ses composantes, mais aussi sur l'articulation « performance-pressions institutionnelles ».

Comprendre l'évolution de l'AOG nécessite dans un premier temps de préciser les frontières et les composantes de l'environnement institutionnel. Scott (1991) propose de concevoir l'environnement institutionnel sous la forme de trois piliers : un pilier régulateur, un pilier normatif et enfin un pilier culturel cognitif. Si notre problématique nous invite naturellement à nous centrer sur le pilier régulateur et normatif, les entretiens réalisés au cours de la thèse ont révélé l'importance du pilier culturel cognitif, notamment au niveau des banques coopératives,

mettant en avant les effets de mimétisme au sein du secteur bancaire. L'analyse de la littérature a également montré que peu de recherches prenaient en compte les trois piliers de l'environnement. Pourtant il nous semble que la force de la théorie institutionnelle est de permettre l'étude d'un champ organisationnel et d'analyser les mécanismes internes qui organisent cet espace. L'analyse conjointe des trois piliers est donc porteuse de résultats nouveaux. Dans cette idée, Strang et Sine (2000) montrent que la conciliation des trois piliers offre une meilleure explication des logiques institutionnelles et permet d'apporter des précisions sur la notion de changement institutionnel. La prise en compte des trois piliers peut permettre la construction de nouvelles connaissances, mais aussi d'affiner notre compréhension des facteurs influençant l'évolution des banques.

À partir des éléments énoncés au cours des deux premiers chapitres, nous proposons de conclure cette synthèse en définissant nos trois questions de recherche et notre grille de lecture et d'analyse finale de l'AOG.

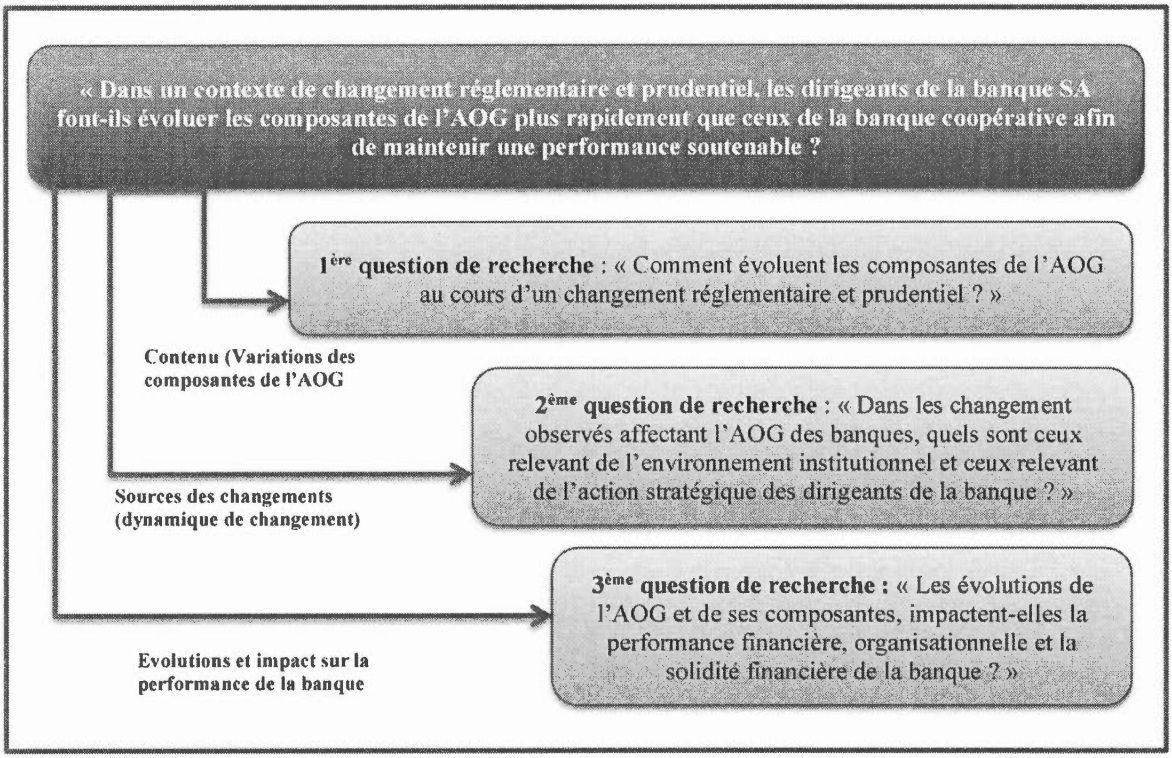
Nous déclinons notre problématique générale de thèse en trois sous questions de recherche développées à partir de notre analyse de la littérature. Pour rappel, notre problématique est la suivante : « **Dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel, les dirigeants de la banque SA font-ils évoluer les composantes de l'AOG plus rapidement que ceux de la banque coopérative afin de maintenir une performance soutenable ?**». Afin de répondre à notre problématique, nous avons déterminé trois sous questions de recherche qui permettront de répondre à cette dernière. La première partie de notre problématique nous invite à déterminer comment ont évolué les composantes de l'AOG des quatre banques formant notre étude de cas, au cours d'une période de changement réglementaire et prudentiel en France et au Canada. Il s'agit alors de déterminer pour le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle, les différentes évolutions de leurs composantes respectives. Ce travail a été rendu possible par la construction d'une grille de lecture et d'analyse de ces trois composantes grâce à la revue de littérature qui a été menée. Si on prend l'exemple du modèle d'affaires il s'agit de déterminer à un instant « t » l'état des quatre composantes de ce dernier (Ressources et compétences, l'Organisation, la Proposition de valeur, l'Equation de profit) et l'état de ce même modèle d'affaires à l'instant « t+1 », « t+2 », etc. Il faut donc être capable de déterminer

ce qui a changé ou évolué (**1ère question de recherche**). Si la première question se relève d'une approche « contenu », la problématique initialement posée nous amène également à déterminer les sources des changements qui affectent l'AOG des banques. Il faut donc être capable de déterminer la source d'un changement affectant le modèle d'affaires, la gouvernance ou encore l'architecture organisationnelle (**2ème question de recherche**). Notre revue de littérature nous a permis de déterminer qu'il existait quatre sources de changement : trois sont issues de l'environnement institutionnel et une est interne à l'organisation avec l'acteur qui dans notre cas est représenté par les dirigeants de la banque. La deuxième question vise donc à comprendre la dynamique du changement. Si les recherches d'une nature financière et économique insistent principalement sur le piler régulateur et dans une moindre mesure sur le pilier normatif, notre objectif est de tester la théorie institutionnelle dans sa globalité et notamment les effets des isomorphismes coercitif, normatif et mimétique, isomorphismes que nous avons identifiés comme des sources de changement. Nous souhaitons notamment déterminer le rôle du management et plus particulièrement de celui des dirigeants dans le processus de changement affectant l'AOG des banques. Le secteur bancaire en France et, dans une moindre mesure celui du Canada, étant source d'incertitude, il semble pertinent d'analyser si les changements reposent avant tout sur un phénomène d'isomorphisme mimétique (contexte d'incertitude et de rationalité limitée) et d'isomorphisme coercitif (respect des règles légales et prudentielles) ou si les dirigeants de la banque profitent de l'incertitude afin de réaliser des innovations grâce à leur action stratégique en espérant acquérir un avantage stratégique futur.

Enfin, la dernière partie de notre problématique aborde la notion de performance, et plus particulièrement de « performance soutenable ». La notion de « performance soutenable » fait référence à une performance qui peut être maintenue dans le temps par l'organisation sans « spolier » les parties prenantes de cette dernière. La **3ème question de recherche** vise donc à comprendre l'impact des changements affectant l'AOG des banques sur la performance de la banque. En effet, si nous souhaitons démontrer l'importance d'un AOG cohérent entre ses composantes, l'importance d'un AOG qui soit le produit intelligent de la gouvernance, de l'architecture organisationnelle et du modèle d'affaires, il faut que nous montrions que des évolutions déséquilibrant l'AOG conduisent à une moindre performance de l'organisation, pouvant conduire à sa disparition.

Les trois sous questions qui vont suivre permettent alors de répondre à notre problématique initiale suivant le processus suivant :

Figure 13 : Formulation de la problématique et sous questions de recherche



Source : de l'auteur

Questions de recherche

1. **Comment évoluent les composantes de l'AOG au cours d'un changement réglementaire et prudentiel ?**

Cette première question de recherche a pour but de répondre à l'approche « contenu » de notre thèse, approche qui consiste à identifier les évolutions relatives aux éléments constitutifs d'un objet de recherche. Si on prend l'exemple du modèle d'affaires, il s'agit de comparer l'état du modèle d'affaires à un moment t et l'état de ce même modèle d'affaires à un moment t+1, t+2,

etc. Cette première question de recherche nous permet ainsi d'établir année par année et pour chaque banque, les évolutions de l'AOG et de ses composantes. Nous répondons ainsi à la question : « *Qu'est ce qui a changé au cours de la période analysée ?* ». Si cette première question permettra de mettre en avant l'évolution des composantes de l'AOG, elle nous permettra également de souligner l'importance et l'utilité de l'AOG afin de mieux comprendre l'articulation entre changement et performance. Nous souhaitons par exemple montrer qu'un changement dans la gouvernance de la banque peut entrainer une évolution de son modèle d'affaires, ou inversement, qu'un changement du modèle d'affaires de la banque n'entraine pas d'évolution de la gouvernance ou de l'architecture organisationnelle de cette dernière.

2. **Dans les changements observés affectant l'AOG des banques, quels sont ceux relevant de l'environnement institutionnel et ceux relevant de l'action stratégique des dirigeants de la banque ?**

Si la première question de recherche a permis de mettre en avant les évolutions de l'AOG et notamment ce qui avait changé, la seconde section permet de mieux comprendre la dynamique du changement. Notre revue de littérature nous a permis de déterminer qu'il existait quatre sources de changement : trois sont issues de l'environnement institutionnel et une est interne à l'organisation avec l'acteur qui dans notre cas est représenté par les dirigeants de la banque. Ainsi nous avons pu calculer un pourcentage décisionnel pour chaque type de changement affectant les banques. Pour cela nous avons effectué un retour sur les décisions ou changements observés, collectés et analysés pour répondre à la première question de recherche sur les types de changement affectant le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle. L'analyse croisée des rapports annuels, des entretiens avec les acteurs de la banque, mais également avec les observateurs externes (analyste financier, agence de notation, régulateur) nous a permis d'établir la ou les sources de changement pour chaque type de décision ou événement. Nous avons ainsi pu établir en conséquence la part du pilier régulateur, la part du pilier normatif la part du pilier culturel cognitif ou encore la part des décisions stratégiques des dirigeants de la banque. Par exemple, pour le type de changement « **X** » affectant le modèle d'affaires, nous avons rattaché 25 décisions/événements, et nous avons pu établir que 14 décisions sont le fruit des décisions stratégiques des dirigeants de la banque et 11 décisions sont

le fruit du pilier régulateur, nous avons alors déterminé des pourcentages décisionnels pour chaque type de changement.

Nous avons privilégié dès le début de ce travail vers une approche mixte du changement. Ainsi, si la première question permet de répondre à l'approche « contenu », notre deuxième question de recherche permet de mettre en avant le processus de changement, et plus particulièrement les sources des changements affectant l'AOG des banques et ses composantes. Cette seconde question de recherche est donc complémentaire de la première et apporte un autre éclairage en explicitant les sources de changement. Notre revue de la littérature a permis d'identifier quatre sources de changement. Trois sont internes à l'environnement institutionnel et sont issues de ses piliers : le pilier régulateur avec des mécanismes coercitifs, le pilier normatif avec des mécanismes normatifs et, le pilier culturel cognitif avec des mécanismes mimétiques. Enfin, une source est interne à l'organisation : les agents, qui dans notre cas sont les dirigeants des banques. Ces derniers peuvent agir grâce à leur action stratégique. En effet, du fait de la variété des messages institutionnels, les agents disposent d'une marge d'action leur permettant d'innover notamment dans le but de créer un avantage stratégique futur pour l'organisation, ou encore de modifier les règles actuelles s'ils considèrent être désavantagés par ces dernières. Si cette deuxième question permet d'identifier la source de chaque changement, elle permettra aussi de déterminer le degré d'importance de chaque source dans le processus de changement. Par exemple, si pour le modèle d'affaires nous avons déterminé que, pour le changement « Y » nous pouvons rattacher « X » événements ou décisions, il sera alors intéressant de s'intéresser à chaque événement ou décision pour en déterminer sa source : un changement de la loi (source régulatrice), une nouvelle certification professionnelle (source normative), une logique partagée par l'industrie bancaire (source culturel-cognitive), une innovation stratégique permettant la construction d'un avantage stratégique (source acteur).

Avec les deux premières questions de recherche, nous pouvons ainsi établir les types de changement affectant l'AOG (1ère question de recherche) ainsi que les sources de ce changement (2ème question de recherche). La 3ème question de recherche vise maintenant à analyser l'impact de ces changements sur la performance de la banque.

3. Les évolutions de l'AOG et de ses composantes impactent-elles la performance financière, organisationnelle et la solidité financière de la banque ?

L'objectif de cette troisième question est de comprendre l'impact des changements sur la performance globale de la banque. L'AOG d'une banque est soumis aux pressions provenant de l'environnement institutionnel, pressions entrainant des évolutions de l'AOG quoique ce dernier soit également soumis aux décisions stratégiques des dirigeants de la banque qui cherchent à construire un avantage stratégique. Les pressions institutionnelles ainsi que les décisions stratégiques des dirigeants favorisent l'évolution des composantes de l'AOG. La troisième question de recherche s'intéresse donc à l'impact de ces changements sur la performance de la banque. Si l'analyse de la performance de la banque en fonction des changements est une première partie de réponse, l'objectif est également de montrer que lorsque l'AOG d'une organisation n'est pas équilibré ou lorsqu'il n'est pas le produit intelligent de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle, cela conduit à un déséquilibre amenant une moindre performance de l'organisation. On peut par exemple supposer que lorsque la gouvernance d'une banque ne suit pas l'évolution de son modèle d'affaires, un déséquilibre se créé alors au sein de l'AOG conduisant à une moindre performance de cette dernière. Cette question semble d'autant plus importante au niveau des banques coopératives, que ces dernières disposent d'une gouvernance bien différente de celle de la banque SA. Nous ne parlons pas uniquement de la performance financière, mais aussi de la performance globale de la banque car la première nous a semblé trop réductrice. Nous avons ainsi souhaité intégrer la performance organisationnelle ainsi que la solidité financière. La notion de performance organisationnelle est particulièrement pertinente puisque la littérature anglo-saxonne met en avant les divers coûts d'agence inhérents à la forme coopérative et conclut à l'inefficacité de l'organisation, en raison d'une moindre productivité, de rémunération excessive et de lourds coûts de fonctionnement (Emmons et Schmid, 1999, Murray et White, 1983, Massa et Rehman, 2008). Cette troisième question de recherche présente donc un intérêt certains dans le cas des coopératives. L'indicateur fréquemment utilisé pour évaluer la performance organisationnelle des banques est le coefficient d'exploitation. Ce dernier mesure l'efficacité opérationnelle de la banque. Le coefficient d'exploitation traduit donc le

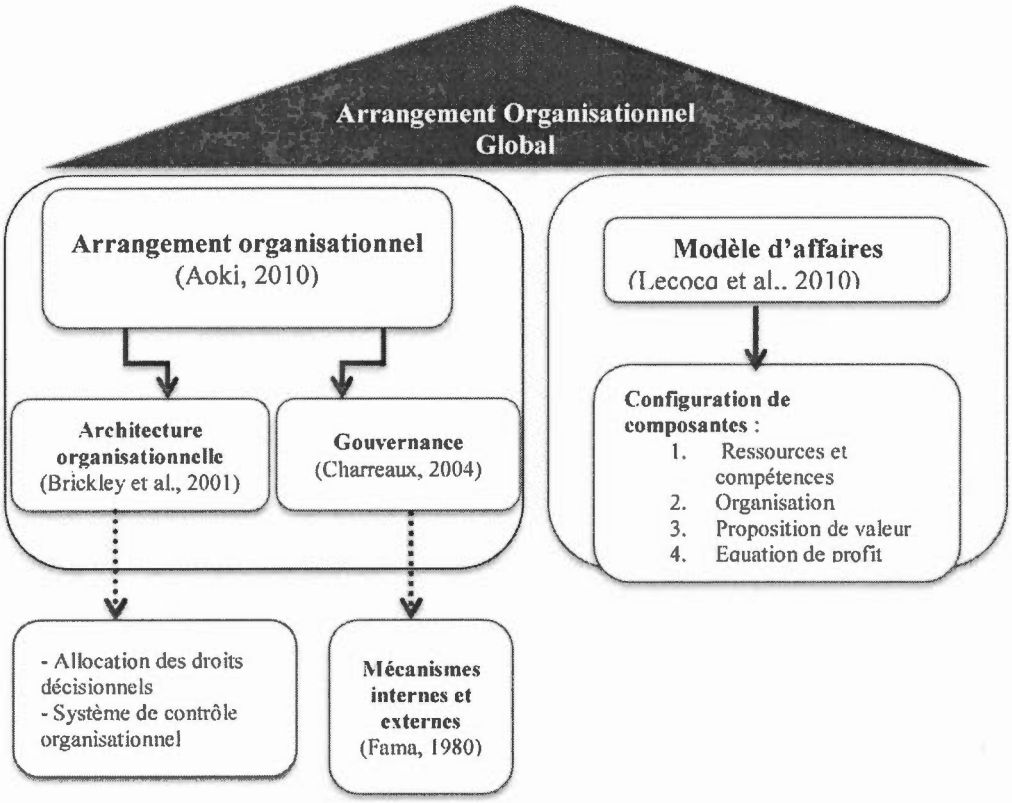
positionnement et l'efficacité du modèle d'affaires de la banque puisque qu'il se calcule comme le rapport entre les frais généraux et le PNB (Produit Net Bancaire).

La problématique initiale ainsi que les trois sous questions de recherche visent plusieurs objectifs :

- Comprendre comment évoluent les composantes de la gouvernance, de l'architecture organisationnelle et du modèle d'affaires d'une banque, soit son AOG ;
- Observer les interdépendances entre les composantes de l'AOG. Par exemple déterminer si un changement dans la gouvernance entraine une évolution du modèle d'affaires et inversement ;
- Comprendre la dynamique de changement touchant les banques dans le cadre d'un changement réglementaire et prudentiel. Cela nécessite de déterminer les sources de changement et leur degré d'importance dans le processus de changement ;
- Comprendre l'impact des changements sur la performance globale de la banque ;
- Démontrer l'importance de la cohérence de l'AOG et de l'alignement de ses composantes afin que l'organisation affiche une performance soutenable ;
- Démontrer l'importance de l'AOG afin de mieux comprendre l'articulation entre « performance » et « pressions ».

Notre analyse de la littérature nous permet ainsi de proposer une construction conceptuelle de l'arrangement organisationnel global d'une organisation.

Figure 14 : Représentation conceptuelle de l'arrangement organisationnel global



Source : de l'auteur

Le tableau suivant (n°16) traduit l'opérationnalisation de l'arrangement organisationnel global (AOG). Pour chaque composante de l'AOG, nous avons déterminé ses dimensions, ses paramètres et enfin un/des critère(s) d'opérationnalisation, ainsi que la littérature académique correspondante. Cette construction repose sur l'analyse de la littérature qui a été réalisée au cours des pages précédentes de ce travail. Elle doit avant tout nous permettre de collecter les données nécessaires permettant de répondre à nos trois sous questions de recherche et enfin à la problématique globale. L'intérêt première de cette grille est de faciliter l'opérationnalisation des concepts en données. Ainsi, les trois composantes de l'arrangement organisationnel global (AOG) ont été décomposées en plusieurs dimensions, puis en paramètres et enfin en critères directement opérationnalisables. Afin de renforcer la validité de notre construit, la littérature académique a été associée pour chaque critère.

Tableau 16 : Grille de collecte des données sur l'Arrangement Organisationnel Global (AOG)

Thème	Composantes	Dimensions	Paramètres	Critères	Littératures
ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL	**Gouvernance (Fama 1980)**	Mécanismes internes	*Conseil d'administration*	Taille du conseil d'administration	(Jensen, 1993, Booth et al., 2002, Adams et Mehran, 2003)
				Distinction des fonctions de DG et président du CA	(Jensen, 1993, Pi et Timme, 1993, Fogelberg et Griffith, 2000)
				Détention d'actions par le dirigeant et les membres du CA	(Jensen et Murphy, 1990) (Barro et Barro, 1990)
				% d'administrateur indépendant	(Jensen, 1993) (Boztosun et Aksoylu, 2016, Peng, 2004)
			Rémunération	Durée du mandat du dirigeant	(Barro et Barro, 1990, Hubbard et Palia, 1995)
				Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	(Jensen et Murphy, 1990, Barro et Barro, 1990, Li et al., 2015, Abernethy et al., 2015)
				Rémunération qui varie suivant la taille de la banque (total actifs)	(Murphy, 1999, Li et al., 2015, Wilkins et al., 2015)
				Part de la rémunération sous la forme d'incitatif à long terme	(Angbazo et Narayanan, 1997)
			Contrôle des actionnaires	Nom du 1er actionnaire	(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997, Charreaux, 2000)
				% de contrôle de l'actionnaire majoritaire	(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997, Charreaux, 2000)
				% d'autocontrôle	(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997)
				% détenu par les administrateurs	(Peng, 2004)
				% détenu par l'équipe dirigeante	(Abernethy et al., 2015)
				% Core Tier 1	(Bâle, 2010, Pollin, 2011)
				% Other Tier 1	(Bâle, 2010, Pollin, 2011)

ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL	**Gouvernance (Fama 1980)**	Mécanismes externes	*Fonds propres*	% Tier 2	(Bâle, 2010. Pollin. 2011)
			Liquidité	Ratio de liquidité (présence et %)	(Bâle, 2013. Bâle. 2014, Gomes et Wilkins, 2013, Northcott et Zelmer, 2009)
				Ratio NSFR (présence et %)	(Bâle, 2013, Bâle, 2014, Gomes et Wilkins, 2013, Northcott et Zelmer. 2009)
			Pro-cyclicité & risque systémique	Coussin de sécurité (présence et %)	(Lobez, 2010, Delaite, 2013)
				Coussin contra-cyclique (présence et %)	(Lobez, 2010, Delaite. 2013)
				Coussin Sifi's (présence et %)	(Lobez, 2010. Delaite, 2013, Lastra, 2011)
				Encadrement de l'effet de levier (présence et %)	(Lobez, 2010, Delaite, 2013, Rugemintwari et al., 2012)
	Architecture organisationnelle	Allocation des droits décisionnels	*Droit de gestion de la décision*	Initier et mettre en œuvre l'allocation des ressources	(Brickley et al., 2001, Jensen. 1983, Bouaiss, 2010, Charreaux, 2000)
			Droit de contrôle de la décision	Validation et contrôle des décisions	(Brickley et al., 2001, Jensen. 1983, Bouaiss, 2010, Charreaux. 2000)
		Système de contrôle organisationnel	*Système d'évaluation et de mesure de la performance*	Critères de mesure de la performance	(Brickley et al., 2001, Jensen, 1983. Bouaiss. 2010. Charreaux, 2000)
			Système d'incitation	Rétributions et/ou sanctions suivant l'évaluation de la performance	(Brickley et al., 2001. Jensen. 1983, Bouaiss, 2010, Charreaux, 2000)
	Modèle d'affaires (Lecocq et al., 2010)	Proposition de valeur	*Description de l'offre*	Fonctions/attributs des produits ou services financiers	(Chesbrough et Rosenbloom. 2002, Osterwalder. 2004, Morris et al., 2005)
			Clients cibles	Segments de marché visés	(Camisón et Villar-Lopez. 2010, Chesbrough et Rosenbloom, 2002. Osterwalder, 2004)
			Accès à l'offre	Mode de distribution ; Gestion de la relation client	(Venkatraman et Henderson, 1998. Morris et al., 2005)

ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL	**Modèle d'affaires (Lecocq et al., 2010)**	L'organisation	*Organisation interne- Chaîne de valeur*	Activités et processus clés	(Alt et Zimmermann, 2001. Chesbrough et Rosenbloom, 2002. Casadesus - Masanell, 2004)
			Organisation externe- Réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés	(Alt et Zimmermann, 2001. Schweizer, 2005, Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006. Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010b)
		Ressources & Compétences	*Ressources*	Actifs tangibles et intangibles à disposition de l'organisation	(Venkatraman et Henderson, 1998. Lecocq et al., 2010. Lecocq et al., 2006)
			Compétences organisationnelles	Modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs	(Tikkanen et al., 2005, Casadesus - Masanell, 2004)
		Équation économique	*Structure des revenus*	Formation et composante des revenus, marge	(Alt et Zimmermann, 2001. Chesbrough et Rosenbloom, 2002. Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010a, Yunus et al., 2010)
			Dynamique des coûts	Formation et composition des coûts	(Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010a, Yunus et al., 2010)

DEUXIEME PARTIE : DU POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE AUX CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

La première partie de notre thèse a permis la construction d'une problématique visant l'analyse de l'arrangement organisationnel global (AOG) des institutions bancaires en France et au Canada au cours d'une période de changement réglementaire et prudentiel. Comme le précise Thietart (2007, p. 2) : « *le chercheur peut souhaiter étudier un processus dans le but de le comprendre et d'élaborer sur cette base une nouvelle théorie ou d'en aménager une existante. Il peut également étudier ce même processus avec pour objectif de le décrire et apporter ainsi des observations complémentaires à la communauté scientifique. Il peut, enfin, faire porter ses efforts sur l'analyse d'un contenu en partant d'un ensemble d'hypothèses dérivées de théories existantes dans le but de les confronter à la réalité empirique. Une question de recherche n'est ainsi jamais limitée à un thème sans finalité ni démarche, ou bien encore à une seule finalité. Une question de recherche porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)* ». La deuxième partie de cette thèse vise cette troisième question : « *comment procéder ?* ». Pour cela, nous expliciterons le cadre méthodologique qui a été utilisé afin de répondre à la problématique posée.

La seconde partie de notre thèse se décline en deux chapitres. Un premier chapitre présente notre démarche méthodologique soit le design de la recherche, ainsi que les méthodes utilisées pour collecter, traiter et analyser nos données. Du fait du caractère émergent de notre recherche, nous avons fait le choix d'une démarche abductive et d'une méthodologique qualitative. Notre recherche s'est construite autour d'une étude de cas multiples, permettant de collecter un large éventail de données. Enfin, nous avons privilégié une démarche historique permettant de mettre en avant la temporalité du phénomène étudié. Le second chapitre offre une description de notre terrain empirique. Nous avons étudié l'industrie bancaire en France et au Canada et plus particulièrement quatre banques qui sont les leaders sur leurs marchés : BNP Paribas et Crédit Agricole au niveau de la France et RBC et Desjardins au niveau du Canada, donc deux banques coopératives et deux banques SA.

Chapitre 3 : Stratégie et design de recherche

> *« Avant tout il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit ».*
>
> Bachelard (1938, p. 14)

Introduction chapitre 3

Dans le chapitre 3, nous abordons les conséquences de notre problématique sur notre design méthodologique. Notre revue de littérature a permis de décliner notre problématique en trois sous questions de recherche. Dans la première partie du chapitre 3, nous présentons l'intérêt d'une étude multicas de nature interprétative, et notamment l'intérêt d'une démarche qualitative et historique du fait du caractère émergent de notre thématique et problématique. Dans une seconde partie, nous évoquons plus précisément la collecte et le traitement des données. Nous revenons notamment sur la construction de notre grille de lecture de l'AOG, et sur l'utilité et l'objectif des données documentaires (notamment les rapports annuels des banques) et des entretiens dans le processus de collecte des données. Enfin dans la dernière partie du chapitre 3, nous abordons notre méthode d'analyse des données et de présentation de ces dernières.

En sciences de gestion, les recherches sur les théories processuelles et les phénomènes dynamiques ont connu un fort développement ces dernières années (Musca, 2006). Langley (1999) distingue deux types de recherches : les recherches formulant des hypothèses et les testant et les recherches collectant des données puis essayant d'en extraire des théories (Pettigrew, 1990, Van de Ven, 1992). Dans le cadre de la thèse, nous nous situons dans le deuxième type des recherches. Pour mener à bien ce type de recherches Pettigrew et al. (2001) soulignent qu'il est nécessaire de prospecter le contexte, le contenu, les processus et leurs interdépendances au cours du temps. Musca (2006, p. 153) souligne que ce type de recherches

soulève de nombreux défis : « *il s'agit à la fois d'attraper le réel au vol et d'étudier des processus à long terme dans leur contexte naturel, ce qui conduit à y considérer de multiples niveaux d'analyses interconnectés* ». Il est donc nécessaire de mettre en place un design méthodologique adapté. L'objectif de ce chapitre sera donc de justifier l'utilisation d'une recherche longitudinale de cas enchâssés en soulignant son intérêt, mais également ses limites.

Section I : Design de recherche

1.1 Positionnement épistémologique

Piaget (1967, p. 6) propose la définition suivante de l'épistémologie : « *en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Dans la même veine, Thietart (2014, p. 15) définit l'épistémologie comme : « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* ». Si Piaget souligne le retard des sciences expérimentales dans la production de connaissances sur les disciplines déductives, il met en avant qu'à l'intérieur des sciences expérimentales, les sciences de l'homme doivent répondre à des difficultés supplémentaires : « *les sciences de l'homme se trouvent en présence d'une situation épistémologique et de problèmes méthodologiques qui leur sont plus ou moins propres et qu'il importe d'examiner de près : c'est que, ayant l'homme pour objet, en ses activités innombrables, et étant élaborés par l'homme en ses activités cognitives, les sciences humaines se trouvent placées en cette position particulière de dépendre de l'homme à la fois comme sujet et comme objet, ce qui soulève, cela va de soi, une série de questions particulières et difficiles* » (Piaget, 1979, p. 45). Piaget met premièrement en avant le fait que le chercheur est engagé dans le phénomène qu'il étudie et observe, et deuxièmement que ce dernier accorde « involontairement » des valeurs aux faits et aux actes qu'ils observent, perdant ainsi son objectivité. Ainsi pour Piaget la difficulté principale de l'épistémologie dans les sciences de l'homme est que : « *l'homme est à la fois sujet et objet se prolonge en celle-ci* (dans l'épistémologie) *que cet objet étant à son tour un sujet conscient, doué de parole et de multiples*

symbolismes, l'objectivité et ses conditions préalables de décentration s'en trouvent rendues d'autant plus difficiles et souvent limitées » (Piaget, 1979, p. 48).

Guba et Lincoln (2000) proposent de classer les positionnements épistémologiques en quatre catégories : positiviste, post-positiviste, théorique critique et constructivisme. L'interprétativisme est absent de cette classification, car il est généralement présenté comme une variante du constructivisme (Véronique et Séville, 2007). La détermination de notre posture épistémologique en tant que chercheur a été un processus extrêmement long, fait d'aller-retour entre les différentes postures, trouvant dans chaque posture des points pertinents et intéressants pour mener des recherches en sciences de gestion. Selon Dumez (2010, p. 14) la réponse à la question : « *quelle est votre posture épistémologique ?* » est : « *« Je considère qu'une telle question est dénuée de sens ('unsinnig') ». Par contre, les questions épistémologiques concrètes sur un travail de recherche sont à la fois légitimes et fondamentales (un véritable problème scientifique a-t-il été construit ? Existe-t-il des propositions sans contenu empirique possible, donc non susceptibles d'être vraies ou fausses ? Le cadre théorique et le matériau empirique sont-ils suffisamment spécifiés l'un et l'autre pour que leur articulation puisse produire un véritable effet de connaissance ?* ». Dans le cadre de la thèse, nous avons retenu une posture épistémologique qui comporte différents éléments des différentes traditions philosophiques (positivisme, constructivisme, interprétativisme). Selon Bachelard (1938) et Popper (1972) notre démarche repose sur le fait d'avoir construit un problème scientifique, fruit de la confrontation des savoirs et des non-savoirs. Ce problème scientifique se fonde sur une revue de littérature, un état de l'art permettant de clarifier ce qui relève du savoir et ce qui relève du non-savoir. Nous avons également construit un dispositif méthodologique en lien avec notre problématique et l'état de l'art permettant de répondre à la confrontation des savoirs. Notre démarche peut également être qualifiée d'empirisme logique, car premièrement nous avons cherché à « *éliminer de notre démarche les propositions, expressions, concepts, dénués de signification, c'est-à-dire non susceptibles d'être vrais ou faux* » (Dumez, 2010, p. 16). Deuxièmement, nous avons cherché à construire un canevas analytique rigoureux et ordonné qui puisse être appliqué à des données empiriques. Enfin, notre démarche se veut interprétativiste au sens de Popper, car nous nous sommes intéressés au sens accordé par les acteurs à la situation de changement dans laquelle ils se trouvent et aux interprétations qu'ils en

font. L'interprétation des acteurs, mais également la nôtre en tant que chercheur, sont parfaitement discutables, discussion devant déboucher sur une critique rationnelle et objective. Notre design de recherche a donc été construit d'une manière rigoureuse articulant les théories et les faits, permettant la discussion et la critique, ce qui selon nous, ne peut faire que progresser la création de connaissance. La réflexion épistémologique menée dans cette thèse est conforme aux recommandations de Thietart (2014) qui invite à prendre en compte quatre dimensions de l'épistémologie : *l'ontologie, l'épistémique, la méthodologique et enfin l'axiologique.* L'ontologie repose sur le questionnement de la connaissance, soit sur la nature de la réalité. Dans le cadre de notre thèse nous souhaitons comprendre comment la banque SA et la banque coopérative font évoluer les composantes de leur AOG dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel. Dans ce cadre notre démarche peut-être qualifiée d'interprétative au sens de Popper : « *une science sociale pratiquant la compréhension objective peut-être développée indépendamment de toute idée de subjective ou psychologique. Cette méthode consiste à analyser suffisamment la situation sans faire appel à la psychologie. La compréhension objective consiste à apercevoir que l'action était objectivement appropriée à la situation* » *(Popper, 1979, pp. 88-89).* Ainsi notre démarche est de nature interprétative, car nous avons réalisé une analyse précise des informations, des connaissances dont disposaient les acteurs au début du processus et au cours de ce dernier, permettant de construire une interprétation des événements. Afin de comprendre cette réalité sociale nous avons utilisé des entretiens semi-directifs permettant de recueillir le discours des acteurs. L'épistémique a pour objet de questionner la nature de la connaissance. Si notre objectif initial était de construire un modèle que nous testerions sur nos cas, il nous a semblé difficile de cerner complètement la réalité des paradigmes mobilisés. Ainsi nous ne pouvons pas nous prévaloir d'une connaissance totalement objective. De ce fait, notre analyse de la littérature nous a permis de concevoir un modèle d'investigations qu'il ne faut pas comprendre comme un modèle que nous allons tester afin de répondre à des hypothèses fondées sur une réflexion théorique. Notre modèle d'investigation doit se comprendre comme des « *lunettes* » construites à partir de la littérature permettant d'amorcer une analyse de nos quatre cas. Nous avons procédé par exploration hybride puisque nous avons réalisé des allers-retours entre des observations sur le terrain et les connaissances théoriques. Nous avons donc initialement utilisé des concepts théoriques et mobilisé la littérature sur notre objet de recherche afin de donner du sens aux observations

empiriques réalisées sur le terrain. Selon Koenig (1993, p. 5) une exploration hybride aspire à un « *réalisme fort* » de la théorie. Notre démarche peut donc être qualifiée d'abductive. La troisième dimension fait référence à la « *méthodologie* » qui renseigne sur la manière dont la connaissance émerge et à sa justification. Il est donc inéluctable d'analyser la validité de notre construit, de la crédibilité de ce dernier, mais également de la validité interne de notre recherche, de sa fiabilité et confirmabilité, et éventuellement de sa généralisabilité. Enfin, la quatrième dimension porte sur l'axiologie, qui est une science qui s'intéresse au champ des valeurs, soit la valeur portée par les connaissances. Weber s'intéressant à l'axiologie a proposé le concept de « *neutralité axiologique* », concept qui nous semble très pertinent en sciences de gestion. Freund (1990, p. 14) définit la « *neutralité axiologique* » comme : « *le principe de ceux qui ne donnent qu'une signification intrinsèque à la science, c'est-à-dire ceux qui estiment que son sens réside dans la démarche qui leur permet de découvrir des vérités objectivement stables et d'accumuler un genre de savoir spécifique, quel qu'en soit l'usage qu'on peut en faire par ailleurs du point de vue technique ou autre* ». Pour Weber la science est, et a une valeur, ce qui conduit les chercheurs à avoir des appréciations disparates et parfois contradictoires. Ainsi pour Weber, l'application de la neutralité axiologique ne dispense nullement la science de débattre sur les valeurs. Pour Freund (1990, p. 32) la neutralité axiologique « *n'exclut ni ne nie le rôle des valeurs dans les sciences économiques et sociales. Elles font partie de l'objet sur lequel portent leurs recherches, puisque les opinions, les croyances, les actions, les comportements individuels ou collectifs comportent inévitablement des évaluations sur les fins à atteindre* ». Ainsi le principe de neutralité axiologique n'interdit pas au chercheur d'exprimer sa position personnelle, mais elle lui interdit « *de couvrir de son autorité de savant des évaluations extra scientifiques, qui relèvent axiologiquement de la polémique partisane* » (Freund, 1990, p. 33). Ainsi une science sans valeur n'est pas une science et la neutralité axiomatique n'oblige pas le chercheur à ne pas prendre position. Bien au contraire, Weber souligne l'importance pour le chercheur de croire en des valeurs : « *se faire au dehors l'avocat de jugements de valeur ne peut vraiment avoir un sens qu'à la condition de croire à des valeurs* » (Weber, 1965, p. 127).

1.2 Quel dispositif méthodologique pour une approche mixte du changement ?

Les échanges informels avec le management des banques nous ont permis d'établir que la gouvernance et le modèle d'affaires étaient source de questionnements et cela d'autant plus depuis la dernière crise financière[21]. Ces questionnements sont également exacerbés par les discussions autour de Bâle III et par un durcissement des règles du cadre réglementaire et prudentiel. Les dirigeants des banques cherchent à mettre en place un modèle d'affaires permettant de faire face au nouvel environnement institutionnel et économique, préservant leur profitabilité, et un modèle de gouvernance assurant la résilience de leur organisation. Les praticiens établissaient des liens entre le modèle d'affaires de la banque et sa gouvernance. Nous avons alors prolongé et affiné nos lectures théoriques et professionnelles sur le modèle d'affaires, la gouvernance afin de voir comment ces concepts étaient traités par la littérature, et notamment la littérature sur les banques. Nous avons constaté plusieurs éléments :

- La littérature n'a pas ou peu traitée conjointement du modèle d'affaires et de la gouvernance d'une organisation. Pourtant dans le secteur bancaire, les praticiens semblent indiquer que la profitabilité ainsi que la résilience de la banque passent par une meilleure compréhension des liens entre modèle d'affaires et gouvernance, mais également de l'adéquation entre ces deux concepts, notamment dans la gestion des risques, des objectifs stratégiques poursuivis et des valeurs défendues par l'organisation ;
- Nous avons également observé que la thématique du changement avait peu été traitée en ce qui concerne la gouvernance, et que la littérature sur le modèle d'affaires s'y consacre depuis peu maintenant.

Prenant en compte les limites observées dans la littérature, nous avons proposé une problématique en mesure de contribuer à la confrontation entre savoirs et non-savoirs (Dumez, 2010). Cette problématique s'intéresse à la dimension « contenu », mais également à la

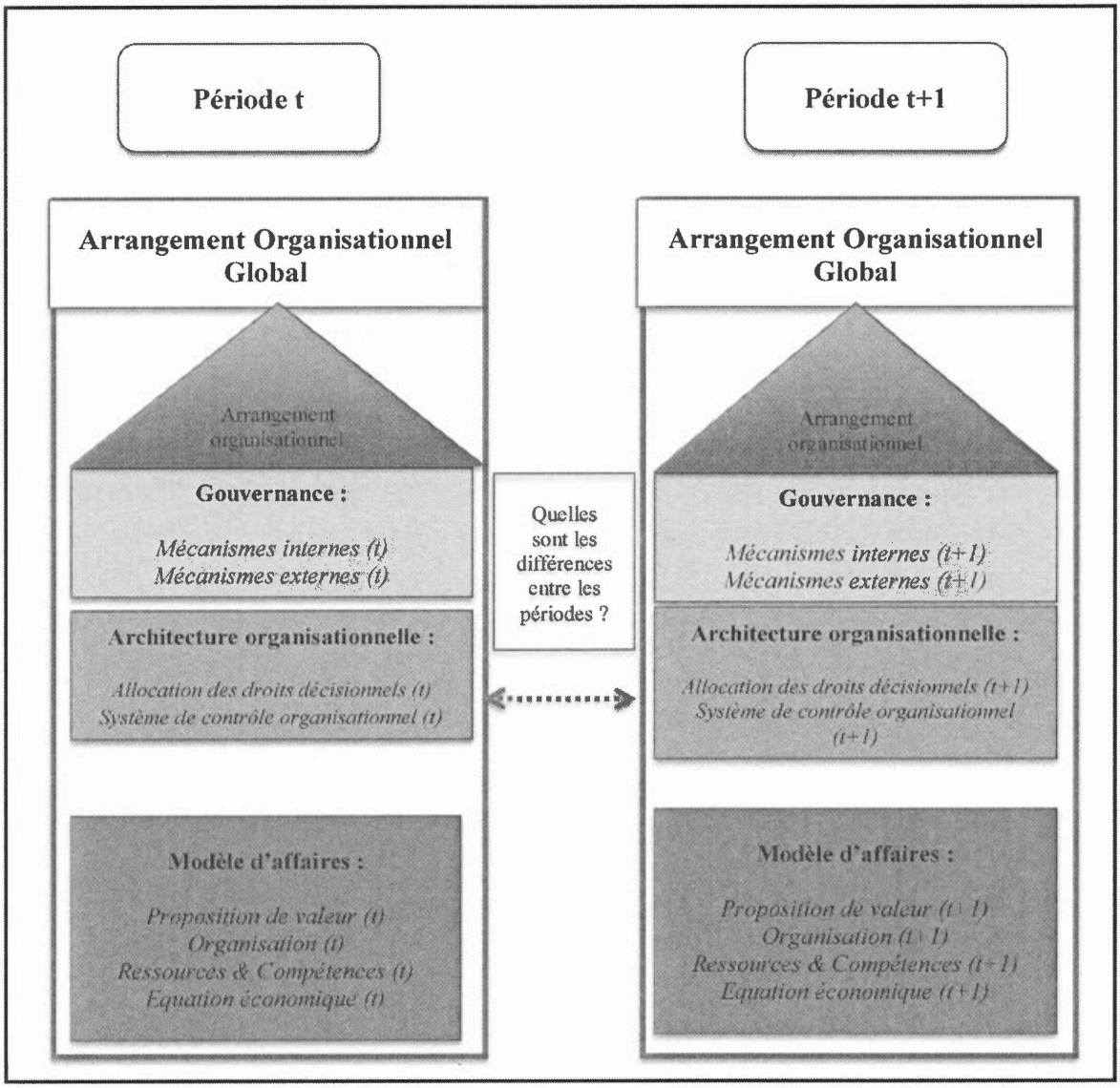
[21] Le management des banques ne parle pas directement « *d'architecture organisationnelle* » mais cette dernière est intégrée tacitement par le management dans la gouvernance.

dimension « processus », ce qui conduit à une vision mixte du changement. Ce positionnement conduit des implications méthodologiques qu'il convient de préciser.

Le champ du management s'est structuré autour de deux pôles : un pôle regroupant les recherches sur les processus et un autre pôle regroupant les recherches sur le contenu. Les recherches sur les processus portent sur « *comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon* » (Langley, 1999, p. 692). La recherche sur le contenu cherche à « *mettre en évidence de quoi se compose l'objet qu'il étudie* » (Grenier et Josserand, 2003, p. 106). Si le management s'est construit autour de la dichotomie « *contenu* » versus « *processus* », certains chercheurs à l'instar de Pettigrew (1990) ont indiqué qu'il était particulièrement difficile de distinguer ce qui relève du contenu et ce qui relève du processus. Enfin, Poole (2004) et Van de Ven et Poole (1995) ont montré que l'approche sur les processus affine la compréhension du contenu et réciproquement. Dans la même veine, Weick (1979, p. 16) indique que : « *Le processus organisationnel et les conséquences de ce processus sont en réalité inséparables, ce sont des notions interchangeables* ». Dans le cadre de notre recherche nous avons choisi de combiner l'approche « *contenu* » et l'approche « *processus* », car il nous a semblé que comprendre à la fois le « *pourquoi et le quoi des décisions stratégiques ?* », mais également le « *comment ?* » pouvaient éclairer l'évolution stratégique et organisationnelle des banques.

L'approche « contenu » nous amène à déterminer ce qui change au cours de la période observée. Comme nous avons privilégié une approche multidimensionnelle de l'arrangement organisationnel global (AOG), l'approche « contenu » nécessite de comparer l'évolution au niveau du contenu des différentes composantes de l'AOG au cours de la période étudiée. Nous pouvons schématiser ce design de la manière suivante :

Figure 15 : Design d'une recherche sur le "contenu"



Source : Construction personnelle

Une recherche basée sur l'approche « *processus* » a pour but de déterminer : Pourquoi cela change ? Et comment ? L'approche « *processus* » ne requiert pas d'analyser l'évolution des composantes de l'AOG au cours de la période de changement, mais de comprendre les logiques et les mécanismes qui ont permis les variations au niveau des composantes de l'AOG. Selon

Musca (2006, p. 157) dans l'approche « *processus* » on ne peut pas faire l'économie d'une bonne compréhension du contexte de la recherche : « *les processus organisationnels sont inextricablement liés aux contextes, aux situations réelles dans lesquels ils se produisent* ». L'approche « *processus* » nécessitant une fine compréhension du contexte, cela justifie une première fois que nous réalisions une étude avec peu de cas. Pettigrew (1990, p. 268) souligne la complémentarité de l'approche « *contenu* » et de l'approche « *processus* » : « *research on change should explore the contexts, content and process of change together with their interconnections through time* ». Une bonne compréhension du processus de changement qui s'opère au sein des banques requiert ainsi une approche mixte du changement.

1.3 Une étude multicas enchâssée dans une perspective historique

Selon Yin (2014), l'étude de cas permet la réalisation d'une recherche empirique permettant de générer de nouvelles théories. Elle permet également de collecter de nombreuses données sur l'objet de recherche, mais également sur le contexte du phénomène étudié, ce qui n'est pas négligeable dans notre cas puisque les processus organisationnels sont liés au contexte (Musca, 2006). La méthode des cas permet également de mettre en avant des phénomènes nouveaux (Eisenhardt, 1989) ce qui justifie également son utilisation dans notre cas, puisque nous nous intéressons à un phénomène relativement peu étudié par la littérature. Selon Musca (2006, p. 154) l'étude de cas longitudinal se définit par trois critères : (1) la collecte de données s'effectue sur deux périodes distinctes ; (2) l'objet de recherche est comparable sur les deux périodes ; (3) l'analyse repose sur une comparaison des données entre les deux périodes. Sous l'intitulé « étude de cas » on peut distinguer de nombreuses approches différentes. Yin (2014) distingue l'étude de cas unique de l'étude de cas multiples. L'étude de cas unique ou l'étude de cas multiples peuvent être de type holistique si l'étude ne comporte qu'une seule unité d'analyse, ou bien enchâssée lorsque la recherche comporte plusieurs niveaux d'analyses. Le débat sur le choix du nombre de cas a suscité de vives réactions dans les années 90 et cela est toujours le cas aujourd'hui puisque le débat n'est pas clos (Eisenhardt, 1989, Dyer et Wilkins, 1991, Eisenhardt, 1991). Gombault (2005) indique que le nombre de cas dépend de la problématique

et des questions de recherche. Comme notre problématique traite d'un « questionnement original » il semble qu'un nombre de cas limité soit suffisant : « *S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* » (Wacheaux, 1996, p. 95). Musca (2006, p. 155) souligne que la multiplication des cas renforce la validité externe de la recherche par rapport à l'étude de cas unique, et que ce design est plus pertinent dans une « *logique de réplication théorique* ».

Notre problématique autour de l'arrangement organisationnel global (AOG) nous amène à adopter une démarche hybride, qui repose sur une étude de cas multiples enchâssés. Musca (2006, p. 157) définit cette dernière comme : « *une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas* ». Nous nous retrouvons dans cette configuration, puisque nous avons réalisé des investigations au niveau de l'AOG de la banque (l'ensemble du cas), mais également au sein des composantes de l'AOG (sous-unités d'analyse). Enfin, Musca (2006, p. 157) souligne que le design de l'étude de cas multiples enchâssés est en adéquation avec une démarche comparative : « *le choix d'une étude longitudinale de cas enchâssés paraît pertinent lorsqu'on cherche à comprendre et expliquer des processus organisationnels complexes à partir de comparaison détaillée d'éléments du contexte réel dans lequel ils sont ancrés* ». Notre design de recherche est donc en accord avec notre problématique et notre objectif qui est de comprendre l'évolution de l'AOG des quatre banques composant notre échantillon et de comparer les évolutions entre les quatre banques. Les comparaisons s'établissent à deux niveaux : entre le Canada et la France et entre les banques coopératives et les banques SA.

Afin de comprendre l'évolution de l'AOG des banques composant notre étude de cas, une étude de type longitudinale ou encore historique nous a semblé inévitable. Cela se justifie principalement par le fait que nous collectons des données sures, au minimum, deux périodes différentes. Nous retraçons l'évolution de l'AOG sur une période de 10 ans, soit de l'année 2005 à l'année 2014.

Si Bâle I rentre en application des 1988, nous avons considéré que son application ne modifiait pas significativement la gouvernance, le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle de la banque. En effet, les accords de Bâle I sont seulement une norme de fonds propres. Le risque de crédit est trop peu différencié suivant les types et la nature des engagements et la norme ne prend pas en compte les produits dérivés amenant des risques hors bilan. De plus, c'est au cours de la période 2000-2004 que se sont constitués et formés les groupes bancaires que nous avons observés sur 10 ans :

- BNP Paribas est née de la fusion de la BNP et de Paribas le 23 Mai 2000 ;
- Introduction de CASA en bourse en 2001 ;
- La mise en place d'une fédération unique chez Desjardins en 2001 ;
- Enfin, seule RBC ne subit pas de modifications majeures dans sa structure à l'aube des années 2000.

Le comité de Bâle propose en juin 2004 les accords de Bâle II qui comportent de nouvelles exigences de fonds propres différenciant le risque de crédit, du risque de marché et introduisant le risque opérationnel. Ces accords sont complétés par de nouvelles exigences en ce qui concerne le contrôle interne de la banque, mais également sa transparence, permettant une meilleure divulgation (communication financière et stratégie d'allocations des fonds propres par types de risques notamment). Ces exigences doivent ainsi améliorer la discipline de marché. Les accords de Bâle II impactent théoriquement les pratiques en matière de gouvernance, mais également le modèle d'affaires des banques. Si les accords de Bâle II rentrent officiellement en application en 2006 tant au niveau du Canada que de la France, les banques ont eu connaissance dès la fin de l'année 2004 de ces nouvelles règles et ont pu anticiper la mise en application. Nous avons ainsi déterminé que l'année 2005 marquait le début de la période de changement. 2014 signe la fin de la période d'étude, car c'est la dernière année pour laquelle nous disposons des données, notamment des données issues des rapports annuels des quatre banques. Si nous n'occultons pas les changements qui précédent l'année 2005 nous ne les présenterons pas dans la partie « résultats » de la thèse. Dans le chapitre de présentation des cas, nous avons intégré une section intitulée : « *Une perspective historique de l'industrie bancaire et des banques au Canada et en France* ». Cette partie permettra d'établir la situation initiale des quatre banques, notamment en ce qui concerne le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture

organisationnelle. Nous pourrons ainsi seulement aborder dans la partie « résultats » les changements concernant la période 2005-2014.

En recueillant les données sur une période de 10 ans, nous pouvons ainsi retracer l'évolution de l'arrangement organisationnel global des banques, et aborder la dynamique de l'AOG au cours de cette période. Ce design nous permet ainsi de mettre en avant les composantes de l'AOG qui sont restées stables, mais également celles qui ont évolué au cours de la période. Ce design nous permet également de réaliser le même procédé au niveau des sous-unités du cas, soit au niveau du modèle d'affaires et de l'arrangement organisationnel qui est le fruit de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance. Finalement, comme le souligne Langley (1999) ce type de design longitudinal permet de mettre en lumière différentes causalités, des boucles de rétroactions et des voies d'action analogues, favorisant ainsi une meilleure compréhension de la dynamique d'évolution de l'AOG.

Le choix du design enchâssé nous permettra également de réaliser des comparaisons entre les différentes unités d'analyse retenues, permettant de combiner une méthodologie de variance et de processus ce qui rejoint les recommandations de Van De Ven et Poole (2005). Ce design favorisera ainsi la comparaison des différentes unités d'analyse conduisant tant à une analyse synchronique que diachronique. Dans la partie suivante, nous présentons la sélection des cas et la pertinence de ces cas au regard de notre problématique et de notre design méthodologique.

1.4 Sélection des cas et pertinence

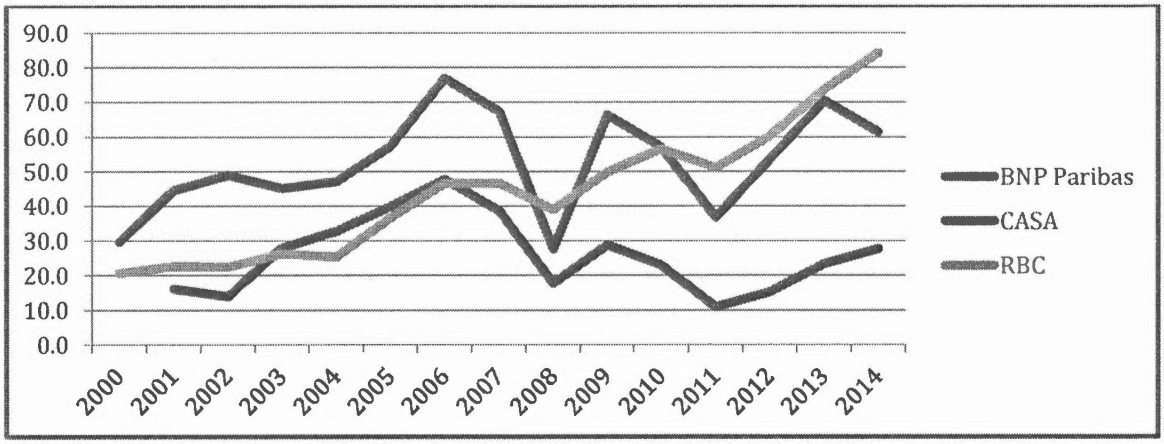
Nous avons choisi de réaliser notre recherche au sein du secteur bancaire canadien et français et plus particulièrement sur les cas de quatre banques en France et au Canada : BNP Paribas, Crédit Agricole, RBC, Desjardins. Plusieurs raisons viennent expliquer ce choix.

Premièrement, plusieurs événements exogènes ont conduit aux évolutions de l'industrie bancaire française et canadienne : l'éclatement de la bulle internet au début des années 2000

conduisant à un krach boursier mondial ; les *junks bonds* subissent un *spread* de crédit à l'automne et à l'hiver 2001 semblable à celui de 1989, engendrant de vives tensions sur les marchés financiers et bancaires ; la crise financière de 2007-2008 conduit à la faillite de plusieurs établissements bancaires en Europe et en Amérique du Nord ; l'introduction de Bâle II en 2006 puis de Bâle III 2013 modifient en profondeur le paysage prudentiel des établissements bancaires. Ces événements affectent le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle des banques. Si on considère que la capitalisation boursière repose sur les profits futurs espérés par les actionnaires et du risque financier associé, alors la capitalisation boursière de la banque A sera plus importante que celle de la banque B si les profits attendus de A sont plus élevés que B. Si la spéculation et d'autres facteurs externes peuvent impacter la valorisation boursière d'une entreprise, cette dernière repose avant tout sur la logique de création de valeur et d'utilisation des ressources et compétences (**modèle d'affaires**) et de gestion saine et « prudente » des risques (**gouvernance et architecture organisationnelle**). Si on observe l'évolution de la capitalisation boursière[22] des banques composant notre échantillon, on peut alors fortement penser que suivant les cas, le processus de changement qui s'opère au niveau de la gouvernance, de l'architecture organisationnelle et du modèle d'affaires des banques n'est pas achevé. Nous avons alors calculé de 2000 à 2014, la valorisation boursière de BNP Paribas, CASA et RBC. Pour cela, nous avons multiplié le nombre d'actions formant le capital de la banque par le cours moyen en bourse de chaque année. Nous constatons alors que dans le cas des banques françaises, la capitalisation boursière de CASA est très inférieure à celle observée au cours de la période 2000-2007 et que celle de BNP Paribas est toujours inférieure au niveau d'avant crise. Concernant RBC, l'analyse est tout autre puisque la valorisation boursière de la banque ne cesse de s'améliorer depuis la crise financière. La figure suivante exprime les résultats obtenus en milliards d'euros.

[22] Desjardins ne disposant pas de véhicule coté contrairement à CASA, nous avons seulement calculé la capitalisation boursière de BNP Paribas, RBC et CASA.

Figure 16 :Évolutions de la capitalisation boursière (en milliards d'euros)



Sources : Rapports annuels 2000-2014 de RBC, BNP Paribas et CASA

Ce graphique suggère que les marchés financiers considèrent que le modèle d'affaires et la gouvernance de BNP Paribas et de Crédit Agricole ne permettent pas d'assurer leur profitabilité face au nouvel environnement institutionnel. Inversement, les marchés financiers considèrent que le modèle d'affaires et la gouvernance de RBC permettent d'assurer la profitabilité de la banque face au nouvel environnement institutionnel. Néanmoins, il semble que la logique de création de valeur sur laquelle reposaient depuis plusieurs années ces quatre banques soit en évolution. Il est donc intéressant d'observer le changement de modèle d'affaires de gouvernance et d'architecture organisationnelle de ces banques au cours du processus d'évolution de leur cadre réglementaire et prudentiel.

Deuxièmement, la prise en compte de l'évolution de l'environnement, et notamment de l'environnement prudentiel, permet de concevoir les menaces et les opportunités pour les banques. Les menaces, car si l'organisation ne se prépare pas à évoluer elle risque de disparaître, mais également les opportunités, car les changements s'opérant au sein de l'environnement rebattent les cartes au sein de l'industrie bancaire. Ainsi pour avoir une meilleure compréhension du phénomène et notamment de sa complexité, il nous semble important

d'analyser les actions et les décisions qui résultent de la volonté de contourner une menace et celles qui visent à saisir une opportunité stratégique.

Troisièmement, le fait que le processus de changement soit non-accompli au sein de l'industrie bancaire canadienne et française justifie également notre choix. Selon Van de Ven (1992, p. 181) l'incomplétude du processus est un critère permettant de mener à bien une recherche sur le changement : « *most studies of strategy process to date have been restrospective case histories conducted after the outcomes were know. However, it is widely recognized that prior knowledge of the success or failure of a strategic change effort invariably biases a study's findings. While historical analysis is necessary for examining many questions and concerted efforts can be undertaken to minimiz bias, it is generally better, if possible, to initiate historical study before the outcomes of a strategic change processes as they unfold in their natural field settings* ».

Le choix des quatre banques

Nous avons choisi de comparer l'évolution des banques en France et au Canada, car au sein de l'industrie financière de ces deux pays c'est le marché bancaire qui est dominant au niveau du financement des particuliers et des entreprises. De plus, ces deux pays respectent Bâle II et Bâle III et les banques publient leurs comptes selon les normes IFRS, ce qui facilite dans un premier temps la collecte de données et dans un second temps la comparaison. À ce titre, une comparaison avec le marché bancaire étasunien aurait été plus compliquée, car les banques ne dominent pas le marché du financement notamment au niveau des entreprises, que les banques ne sont pas soumises aux règles de Bâle II et Bâle III et qu'enfin elles ne publient pas leurs comptes selon les normes IFRS, mais selon les US GAAP. Nous avons choisi également les banques qui étaient les leaders sur leur marché domestique et qui sont fortement intégrées au système d'activités de l'industrie bancaire et financière. Comme ces banques occupent une position transversale au sein de l'industrie bancaire, tant au Canada qu'en France, l'ensemble de leurs activités est théoriquement affecté par l'évolution du cadre réglementaire et prudentiel, même si ces évolutions peuvent s'effectuer à diverses vitesses. Ainsi le choix d'une banque de détail ou d'une banque d'affaires ne nous semblait pas pertinent, car il est fort probable que

l'évolution du cadre légal et réglementaire ait peu modifié le modèle d'affaires ou la gouvernance d'une banque spécialisée et non pas « *universelle* ». Ainsi les grandes banques de type « universelle » se prêtent davantage à notre problématique.

Quatrièmement, nous avons choisi ces banques, car si elles sont les banques leaders de leur marché, elles sont également les deux plus grandes banques SA et coopératives en termes d'actifs. Ces quatre banques constituent ainsi un ensemble homogène de cas. Pour Godfrey et Hill (1995) le fait de comparer des cas homogènes est un critère important favorisant l'établissement de comparaisons pertinentes dans une étude de cas. L'homogénéité est tout d'abord relative au contexte dans lequel évoluent les quatre banques : elles agissent dans le même environnement prudentiel et réglementaire. Cela nous permettra de mettre en avant l'influence de l'environnement sur l'AOG et ses composantes, mais également l'influence du management (les événements qui ne peuvent s'expliquer par l'effet de l'environnement). L'homogénéité concerne également le modèle d'affaires et le choix des activités, puisqu'avec des phénomènes d'isomorphismes qui se sont opérés au cours des années 90 et 2000 (Cartier, 2012, Ory et al., 2012) , les banques ont adopté un modèle d'affaires semblable : le modèle originate to distribute (Purnanandam, 2011).

Cinquièmement, nous avons sélectionné ces banques pour un critère de faisabilité méthodologique. Comme le souligne Pezet (2002), l'utilisation d'un design historique ou longitudinale pose la question de l'accès *a posteriori* aux données nécessaires à la réalisation de la recherche. Du fait de l'importance historique, sociale et économique de ces banques et de leurs obligations de divulgation, nous avions la certitude de pouvoir collecter des données à partir du rapport annuel, mais également des données secondaires du fait de la médiatisation de ces banques. Le choix de ces banques se justifie donc par un accès privilégié aux données.

Sixièmement, nous avons fait le choix de comparer des banques coopératives et des banques SA car nous pouvons alors rendre compte de la diversité du champ organisationnel de l'industrie bancaire en France et au Canada. La prise en compte des banques coopératives permet de rendre compte des caractéristiques du champ organisationnel de l'industrie bancaire en France et au Canada. En effet, les banques à forme coopérative ou mutuelle existent depuis de nombreuses

années et elles occupent une place importante dans le paysage bancaire européen et québécois. Néanmoins le statut de banque SA est de nos jours de plus en plus répandu ce qui conduire à la banalisation du statut coopératif au sein du secteur bancaire en France et au Canada.

Septièmement, la comparaison entre banque coopérative et banque SA donne des résultats hétéroclites au sein de la littérature. En effet, la littérature anglo-saxonne considère que cette forme organisationnelle est inefficace comparativement à la banque SA (Akella et Greenbaum, 1995, Mester, 1993) du fait de l'incomplétude croissante des contrats et la complexité des actifs. La banque coopérative serait une forme organisationnelle adéquate dans les pays en développement, du fait de leur capacité à collecter la « petite épargne », et à financer la petite entreprise (Rasmusen, 1988). La littérature anglo-saxonne, évoque notamment les performances inefficaces des *Buildings Societies* au Royaume-Uni ou des *Credit Unions* aux États-Unis et le processus de démutualisation qui s'opère dans ces pays. La banque coopérative est notamment critiquée du fait de son incapacité à lever des capitaux pour financer sa croissance et son développement et cette critique est exacerbée par la nouvelle régulation prudentielle qui exige de nombreux capitaux propres. Dans ce contexte, la banque coopérative se maintient du fait des avantages fiscaux accordés par les États et notamment les prêts bonifiés (Sifakis-Kapetanakis, 2007). Si la littérature anglo-saxonne considère la forme coopérative comme une forme organisationnelle inefficace du fait des caractéristiques actuelles de l'environnement, une littérature principalement européenne et notamment française démontre l'inverse (Battaglia et al., 2010, Draperi et Le Corroller, 2015, Guillot-Soulez et Soulez, 2015, Gurtner et al., 2002, Marsal, 2011, Ory et al., 2006, Ory et al., 2012, Schlossberger, 2012, Sifakis-Kapetanakis, 2007). Le choix des banques disposant du statut de banque coopérative et de banque SA répond donc aux caractéristiques de la littérature sur les banques.

1.5 La sélection des acteurs étudiés : un centrage sur le rôle des dirigeants

Notre analyse au niveau des acteurs est centrée uniquement sur le rôle des dirigeants. Plusieurs raisons viennent justifier notre choix. Premièrement, nous nous intéressons uniquement à des événements et/ou des décisions qui concernent la gouvernance, le modèle d'affaires ou

l'architecture organisationnelle. À ce titre, nous nous intéressons presque exclusivement à des événements et/ou des décisions qui sont du ressort de la direction générale. Si nous ne nions pas le rôle des manageurs intermédiaires, il nous semble logique de penser que ces décisions sont validées au niveau de la direction générale. Deuxièmement, le régulateur tant canadien qu'européen considère que la holding de tête est son référent exclusif. Ainsi le dialogue entre les régulateurs et les banques passe nécessairement par les dirigeants et par le comité exécutif. En nous intéressant aux dirigeants et aux comités exécutifs, nous allons alors chercher les données là où elles sont censées se trouver. Troisièmement, notre revue de la littérature est essentiellement centrée sur la relation entre les actionnaires et les dirigeants. Les mécanismes de gouvernance qui sont analysés se rapportent quasi exclusivement aux dirigeants. La construction de la littérature autour des dirigeants se justifie principalement par l'accès aux données : par exemple, les rapports annuels communiquent plus d'informations sur les dirigeants que sur les administrateurs. Quatrièmement, comme le souligne Charreaux (1999, p.13), l'émergence des arrangements organisationnels s'explique par « *la mise en place des nœuds contractuels ou de leur reconfiguration en raison d'initiatives internes, notamment de la part des dirigeants* ». Ainsi, lorsque l'on s'intéresse à l'émergence d'un arrangement organisationnel il semble que les dirigeants soient une partie prenante essentielle de l'analyse. Enfin, nous avons choisi de nous intéresser aux dirigeants du fait de notre volonté de comparer les cas. En effet, s'il a été parfois difficile d'avoir accès à l'équipe dirigeante des quatre banques, le fait d'avoir interviewé des personnes occupant les mêmes fonctions dans les quatre banques a favorisé les comparaisons entre les pays et entre les banques. Le choix de s'intéresser aux dirigeants se justifie donc tant d'un point de vue théorique que méthodologique.

Synthèse section I

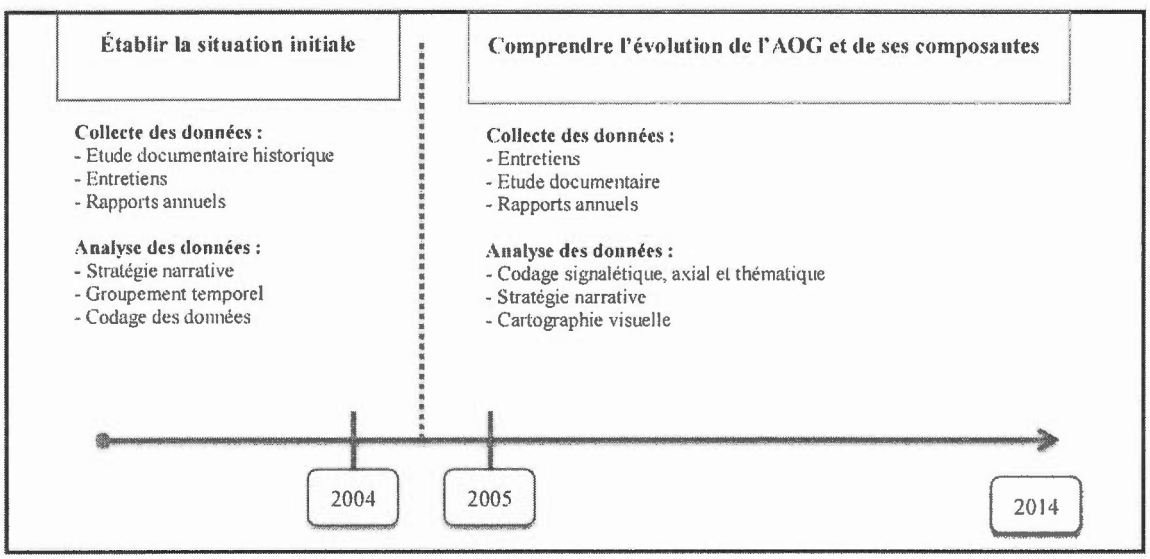
L'objectif de cette première section était de présenter notre positionnement épistémologique ainsi que notre démarche méthodologique. Pour analyser l'évolution de l'Arrangement Organisationnel Global (AOG), nous avons fait le choix d'une méthode abductive et qualitative, démarche qui permet de contribuer à l'exploration d'un phénomène peut étudié par la littérature. Notre recherche met l'accent sur les trois composantes de l'AOG (Architecture

organisationnelle, gouvernance et modèle d'affaires) et il nous a semblé important de pouvoir comprendre les interactions entre les composantes tout au long du processus de changement. Nous avons ainsi opté pour une recherche multicas. Ce design nous a conduits à collecter des données sur nos différents cas pendant quatorze ans. La section suivante précisera les étapes importantes de notre approche méthodologique.

Section II : Collecte, traitement et analyse des données

Au sein de la section II, nous présenterons les principes de collectes, de traitement et d'analyse des données que nous avons observées. Les données collectées devaient permettre d'établir la situation initiale des quatre banques soit jusqu'à la fin de l'année 2004, puis de comprendre comment ont évolué les composantes de l'AOG. Dans les deux cas, nous avons observé la même méthode de collecte et d'analyse des données. Nous réalisons ainsi pour les deux parties une collecte et une analyse de données primaires et secondaires. La figure suivante expose notre processus de collecte et d'analyse de nos données.

Figure 17 : Processus de collecte et d'analyse des données



Source : de l'auteur

2.1 Protocole de collecte des données

Nous présentons dans cette section les principes de collecte de données qui ont été suivis pour l'ensemble de la phase de collecte. À ce titre, Musca (2006, p. 166) souligne : « *qu'il n'y a pas de méthode spécifique de recueil de données, mais plutôt des combinaisons ingénieuses de dispositifs méthodologiques, en fonction de l'objet d'étude et de la nature des analyses que le chercheur souhaite mener* ». Notre recueil des données a été constitué par deux moyens : des données primaires grâce à la réalisation d'entretiens ; des données secondaires comme les rapports annuels, des documents internes, des articles académiques, des articles de presse. La combinaison de ces différentes données nous a permis une triangulation des données, permettant de vérifier la qualité de nos données (comparaisons entre les données), mais également la qualité de nos analyses. Enfin, que cela soit pour les données primaires ou secondaires, nous avons collecté des informations grâce à l'utilisation de notre grille d'investigations qui a été formulée à la fin de la partie théorique.

2.1.1 La collecte des données pour établir la situation initiale

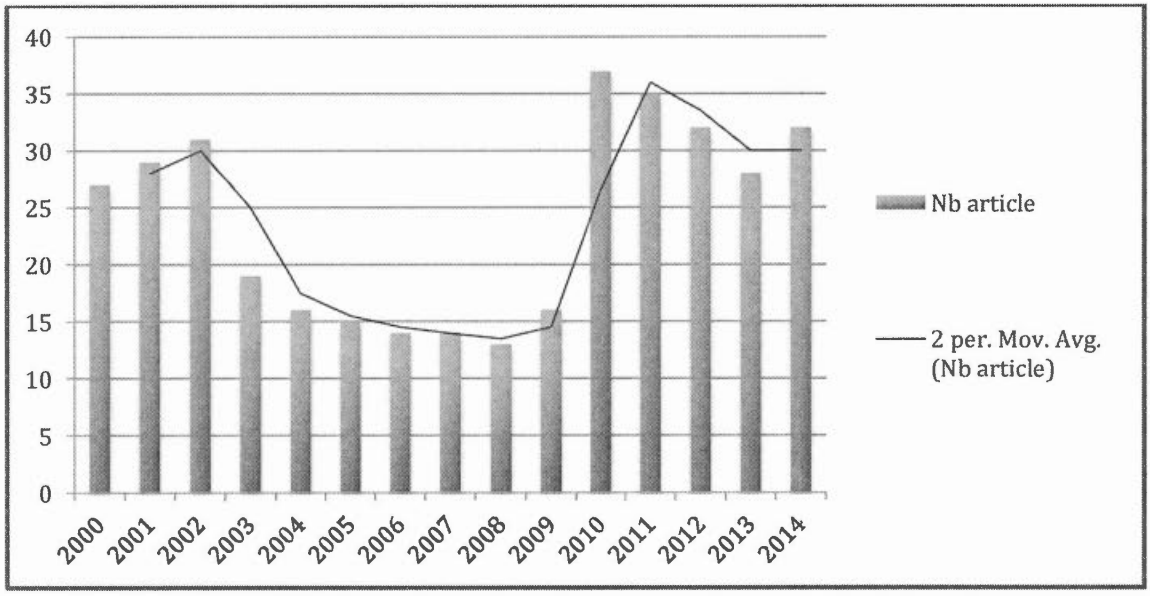
Ouvrages spécialisés

Afin d'établir la situation initiale, nous avons collecté des monographies qui avaient été écrites par des économistes ou des historiens. Gueslin (1984) nous offre par exemple une vision historique de la constitution et du développement des caisses locales du Crédit Agricole. Dans la même veine, Poulin (1990) nous propose un récit historique couvrant les 70 premières années du Mouvement Desjardins. Concernant BNP Paribas, Torres (2000) retrace les 150 ans d'histoire qui ont conduit à la création au début des années 2000 de BNP Paribas, fruit de la fusion entre BNP et Paribas. Piédalue (1976) offre une vision plus précise du contexte canadien, en abordant la formation des groupes financiers au Canada au début des années 1900. Ces ouvrages ont été d'une grande utilité afin de comprendre le contexte historique de ces banques, permettant de mieux saisir les logiques d'affaires notamment pour les deux banques coopératives.

Articles académiques

Nous avons également fait appel à des articles académiques afin de mieux saisir la gouvernance et le modèle d'affaires des banques. Pour cela nous avons mobilisé les bases de données EBSCO, JSTOR et ABI/Inform et nous avons réalisé des recherches par mots clés : « *banque* », « *banque coopérative* », « *bank* », « *mutual bank* », « *credit union* », « *co-operative bank* ». Une fois les articles sélectionnés, nous avons éliminé l'ensemble des articles qui ne se rapportaient pas à notre problématique initiale. Par exemple, de nombreux articles se rapportent aux banques centrales ou encore à la banque mondiale. Les articles conservés se rapportaient à de nombreuses disciplines : la finance, la stratégie, le contrôle de gestion, l'histoire, la théorie des organisations, la sociologie. Comme le montre le graphique suivant, nous avons observé des effets de cycle en ce qui concerne les publications académiques s'intéressant à la gouvernance, à l'architecture organisationnelle ou au modèle d'affaires des banques.

Figure 18 : Nombre d'articles de recherche se rapportant à notre problématique



Source : de l'auteur

On observe ainsi une première vague d'articles au début des années 2000 (2000 à 2002) qui correspond à la période où de nombreux groupes bancaires se sont constitués et une deuxième vague (2010-2014), qui correspond à la période post-crise financière. Les articles qui correspondent à la première période abordent l'évolution de la législation autour des banques au Canada (Daniel, 2003), la capacité des banques coopératives à résister à l'effet de normalisation par rapport aux banques SA (Ory et al., 2006), le rôle des banques coopératives dans le processus d'intermédiation (Greenbaum et Thakor, 2007), l'intérêt des banques coopératives et des mutuelles dans la sécurisation des dépôts bancaires (Greenbaum et Thakor, 1987, Rasmusen, 1988). Quelques articles abordent également la question du contrôle et de la gouvernance des banques : celle-ci diffère-t-elle de l'entreprise classique ? (Adams et Mehran, 2003). Les articles qui couvrent la seconde période sont presque tous en lien avec la régulation prudentielle des banques. Certains questionnent la taille (Kaufman, 2015) et la complexité (Bovais, 2014) de ces banques. Un autre groupe d'articles questionne le modèle d'affaires des banques et le rôle de ce dernier dans la crise financière de 2007 (Sana et Isaac, 2015, Kick et Prieto, 2015, Esther, 2013, Anginer et al., 2013, Purnanandam, 2011). Enfin d'autres articles, avec une perspective plus critique, questionnent le rôle de la régulation, notamment dans la propagation de la dernière crise financière (Kaufman, 2015, Clark et Jokung, 2015, Esther, 2013, Slovik, 2012, Miele et Sales, 2011, Laeven et Levine, 2009, Hellwig, 2009, Berndt et Gupta, 2009, Webb, 2008, Buiter, 2007). Ces articles, qu'ils concernent la période initiale ou la période de changement, permettent une compréhension plus fine du contexte, mais également des mécanismes de changement et des défis qui attendent les banques. Certains articles nous ont permis de mieux comprendre l'institutionnalisation de certaines pratiques, comme notamment le modèle d'affaires « *originate to distribute* », ou encore la construction et l'évolution de l'industrie bancaire au Canada et en France.

Entretiens non directifs

Les entretiens non directifs ont constitué également une source d'informations très importante, car très riche en informations. Dans le cadre de ces entretiens, nous avons défini un thème général et nous n'avons pas cherché à orienter les propos de l'interviewer. Nous avons seulement posé des questions de relances sur des propos déjà formulés par l'interviewer. Ces

entretiens ont permis de mieux saisir le contexte de l'époque initiale, des défis qui s'imposaient au management des banques tant au niveau du modèle d'affaires que de la gouvernance. Grâce au réseau que nous avons pu tisser dès le début de notre thèse, il a été possible d'interroger des professionnels de la banque qui avaient occupé diverses fonctions au sein des banques composant notre échantillon au cours de la période initiale. Si ces personnes nous ont offert une vision interne, nous souhaitions la confronter, et à ce titre nous avons également interviewé des personnes qui ont occupé un poste au sein de l'industrie financière et bancaire, mais qui étaient extérieures aux quatre banques. Ce dispositif méthodologique permet ainsi de renforcer la validité et la fiabilité de notre construit et des données collectées (Yin, 2014). Un accord de confidentialité a été signé avec chacune de ces personnes, ainsi aucune information ne sera divulguée sur leur nom ou leur fonction précise. Nous indiquerons seulement le nom de l'entreprise et leur niveau hiérarchique. Le tableau suivant expose la liste des différentes personnes interrogées.

Tableau 17 : Liste des personnes interrogées pour la phase initiale

Entreprise	Entretiens avec des cadres supérieurs	Entretiens avec des cadres manageurs	Total
Crédit Agricole	1	2	**3**
BNP Paribas	1	1	**2**
RBC	1	1	**2**
Desjardins	1	1	**2**
Agence de notation marché français	1	1	**2**
Agence de notation marché canadien	1	1	**2**
Analyste financier marché français	1	1	**2**
Analyste financier marché canadien	1	1	**2**
Total	**8**	**9**	**17**

Nous avons sollicité des acteurs qui avaient occupé diverses fonctions au sein des banques et de l'industrie bancaire ou financière. Les informations collectées à travers les entretiens ont

ainsi pu être recoupées avec les données que nous avions collectées grâce à notre étude documentaire historique.

Les rapports annuels

Les rapports annuels constituent également une source d'information importante. Nous avons considéré que le rapport annuel de la banque reflète la pensée de l'organisation. Si nous gardons à l'esprit que des courants dissidents peuvent exister au sein de l'organisation, afin de simplifier notre collecte des données, mais également l'analyse future, nous avons considéré que le rapport annuel était le fruit de l'organisation dans son ensemble et qu'il contenait la pensée des différents groupes qui compose cette dernière. Ainsi nous gardons à l'esprit qu'une telle posture peut soulever des critiques d'anthropomorphisme et de réification (Schneider et Angelmar, 1993), mais également sur la relation entre le discours analysé et la réalité qui lui est conférée (Alvesson et Karreman, 2000). Afin de collecter les données nécessaires, les rapports annuels ont été lus dans l'optique de notre problématique de recherche. Nous avons ainsi pu formuler des objectifs d'analyse du rapport annuel de la banque en lien avec notre grille de données présentée à la fin de la partie théorique de notre recherche. En procédant ainsi nous avons respecté le processus d'échantillonnage théorique : chercher les données là où elles sont susceptibles de se trouver. Nous avons ainsi cherché les informations relatives à **la gouvernance** (conseil d'administration, rémunération des dirigeants, répartition du capital et contrôle des actionnaires, normes de fonds propres et de liquidité, normes liées à la procyclicité et au risque systémique), **au modèle d'affaires** (la proposition de valeur (*l'offre de la banque, les clients cibles, l'accès à l'offre*), l'architecture de valeur (*la chaine de valeur, le réseau de valeur*), les ressources et compétences (*les actifs tangibles et intangibles, les modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire*), l'équation économique (*structure des revenus, dynamique des coûts*) et enfin à **l'architecture organisationnelle** (*répartition des droits de décisions, système de contrôle et d'évaluation des performances* et *systèmes d'incitation*).

Enfin, nous avons collecté des données issues des textes de loi, entourant l'activité bancaire au Canada et en France. À ce titre, nous avons consulté la Loi sur les banques (L.C. 1991, ch.46)

afin d'établir le cadre juridique des banques canadiennes. Comme Desjardins dépend de la province du Québec, nous avons également regardé les lois qui se rapportaient plus particulièrement au Mouvement Desjardins. Nous avons ainsi consulté la Loi sur les coopératives de services financiers (L.R.Q., c C-67) et également la Loi sur le Mouvement Desjardins. En ce qui concerne le contexte français, nous avons également utilisé la Loi n°84-44 du 24 janvier 1984, qui concerne l'activité et le contrôle des établissements bancaires. Cette loi permet la création d'un cadre juridique unique et universel pour l'ensemble des banques exerçant sur le territoire français. Nous avons également observé la Loi n°83-1 du 3 janvier 1983 qui introduit les titres participatifs au sein du capital des banques coopératives, innovation législative puis financière pouvant affecter la gouvernance des coopératives. Enfin, nous avons consulté l'ensemble des textes réglementaires émanant du Comité de Bâle, de la Commission Européenne, ou encore du BSIF ou de l'AMF pour le Canada.

2.1.2 La collecte des données pour la période 2005-2014

Afin de pouvoir étudier l'évolution des composantes de l'AOG nous avons relevé l'ensemble des décisions prises par les banques entre 2005 et 2014 se rapportant directement ou indirectement à la gouvernance, à l'architecture organisationnelle et au modèle d'affaires. Pour maintenir la rigueur de nos données et pour respecter le principe de triangulation, nous avons combiné plusieurs sources de données, ce qui à terme doit renforcer la validité de la recherche. Dans le but de collecter les décisions des banques, nous avons utilisé principalement leurs rapports annuels : au sein de chaque rapport annuel, il existe une rubrique « ***Événements marquants de l'année*** ». Au sein de cette rubrique, le management de la banque rapporte moins par mois les grandes décisions prises par la banque. Nous avons complété ce dispositif en collectant également des données secondaires (article d'une association professionnelle, article de presse, etc.) permettant de trianguler nos données entre plusieurs sources.

Les rapports annuels

Nous avons considéré les rapports annuels comme des archives primaires. Les rapports annuels étaient disponibles en ligne sur les sites internet des banques dès le début des années 2000 et même avant pour BNP Paribas et RBC. Au sein des rapports annuels, nous avons collecté les données en lien avec notre modèle d'investigation que nous avons décliné sous la forme d'une grille de données présentée à la fin de la partie théorique de notre recherche. Nous avons ainsi collecté des données en lien avec notre problématique et avec nos sous-questions de recherche. Les données se rapportaient à notre unité d'analyse principale : l'AOG, mais aussi à l'ensemble de nos sous-unités d'analyses : le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Notre revue de la littérature nous a permis au préalable de déterminer pour chaque unité d'analyse ou sous unité d'analyse les dimensions théoriques de ces dernières. Nous rappelons ici la grille de collecte de données (tableau n°18) qui a émergé de notre revue de la littérature. Afin de faciliter la collecte des données, nous avons décliné l'AOG en composantes (l'architecture organisationnelle, la gouvernance et le modèle d'affaires). Les composantes ont été déclinées en dimensions (par exemple pour la gouvernance, nous faisons référence aux mécanismes internes et aux mécanismes de gouvernance), puis les dimensions ont été déclinées en paramètres (par exemple les mécanismes internes ont été déclinés en trois paramètres : le conseil d'administration, la rémunération des dirigeants et le contrôle des actionnaires), puis nous avons proposé une opérationnalisation de ces paramètres sous la forme de critères. Pour chaque étape nous avons utilisé la littérature. La distinction des différentes composantes de l'arrangement organisationnel global des banques doit nous permettre de mettre en évidence les évolutions propres à chaque composante au cours du temps, mais également de déterminer si une évolution ou un changement à un impact sur une ou plusieurs composantes de l'AOG. Le tableau suivant traduit notre grille de collecte.

Tableau 18 : Grille de collecte des données sur l'Arrangement Organisationnel Global (AOG)

Thème	Composantes	Dimensions	Paramètres	Critères	Littératures
ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL	**Gouvernance (Fama 1980)**	Mécanismes internes	*Conseil d'administration*	Taille du conseil d'administration	(Jensen. 1993, Booth et al., 2002, Adams et Mehran, 2003)
				Distinction des fonctions de DG et président du CA	(Jensen, 1993, Pi et Timme. 1993, Fogelberg et Griffith. 2000)
				Détention d'actions par le dirigeant et les membres du CA	(Jensen et Murphy, 1990) (Barro et Barro, 1990)
				% d'administrateur indépendant	(Jensen, 1993) (Boztosun et Aksoylu, 2016, Peng, 2004)
			Rémunération	Durée du mandat du dirigeant	(Barro et Barro. 1990, Hubbard et Palia, 1995)
				Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	(Jensen et Murphy, 1990, Barro et Barro, 1990, Li et al., 2015, Abernethy et al., 2015)
				Rémunération qui varie suivant la taille de la banque (total actifs)	(Murphy. 1999, Li et al., 2015, Wilkins et al., 2015)
				Part de la rémunération sous la forme d'incitatif à long terme	(Angbazo et Narayanan, 1997)
			Contrôle des actionnaires	Nom du 1er actionnaire	(Jensen et Meckling, 1976, Shleifer et Vishny, 1997, Charreaux, 2000)
				% de contrôle de l'actionnaire majoritaire	(Jensen et Meckling, 1976. Shleifer et Vishny, 1997, Charreaux. 2000)
				% d'autocontrôle	(Jensen et Meckling. 1976, Shleifer et Vishny, 1997)
				% détenu par les administrateurs	(Peng, 2004)
				% détenu par l'équipe dirigeante	(Abernethy et al., 2015)
				% Core Tier 1	(Bâle, 2010, Pollin, 2011)
				% Other Tier 1	(Bâle, 2010. Pollin. 2011)

ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL	**Gouvernance (Fama 1980)**	Mécanismes externes	*Fonds propres*	% Tier 2	(Bâle, 2010. Pollin. 2011)
			Liquidité	Ratio de liquidité (présence et %)	(Bâle, 2013. Bâle. 2014, Gomes et Wilkins, 2013, Northcott et Zelmer, 2009)
				Ratio NSFR (présence et %)	(Bâle, 2013, Bâle, 2014, Gomes et Wilkins, 2013, Northcott et Zelmer, 2009)
			Pro-cyclicité & risque systémique	Coussin de sécurité (présence et %)	(Lobez, 2010, Delaite, 2013)
				Coussin contra-cyclique (présence et %)	(Lobez, 2010, Delaite, 2013)
				Coussin Sifi's (présence et %)	(Lobez, 2010. Delaite, 2013. Lastra, 2011)
				Encadrement de l'effet de levier (présence et %)	(Lobez, 2010. Delaite, 2013, Rugemintwari et al., 2012)
	Architecture organisationnelle	Allocation des droits décisionnels	*Droit de gestion de la décision*	Initier et mettre en œuvre l'allocation des ressources	(Brickley et al., 2001. Jensen. 1983, Bouaiss, 2010. Charreaux, 2000)
			Droit de contrôle de la décision	Validation et contrôle des décisions	(Brickley et al., 2001, Jensen, 1983, Bouaiss, 2010, Charreaux. 2000)
		Système de contrôle organisationnel	*Système d'évaluation et de mesure de la performance*	Critères de mesure de la performance	(Brickley et al., 2001, Jensen, 1983. Bouaiss, 2010. Charreaux, 2000)
			Système d'incitation	Rétributions et/ou sanctions suivant l'évaluation de la performance	(Brickley et al., 2001. Jensen. 1983, Bouaiss, 2010, Charreaux, 2000)
	Modèle d'affaires (Lecocq et al., 2010)	Proposition de valeur	*Description de l'offre*	Fonctions/attributs des produits ou services financiers	(Chesbrough et Rosenbloom. 2002, Osterwalder. 2004, Morris et al., 2005)
			Clients cibles	Segments de marché visés	(Camisón et Villar-Lopez, 2010, Chesbrough et Rosenbloom, 2002. Osterwalder, 2004)
			Accès à l'offre	Mode de distribution ; Gestion de la relation client	(Venkatraman et Henderson, 1998. Morris et al., 2005)

ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL GLOBAL	**Modèle d'affaires (Lecocq et al., 2010)**	L'organisation	*Organisation interne- Chaine de valeur*	Activités et processus clés	(Alt et Zimmermann, 2001, Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Casadesus - Masanell, 2004)
			Organisation externe- Réseau de valeur	Partenaires et partenariats clés	(Alt et Zimmermann, 2001, Schweizer, 2005, Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010b)
		Ressources & Compétences	*Ressources*	Actifs tangibles et intangibles à disposition de l'organisation	(Venkatraman et Henderson, 1998, Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006)
			Compétences organisationnelles	Modalités d'articulation et de mise en œuvre des ressources et des savoir-faire individuels et collectifs	(Tikkanen et al., 2005, Casadesus - Masanell, 2004)
		Équation économique	*Structure des revenus*	Formation et composante des revenus, marge	(Alt et Zimmermann, 2001, Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010a, Yunus et al., 2010)
			Dynamique des coûts	Formation et composition des coûts	(Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010a, Yunus et al., 2010)

Une de nos sous-questions de recherche aborde la notion de performance. Afin de pouvoir la traiter, nous avons alors collecté des données financières permettant de déterminer pour chaque année la performance organisationnelle, la performance financière et la solidité financière de chaque banque. Le tableau (n°19) suivant illustre les différents indicateurs retenus ainsi que le mode de calcul retenu.

Tableau 19 : Performances de la banque, indicateurs et mode de calcul

Types de performance	Indicateurs	Modes de calcul	Littératures
Performance organisationnelle	Coefficient d'exploitation	*Charges d'exploitation (frais de personnel, dotations aux amortissements et aux provisions) /PNB*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Coefficient RH	*Frais de personnel /PNB*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Ratio de productivité 1	*PNB/ nb d'agent*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Ratio de productivité 2	*Résultat net / nb d'argent*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
Performance financière et solidité financière	Rentabilité pure	*Résultat net/ Tier One*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Rentabilité financière	*Résultat net / Fonds propres*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Rentabilité commerciale	*Résultat net/ PNB*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Ratio de capitalisation	*Tier one/ fonds propres*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Rentabilité des actifs	*Résultat net/ Total actifs*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*
	Levier opérationnel	*Variation du résultat opérationnel en % / variation du PNB en %*	*(Beccalli et al., 2006, Ory et al., 2006, Sifakis-Kapetanakis, 2007)*

Les rapports annuels nous ont permis également de collecter des données sur le volet de la gouvernance de la banque, notamment sur les mécanismes internes, comme le conseil d'administration ou encore la rémunération des dirigeants. Nous avons également pu collecter des données relatives aux mécanismes externes de gouvernance, et notamment des éléments liés

à la réglementation comme le montant des fonds propres, le montant des ratios prudentiels. Ainsi les rapports annuels ont été une source très importante de données.

Articles spécialisés et archives secondaires

Nous avons également utilisé des archives secondaires provenant de plusieurs associations professionnelles : l'Association des banquiers Canadiens (CBA), l'Association Française des Banques (AFB), et la Fédération Bancaire Française (FBF). Les sites internet de ces associations professionnelles contenaient de nombreuses études permettant de mieux cerner le secteur bancaire et ses pratiques, mais également ses défis. Des études statistiques étaient également très nombreuses, ce qui nous a permis de mieux comprendre le secteur bancaire et ses activités. Par exemple, la FBF publie chaque 6 mois un rapport sur le crédit aux particuliers. Ce rapport nous a, par exemple, permis de suivre les parts de marché sur le financement des particuliers des banques, de connaître l'évolution des différents outils de financement (évolution de la proposition de valeur au niveau du modèle d'affaires) ou encore des partenariats initiés par les banques sur ce segment de leur activité (modification de l'organisation externe réseau de valeur). Nous avons également collecté des données secondaires provenant d'articles spécialisés : la Revue Banque, la Revue Banque & Stratégie, la revue Banque & Droit. Ces articles qui sont très souvent le fruit de professionnels de la banque, nous ont offert de précieuses informations complémentaires et nous ont également confortés dans notre analyse et collecte des données : ils ont confirmé la compréhension que nous avions de certains événements ou de point précis de la réglementation bancaire. Par exemple, un article dans la Revue Banque & Stratégie de septembre 2013 de Dominique Lefebvre, Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, nous a confirmé l'impact négatif du ratio LCR sur l'activité des banques coopératives, et notamment sur les valeurs mutualistes.

Enfin, nous avons également collecté des données auprès d'articles de presse (La Tribune, Les Echos, Les Affaires, Le Devoir) retraçant les grandes décisions prises par les banques.

L'ensemble de ces sites et des articles spécialisés ou généralistes nous a permis de collecter de très nombreuses données qu'il a fallu trier et organiser. Nous avons alors utilisé le principe de

« *condensation anticipée des données* » proposé par Miles et Huberman (2003). Ainsi nous avons seulement conservé les articles qui se rapportaient à l'une des banques composant notre échantillon. Le tableau suivant présente une première synthèse des sources de données utilisées pour l'analyse de période 2005-2014.

Tableau 20 : Synthèse des sources de données pour la période 2005-2014

Données primaires	*Archives primaires*	*Rapport annuel des 4 banques*
		Site internet Corporate des 4 banques
Données secondaires	*Archives secondaires*	*Association des Banquiers Canadiens (CBA)*
		Association Française des Banques (AFB)
		Fédération Bancaire Française (FBF)
	Articles spécialisés	*Revue Banque*
		Banque & Stratégie
		Banque & Droit
	Articles généralistes	*La Tribune*
		Les Echos
		Les Affaires
		Le Devoir

Articles académiques

Au sein des articles académiques, la thèse de Hélène Bovais (2012) a été d'une grande aide, en permettant notamment de mieux comprendre le déploiement et l'intégration de la banque de détail au sein du groupe Crédit Agricole. Elle met notamment en avant la complexité de l'organisation et les multiples jeux de pouvoir qui s'exercent au sein du groupe. Au niveau de la gouvernance, la thèse récente de Lemzeri (2014) nous a permis de mieux saisir le rôle du statut coopératif et de la gouvernance coopérative dans le processus de prise de risque comparativement aux banques SA. Si l'opposition entre la banque coopérative et la banque SA avait occupé de nombreux chercheurs au début des années 2000, nous avons à nouveau collecté des articles sur cette thématique (Cartier, 2012). Néanmoins le débat actuel sur les banques, semble plus évoluer autour du maintien et de la permanence de la banque universelle du fait de son coût de sauvetage, que de l'opposition entre banque SA et banque coopérative (Kaufman, 2015, Beccalli et al., 2015, Schildbach et Speyer, 2013, Slovik, 2012, Battaglia et al., 2010). Le

débat autour des banques occupe très fortement le champ de la finance et de l'économie : le rapport entre la structure financière de la banque et le hasard moral (Duran et Lozano-Vivas, 2015, Dam et Koetter, 2012), la relation entre risque systémique et les activités des banques (Laeven et Levine, 2009, Hellwig, 2009). On trouve également quelques travaux en sociologie et en théorie des organisations (Bovais, 2014, Bovais, 2012). Mais nous avons trouvé peu de travaux en stratégie (Dalwai et al., 2015, Schildbach et Speyer, 2013, Schlossberger, 2012) et pas de travaux mêlant finance et stratégie, proposant ainsi une approche interdisciplinaire, ce qui renforce ainsi le choix de notre problématique et notre posture.

Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs représentent la principale source de données primaires de notre recherche. Après une première collecte de données avec les rapports annuels des banques sur la période de changement, les entretiens semi-directifs nous ont permis de mieux cerner les décisions des banques en ce qui concerne leur modèle d'affaires, leur gouvernance et leur architecture organisationnelle. Nous avons ainsi pu confronter les premières analyses issues des rapports annuels avec les perceptions des acteurs interrogés. Pour chaque banque nous avons rencontré des personnes en charge de la stratégie globale de la banque, de sa gouvernance, de la gestion des risques, de la compliance, des opérationnels, et au minimum une personne siégeant au comité de direction. Si les dirigeants des banques ont plusieurs fois été renouvelés au cours de la période de changement (2005-2014), l'ensemble des personnes que nous avons rencontré au moment de l'entretien était présent dans la banque au cours de la période de changement. Elles ont au cours de cette période connu différentes fonctions, ce qui a renfoncé leurs connaissances de la banque et par conséquent cela a enrichi l'entretien. Le contexte dans lequel nous avons réalisé des entretiens n'était pas évident, car le cadre réglementaire évolue actuellement et les plans stratégiques des banques ne sont pas encore arrêtés. Ainsi certains acteurs de la banque avaient parfois une certaine réticence à nous rencontrer. Certaines personnes ont également signifié une méfiance vis-à-vis de notre sujet et de la mauvaise presse qu'il pouvait leur faire. Enfin, les caractéristiques de notre terrain et notamment les tensions liées au cadre réglementaire en France et dans une moindre mesure au Canada ont nécessité certaines précautions. Afin de gagner la confiance de nos interlocuteurs, nous avons ainsi établi

un réseau de contacts tant au Canada qu'en France ce qui a grandement favorisé l'accès aux données.

Avant le début de chaque entretien, nous avons cherché à rassurer notre interlocuteur si cela était nécessaire. Comme le certificat d'éthique l'exige, la grille d'entretien avait été envoyée au préalable ainsi qu'une lettre d'invitation présentant notre projet. Dans les quatre banques, chaque acteur a reçu l'autorisation de nous recevoir, autorisation délivrée par le service juridique de la banque ou par son département de communication.

Au total, nous avons ainsi pu interroger 36 acteurs, soit 36 entretiens semi-directifs entre 2014 et 2015. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h45. Au sein des personnes interrogées, il faut distinguer un premier groupe constitué des « ***cadres supérieurs*** », d'un deuxième groupe constitué des « ***cadres manageurs*** », et enfin un troisième groupe regroupant des « ***cadres opérationnels*** ». Ces àcteurs nous ont offert la vision interne de la banque. Ainsi comme pour la période initiale, nous avons également interviewé des acteurs externes à la banque, mais occupant des fonctions transversales au sein de l'industrie bancaire et financière. Avec leurs visions périphériques, ils ont complété la vision des acteurs bancaires et parfois apporté un éclairage complémentaire. Nous avons ainsi réalisé 10 entretiens avec des acteurs externes. Les acteurs externes peuvent se classer en deux groupes : un premier groupe regroupant les « ***acteurs réglementaires*** » donc travaillant au sein d'une institution réglementaire en France ou au Canada ; un deuxième groupe regroupant les « ***acteurs analystes*** » qui travaillent au sein d'une agence de notation, comme économiste, analyste financier ou à la direction de la recherche d'une institution financière. Sur les 46 entretiens, 36 entretiens ont pu être enregistrés et retranscrits dans leur totalité, ce qui augmente la validité interne et la fiabilité de notre recherche (Yin, 2014). Pour les 10 autres entretiens, nous avons procédé à une prise de notes systématiques au cours de l'entretien. Le tableau suivant résume l'ensemble des entretiens semi-directifs réalisés entre 2014 et 2015. Si notre panel peut être jugé comme « hétérogène », il faut y voir notre volonté de chercheur, car nous avons pris le parti que cette hétérogénéité nous permettrait de mieux comprendre la complexité des banques et la complexité des processus de changement qui s'opèrent. Ainsi l'hétérogénéité de notre panel, permet d'éclairer le processus de changement selon plusieurs angles : un angle interne à la banque versus un angle externe,

des acteurs centrés sur la stratégie et le modèle d'affaires, des acteurs centrés sur les problématiques liées à la gouvernance, des acteurs centrés sur des problématiques « métiers » et enfin des acteurs centrés sur les questions de régulation ou de compliance. De ce fait, les entretiens réalisés avec les acteurs de la banque portent sur leur banque et les entretiens réalisés avec les acteurs externes portent sur l'ensemble des quatre cas. Enfin, il faut noter que nous n'avons jamais contraint un acteur a nous parlé exclusivement d'une banque en particulier. De ce fait, au cours de plusieurs entretiens, les acteurs d'une banque « A » mentionnaient des éléments se rapportant à une banque « B » ce qui a considérablement enrichi les entretiens.

Tableau 21 : Tableau récapitulatif des entretiens semi-directifs réalisés entre 2014 et 2015

Catégories	Entreprises	Nb cadre supérieur	Nb Cadre manageur	Nb Cadre opérationnel	Nb Acteur réglementaire	Nb Acteur analyste	Total
Acteurs internes	Crédit agricole	2	3	5			10
	BNP Paribas	1	2	6			9
	RBC	1	3	4			8
	Desjardins	1	3	5			9
Acteurs externes	BSIF/ AMF/ Banque de France, ACPR				6		6
	CDPQ, CM-CICI, Amundi, RBC, HSBC, Moody's, Fitch					4	4
Total		5	11	20	6	4	46

La catégorie « Cadre supérieure » fait référence à des acteurs qui sont membres du comité exécutif de la banque. La catégorie « Cadre manageur » fait référence à des acteurs qui ont un rôle d'encadrement au sein de la banque principalement à un niveau international ou national. Enfin, la catégorie « Cadre opérationnel » fait référence à des acteurs qui ont un rôle de management au sein d'une « business unit » et cela principalement au niveau national et régional. La catégorie « Acteur réglementaire » comporte uniquement des acteurs qui travaillent au sein d'une institution de régulation ou de contrôle. Dans notre cas il peut s'agir d'acteur évoluant au sein du BSIF, de l'AMF du Québec, de la BCE, de la Banque de France ou encore de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution). Enfin, la catégorie « Acteur analyste » regroupe l'ensemble des acteurs évoluant dans une agence de notation ou bien agissant comme analyste financier au sein d'une banque ou d'une entreprise financière (fonds d'investissement, etc.).

Nous avons opté pour le même guide d'entretien entre les acteurs bancaires et les acteurs externes à la banque. Seule la formulation de certaines questions a pu évoluer entre les deux catégories d'acteurs. Si nous avons proposé une trame globale afin de garantir une certaine harmonie entre l'ensemble des acteurs, facilitant la collecte et la traite des données, nous avons choisi un mode de questionnement ouvert favorisant les échanges, et permettant de les enrichir. Nous avons ainsi réalisé plusieurs relances suivant la nature des échanges. Notre grille d'entretien était structurée en trois modules. Un premier module abordait la biographie de l'interviewé :

> *- Quel est le titre du poste que vous occupez ?*
> *- Depuis combien de temps travaillez-vous à cette fonction ?*
> *-En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire concrètement les aspects principaux de votre activité ?*
> *- Quelle est votre formation académique ?*

Ce premier module avait pour objectif de mieux connaître notre interlocuteur, mais également de connaître plus précisément son expérience au sein de la banque afin de permettre dans un second temps une analyse plus fine de l'entretien. Le second module abordait le modèle

d'affaires de la banque. Nous avons d'abord souhaité nous entretenir sur le modèle d'affaire actuel de la banque :

> *- Comment décririez-vous le modèle d'affaires de votre banque ? En quoi se différencie-t-il ou ressemble-t-il aux modèles d'affaires des banques concurrentes ? Quelles en sont les raisons ?*
> *- Qu'elles sont les principes forces de ce modèle ? Les principales faiblesses ?*

Dans un second temps nous avons amené l'interlocuteur à nous parler des transformations de ce modèle d'affaires. Nous avons souhaité aborder le modèle d'affaires actuel puis dans un second temps les transformations, car nous avons pensé que ce procédé permettrait à l'interlocuteur de mieux cibler les transformations. Venant d'expliquer le modèle actuel, il serait plus à même d'identifier les transformations qu'il a vécu, puisqu'étant en poste dans la banque à ce moment.

> *- Pouvez-vous identifier les principales transformations de votre modèle d'affaires depuis 2004 ? Quelles en sont les raisons, les motivations ?*

La lecture et l'analyse au préalable des rapports annuels de la banque ont été d'une grande utilité pour les entretiens, car cette lecture nous a permis d'identifier préliminairement des événements qui ont potentiellement modifié le modèle d'affaires de la banque. Nous avons ainsi pu proposer des relances précises à notre interlocuteur suivant la tournure des échanges. Les entretiens ont également eu une valeur confirmatoire ou infirmative de notre première lecture et analyse des rapports annuels. Enfin, comme certaines de nos questions de recherches portent sur les jeux des acteurs, et sur l'influence de ces jeux sur la constitution et l'évolution de l'AOG, nous avons demandé à notre interlocuteur si certaines parties prenantes de l'organisation influençaient l'évolution du modèle d'affaires :

- Votre modèle d'affaires est-il influencé par certaines parties prenantes ? Les clients ? Le régulateur ? Les actionnaires ? Le management ?

Nous nous sommes appuyés sur la revue de littérature sur le modèle d'affaires et notamment sur le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006) afin d'aborder, avec les relances, les différentes composantes du modèle d'affaires (la proposition de valeur, l'architecture de valeur et les ressources et compétences). Afin de simplifier les échanges, nous n'avons pas directement abordé la dernière composante « *L'équation économique* », car grâce aux rapports annuels de la banque nous étions capables d'évaluer cette composante. Nous nous sommes ainsi concentrés sur les trois premières composantes.

Enfin, le troisième module portait sur la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Nous avons procédé de la même manière que pour le modèle d'affaires : une première série de questions portaient sur la gouvernance actuelle de la banque, puis une deuxième série sur les transformations depuis 2005 et sur les sources de ces transformations :

- Comment décririez-vous la gouvernance de votre banque ? Quelles sont les forces et les faiblesses de votre modèle ? Votre modèle se démarque-t-il des modèles de vos concurrents ?

Puis nous abordions les transformations depuis 2005 :

- Comment votre modèle de gouvernance a-t-il évolué depuis 2005 ? Quels ont été les grandes étapes, les événements marquants ? Quelles sont les raisons, les motivations de ces transformations ?
- La dernière crise financière a-t-elle modifié la gouvernance de votre banque ?

Enfin, nous abordions à la fin de ce module la relation entre le modèle d'affaires et la gouvernance, ce qui était un objectif de notre travail :

- Faites-vous un lien entre la gouvernance de votre banque et son modèle d'affaires ? Voyez-vous des points communs entre ces deux éléments ?
- Votre modèle d'affaires et votre gouvernance évoluent-ils de la même manière ? À la même vitesse ?

À nouveau, nous nous sommes appuyés sur la littérature académique traitant de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle et notamment sur le modèle de Brickley et al. (2001) afin d'aborder avec les relances les différentes composantes de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle.

Si les notions de « *gouvernance* » et de « *modèle d'affaires* » étaient bien connues de nos interlocuteurs et dans une moindre mesure celle « *d'architecture organisationnelle* », nous avons, avant de débuter l'entretien expliqué en détail notre démarche, l'objectif de l'entretien et parfois certaines notions du guide d'entretien. Enfin, comme le guide d'entretien avait été communiqué au préalable aux différents acteurs, nous avons relevé que plusieurs acteurs avaient fait des recherches sur certaines de nos questions et par conséquent avaient déjà préparé une partie de leurs réponses.

2.2 Protocole d'analyse des données

Miles et Huberman (2003, p. 34) proposent de décomposer l'étape de l'analyse des données en trois sous étapes : « *la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des données* ». Dans le cadre de la thèse, nous avons suivi ces recommandations et les parties suivantes vont revenir sur ces différentes étapes. Il faut néanmoins souligner que les chapitres méthodologiques détaillent peu ou pas la manière d'analyser les données qualitatives. La principale difficulté est que le chercheur ne sait pas exactement ce qu'il cherche comme informations et données. Ce point est notamment souligné par Yin (2014, p. 109) : « *the analysis of case study evidence is one of the least developed and most difficult aspects of doing case studies. Too many times, investigators start case studies without having the foggiest notion how the evidence is to be analyzed* ».

Qu'il s'agisse d'établir la situation initiale des quatre banques ou bien pour d'analyser la période de « changement » (2005-2014), nous avons procédé de la même manière pour la condensation, la présentation et l'élaboration/vérification des données.

2.2.1 La condensation des données

Comme nous l'avons expliqué dans les paragraphes précédents sur la collecte des données, les données relatives à la période initiale proviennent de plusieurs sources : des données primaires provenant des entretiens réalisés et comportant des archives primaires (rapports annuels des quatre banques) et des données secondaires qui se décomposent en archives secondaires (issues des différents sites professionnels : CBA, AFB, FBF), en articles spécialisés, articles généralistes, ouvrages spécialisés et articles académiques. Nous avons donc collecté un corpus relativement très hétérogène. Nous avons procédé à une réduction de ces données en les classant suivant le niveau d'analyse : (1) Industrie bancaire française ; (2) Industrie bancaire canadienne ; (3) Environnement des banques incluant le cadre légal et prudentiel ; (4) Gouvernance, modèle d'affaires et architecture organisationnelle des banques pour la période initiale. Ce premier travail a permis la constitution de 83 notes composées de verbatims issus des entretiens ou des rapports annuels, de passages d'articles de recherche, d'articles de presse. Ces notes étaient également composées de données financières collectées à partir des bilans financiers des quatre banques. Les données financières ont été d'une grande aide afin de cibler des périodes particulières : forte hausse du résultat net, hausse du produit net bancaire où, inversement, une forte chute des résultats. Nous reviendrons plus en détail sur ces éléments dans l'analyse des données, mais des tableaux de bord financiers ont été réalisés pour chaque cas, permettant ainsi une analyse plus fine des données. Enfin, nous avons réalisé une représentation visuelle des événements permettant de mieux saisir l'enchainement des événements.

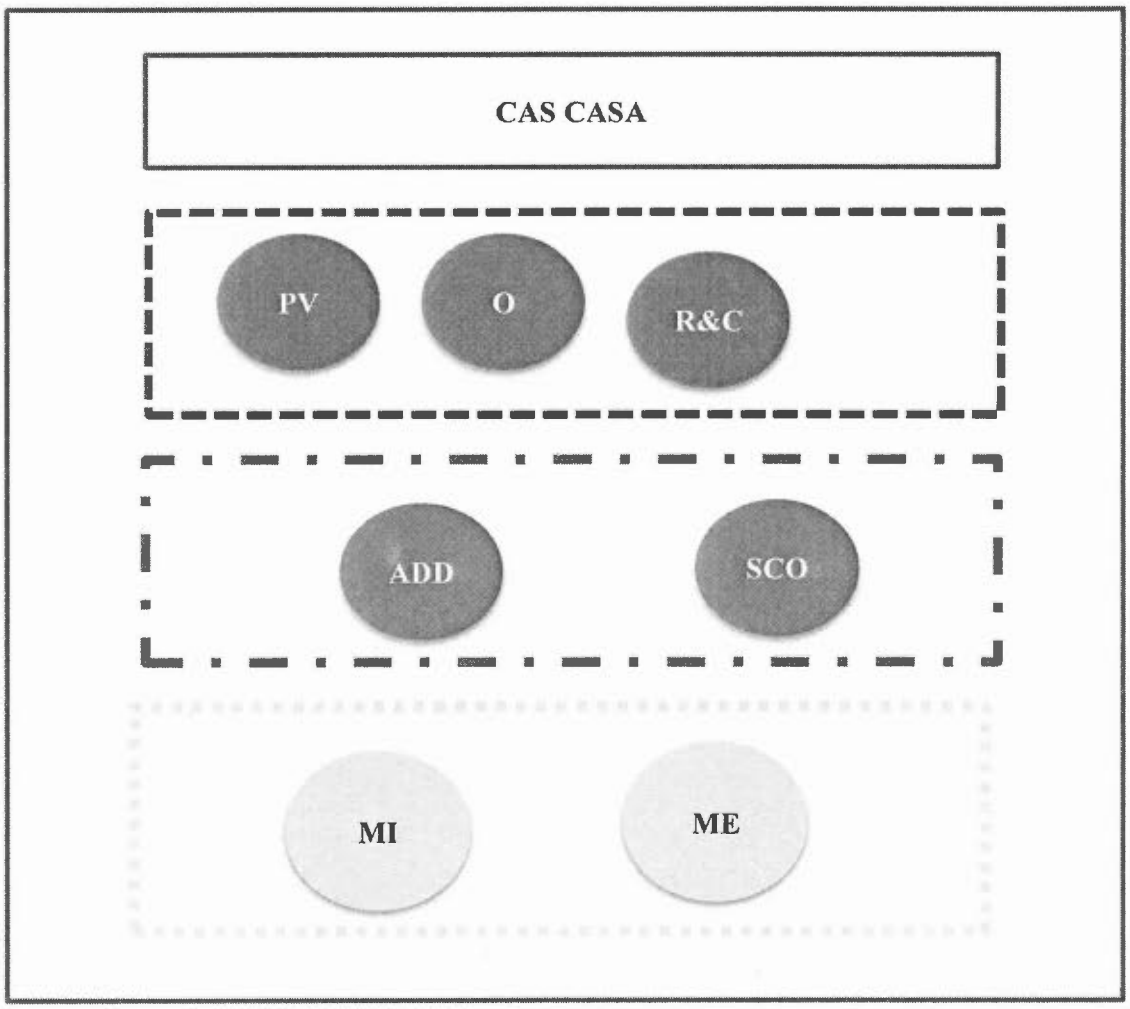
Après avoir effectué la condensation des données en 83 notes de terrain, nous avons procédé au codage de ces données. Le codage est perçu comme un processus : « *qui implique un effort explicite d'identifier des thèmes, de construire des interprétations telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les interprétations conséquentes* » (Tesch, 1990, p. 113). Ce processus repose alors sur une : « *transformation qui,*

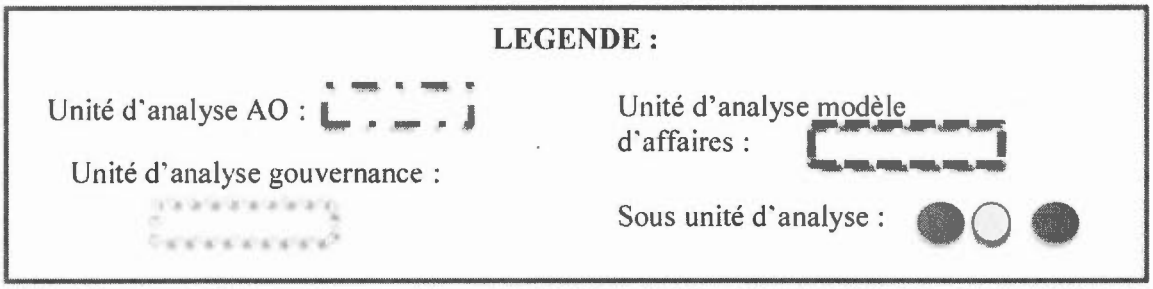
par découpage, agrégation et dénombrement permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression , susceptible d'éclairer l'analyste (...) » (Bardin, 1977, p. 134). La procédure de codage et de traitement des données a été effectuée avec le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo10.

Avant de débuter le codage des données, le chercheur doit d'abord déterminer certaines règles de découpage. Premièrement, il doit déterminer l'unité de codage. Il peut coder un mot, une phrase, un paragraphe, etc. Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour la phrase comme unité de codage. Ce choix se justifie par le fait que nous souhaitions conserver une richesse informationnelle, tout en limitant le volume des données. Deuxièmement, le chercheur doit déterminer les catégories de codage. Miles et Huberman (2003) indiquent qu'une première liste de codes peut provenir de la revue de la littérature. Une seconde manière qui peut être qualifiée d'inductive consiste à faire émerger les codes du terrain. Pour le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle nous avons procédé de la manière suivante : établissement d'une première liste de codes à partir de la littérature, puis nous avons affiné les sous catégories de codes à partir des données empiriques. Par exemple, pour le modèle d'affaires nous avons utilisé les composantes du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) comme unités d'analyse : *la proposition de valeur, l'architecture de valeur et les ressources et compétences*. Nous avons procédé de la même manière pour l'architecture organisationnelle (AO) en utilisant le modèle de Brickley et al. (2001) et nous avons utilisé les composantes du modèle comme unités d'analyse : *répartition des droits de décision, système de contrôle et d'évaluation des performances, système d'incitation*. La figure suivante propose une représentation des unités d'analyse pour le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle dans une étude de cas multiples de type enchâssée. Afin de simplifier la représentation graphique, la figure illustre seulement le cas « Crédit Agricole ». Néanmoins, ce processus est valable pour les trois autres cas. Ainsi pour chaque cas, nous avons trois unités d'analyse : le modèle d'affaires (représenté par les pointillés vert), la gouvernance (représentée par les pointillés jaune) et enfin l'architecture organisationnelle (représentée par les pointillés rouge). Ces unités d'analyses se déclinent en sous-unités d'analyses suivant la grille d'analyse que nous avons formulée précédemment. Ainsi le modèle d'affaires se décline en quatre sous-unités d'analyse (symbolisée par les ronds verts) : la Proposition de Valeur (PV), l'Organisation (O), les

Ressources et Compétences (R&C) et enfin l'Équation économique (EE). L'architecture organisationnelle se décline eu deux sous-unités d'analyse (symbolisé par les ronds rouges) : l'Allocation des Droits Décisionnels (ADD) et le Système de Contrôle Organisationnel (SCO). Enfin, la gouvernance se décline en deux sous-unités d'analyse (symbolisée par les ronds jaunes) : les Mécanismes Internes (MI) et les Mécanismes Externes (ME). L'ensemble des unités d'analyse formant l'Arrangement Organisationnel Global (AOG).

Figure 19 : Exemple de représentation des unités d'analyse dans une étude de cas multiple de type enchâssée





Notre grille de codage est issue de notre modèle ou grille d'analyse que nous avons présenté précédemment lors de la synthèse de la revue de la littérature. Concernant le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle, les catégories principales du codage ont été déterminées *ex ante* avec notre revue de la littérature. Concernant les sous-catégories de codage, elles relèvent d'un raisonnement inductif, à partir de nos observations sur le terrain. Les allers-retours entre le terrain et la littérature ont permis de faire évoluer certaines sous-catégories de codage et notamment à en faire émerger quelques-uns. Notre démarche de codage peut donc être qualifiée « *d'aprio-steriori* » (Allard-Poesi, 2003). L'ensemble des entretiens a été codé à partir des dimensions, paramètres et critères de notre grille d'analyse. En ce qui concerne le découpage des entretiens, nous avons fait le choix de le faire par bloc de mots. Cette méthode permet de conserver le contexte dans l'analyse des données sans toutefois avoir des blocs trop longs. Ce choix nous a également permis de ne pas avoir de code trop englobant, ce qui pouvait conduire à une perte de sens ou à une banalisation des données.

Explication de la condensation des données suivant les composantes de l'AOG

Afin d'expliquer au lecteur, comment nous avons procédé pour réduire et coder les différentes données, nous prenons l'exemple de la gouvernance qui est une composante de l'Arrangement Organisationnel Global (AOG).

L'exemple de la gouvernance

Les données sur la gouvernance sont de trois types : des données issues des entretiens semi-directifs, des données primaires provenant des rapports annuels des quatre banques et des données secondaires (étude d'une association professionnelle (CBA, AFB, FBF), ouvrages, articles de presse). Notre problématique vise une approche mixte du changement soit une

approche « contenu » et une approche « processus ». En ce qui concerne l'approche « contenu » nous avons regroupé dans un premier temps l'ensemble des données qui se rapportent soit aux mécanismes internes soit aux mécanismes externes (**les dimensions de la composante gouvernance**). Dans un second temps nous avons regroupé pour chaque dimension, les données qui se rapportent à chaque paramètre composant la dimension. Par exemple pour la dimension « Mécanisme interne », nous avons regroupé l'ensemble des données qui se rapportent au Conseil d'administration, à la rémunération des dirigeants et enfin au contrôle des actionnaires. Si on prend par exemple le critère du « **conseil d'administration** » nous avons relevé pour chaque banque et année après année, le nombre de personnes y siégeant (critère n°1), ou encore le pourcentage d'administrateur indépendant (critère n°4). Nous avons procédé de la même manière pour les mécanismes externes.

Comprendre le processus d'évolution de la gouvernance des banques nécessite que les acteurs de la banque soient capables de rendre compte chronologiquement de leurs actions et des différents événements. Comme notre analyse se déroule sur une période de 10 ans, il était inconcevable qu'ils gardent en mémoire l'intégralité du processus de changement. Nous avons alors cherché à reconstruire les différentes étapes du processus grâce à une métamatrice. Cette métamatrice est composée de sept colonnes. La première colonne a pour but d'indiquer la nature de l'acteur ainsi que le nom de son entreprise. Les colonnes deux et trois ont pour but de spécifier quelles dimensions et quels paramètres de la gouvernance sont touchés par le processus de changement. La quatrième colonne permet de connaître la source du changement (un changement prenant sa source au sein de l'environnement institutionnel ou bien interne à l'organisation). La cinquième colonne détaille l'impact de ce changement ou de cet événement sur la gouvernance de la banque. La sixième colonne analyse si un changement touchant la gouvernance de la banque a un impact sur une autre composante de son l'AOG par exemple son modèle d'affaires ou son architecture organisationnelle. Enfin, la septième colonne permet de proposer un verbatim illustrant le changement ou l'événement et permettant son analyse. Le tableau suivant donne un exemple type. Au cours d'un entretien, un cadre supérieur du Crédit Agricole met en avant comment l'évolution des fonds propres de la banque (**mécanisme externe de gouvernance**) initiée par Bâle III (**source : pilier régulateur**) modifie la gouvernance de la banque (**composante gouvernance**), mais également le modèle d'affaires de

la banque et plus particulièrement sa proposition de valeur (**composante modèle d'affaires**). La métamatrice permet ainsi pour chaque événement et/ou décision de déterminer : la source du changement, la dimension de l'AOG qui est touché ainsi que le ou les paramètre(s) de la composante qui changent. Elle permet également de relier également l'impact sur une autre composante de l'AOG. Enfin, nous avons intégré au maximum un extrait de verbatim qui se rapporte à l'événement ou à la décision et qui permet d'illustrer le processus de changement.

Tableau 22 : Exemple et structure de la méta-analyse

Type d'acteur et entreprise	Dimension de la gouvernance touchée	Paramètre de la gouvernance touchée	Source du changement / Evénement	Impact sur la gouvernance	Impact sur une autre composante de l'AOG	Verbatim
Cadre supérieur/ Crédit Agricole	Mécanismes externes	Fonds propres	Bâle III : Pilier régulateur, mécanisme coercitif	Augmentation des obligations concernant les ratios Tier 1 et Tier 2	Modèle d'affaires : Proposition de valeur. Modification de l'offre et les segments de marchés visés	« *la mise en application de Bâle III nécessite qu'on aille chercher de nouveaux capitaux pour souscrire aux ratios et comme cette opération est complexe, nécessairement on réduit notre offre de financement vis-à-vis de certaines entreprises* »

Cette métamatrice présente plusieurs intérêts compte tenu des sous-questions de recherche posées. Pour rappel, voici les deux premières sous questions de recherche :

1. **Comment évoluent les composantes de l'AOG au cours d'un changement réglementaire et prudentiel ?**

2. **Dans les changements observés affectant l'AOG des banques, quels sont ceux relevant de l'environnement institutionnel et ceux relevant de l'action stratégique des dirigeants de la banque ?**

L'utilisation de la méta-analyse permet de collecter des données et de répondre à nos deux questions de recherche. En effet, les colonnes n°2, n°3, n°5 et n°6 permettent de déterminer

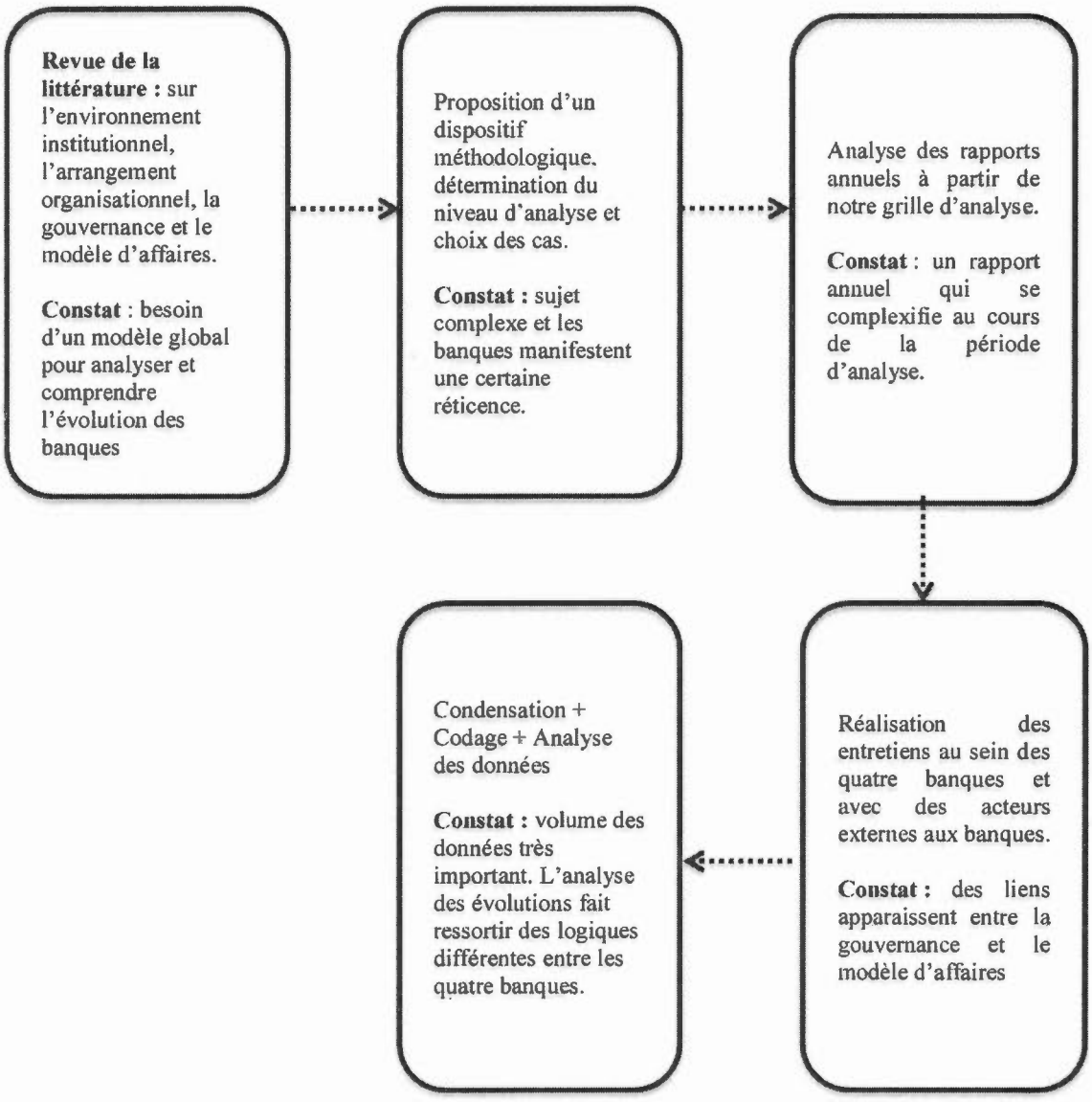
comment évoluent les composantes de l'AOG, répondant ainsi à l'aspect « contenu » de notre problématique. La colonne n°4 permet d'identifier la source du changement, ce qui permet de répondre à notre seconde question de recherche. Par exemple, l'acteur interrogé peut ouvertement faire référence à une évolution du cadre réglementaire (pilier régulateur), au développement d'une norme (pilier normatif) ou bien à la culture et aux pratiques en vigueur au sein du secteur bancaire (pilier culturel cognitif), mais aussi à une décision stratégique innovante qui est impulsée par la direction de la banque (les dirigeants de la banque). La lecture des rapports annuels des quatre banques, ainsi que celle provenant de la presse spécialisée et financière a également permis d'établir une synthèse des décisions de changement se rapportant aux trois composantes de l'AOG. Nous avons ainsi relevé l'ensemble des décisions et/ou événements se rapportant au modèle d'affaires, à la gouvernance et à l'architecture organisationnelle des quatre banques. Les décisions ont systématiquement été collectées pour la période allant de 2000 à 2014. Cette étape a notamment été facilitée par l'apparition dans les rapports annuels des banques, de la catégorie « ***Événements marquants*** ». Ainsi pour chaque banque nous avons pu relever les événements marquants puis lors des entretiens avec les différents acteurs nous avons pu discuter de ces événements.

Nous avons donc construit pour chaque décision de changement, son historique, et pour cela nous avons utilisé la métamatrice, les verbatims collectés lors des entretiens ou au sein des rapports annuels, ainsi que des données financières et comptables permettant une analyse plus précise. La métamatrice permet également lors de l'analyse d'un événement ou d'une décision de changement d'identifier si ces derniers ont un impact sur une autre composante de l'AOG. Par exemple, dans le cas cité précédemment, on observe que l'évolution des mécanismes externes de gouvernance et plus particulièrement l'évolution des fonds propres a conduit à une évolution de la proposition de valeur et des segments de marché (modèle d'affaires).

Afin d'augmenter la validité interne, nous avons procédé de la même manière pour le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle, ce qui nous a conduits à construire des métamatrices pour chaque événement de changement ou décision de changement se rapportant à ces deux composantes de l'AOG.

Notre processus d'analyse et de codage des données peut être schématisé ainsi :

Figure 20 : Processus d'analyse et de codage des données



Source : de l'auteur

Concernant le codage, nous avons souhaité complexifier notre codage pour deux raisons : la masse très importante de données et la diversité des sources. À ce titre, nous avons réalisé un codage signalétique, un codage thématique et enfin un codage axial.

Miles et Huberman (2003, p. 113) indiquent que le codage signalétique n'a aucune valeur interprétative. Il permet seulement d'apporter des éléments de contexte au lecteur des verbatims. Dans notre recherche, de nombreux acteurs travaillant dans diverses organisations ont contribué à celle-ci. Il nous a alors semblé pertinent de donner le plus d'informations au lecteur. Nous avons ainsi spécifié : le type d'organisation (banque, institution de régulation, agence de notation, société de gestion d'actif, etc.), le type d'acteur (organisation et fonction exercée : afin de garantir l'anonymat aux personnes interrogées, nous indiquerons une fonction générique), le type de source (entretien, rapport annuel) et enfin la période à laquelle l'acteur fait référence. Le tableau suivant regroupe la liste des codes utilisés pour la réalisation du codage signalétique.

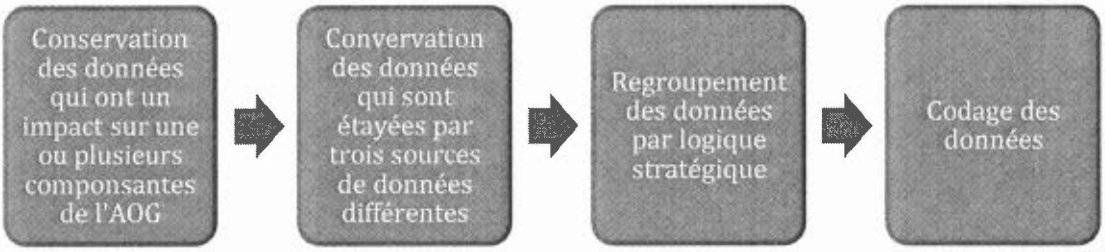
Tableau 23 : Liste des codes pour le codage signalétique

Codes	Propriétés
Type d'organisation	Banques : • Crédit Agricole ou BNP Paribas • RBC ou Desjardins Institutions de régulation : • BSIF ou AMF Québec • Banque de France ou ACPR Agence de notation : • Moody's ou Fitch Société de gestion d'actif
Type d'acteur	Fonction de rattachement : • Direction générale (DG) • Direction de la stratégie (DS) • Direction gestion des risques, gouvernance (DRG) • Compliance (C) • Analyste financier (AF) • Analyste risque (AR) Niveau hiérarchique : • Cadre supérieur (CS) • Cadre manageur (CM) • Cadre opérationnel (CO) • Acteur réglementaire (AR) • Acteur analyste (AA)
Type de source	Entretiens, rapports annuels, articles de presse
Période abordée	2005 à 2014

Le second type de codage réalisé est le codage axial. Ce type de codage permet de concevoir des liens entre différentes catégories et sous catégories de codage. Ce type de codage nous a notamment été utile afin de voir si le terrain empirique faisait ressortir des liens entre le modèle d'affaires et la gouvernance. Saldaña (2013, p. 261) indique à propos du codage axial que : « *axial coding explores how the categories and subcategories relate to each other* ». Cette méthode de codage permet également d'analyser le processus d'évolution : « *axial coding describes (...) components as the contexts, conditions, interactions, and consequence of a process* » (Saldaña, 2013, p. 261). Certains verbatims ont par exemple été codés avec une sous-catégorie appartenant au modèle d'affaires et une sous-catégorie appartenant à la gouvernance. Nous avons alors cherché à établir des liens entre la gouvernance et le modèle d'affaires. Pour ce faire nous avons utilisé des requêtes intercodes. Le lancement de cette requête sous Nvivo10 nous a permis d'identifier les verbatims faisant le lien entre les différentes composantes du modèle d'affaires, de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. À ce titre, les entretiens ont joué un rôle important, car aux cours de ces derniers, les acteurs mettaient en avant des liens potentiels entre des composantes de l'AOG, par exemple entre le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle, que nous pouvions creuser lors de l'analyse des données. À ce titre, l'utilisation de la métamatrice a été très utile car elle a facilité l'observation et l'analyse des liens entre différentes catégories et sous catégories de codage. Nous avons ainsi pu identifier des verbatims qui faisaient le lien entre une composante du modèle d'affaires et une composante de la gouvernance ou de l'architecture organisationnelle et inversement.

En conclusion de la partie consacrée au codage des données, nous pouvons indiquer que l'étape de la condensation s'est structurée en quatre étapes, comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure 21 : Processus suivi lors de la condensation des données



Source : de l'auteur

2.2.2 Un codage thématique pour une analyse de type « contenu »

Comme son nom l'indique, le but du codage thématique est de regroupe des informations suivant des thèmes. Dans le cadre de ce travail, le choix des thèmes a été déterminé par notre problématique, qui a ensuite été déclinée en grille d'analyse. Ainsi les thèmes principaux sont les suivants : le modèle d'affaires, la gouvernance, l'architecture organisationnelle et les piliers institutionnels. Si les catégories principales ont été déterminées par notre analyse de la littérature, les sous-catégories de codage sont principalement le fruit de notre analyse du terrain, donc de nos données. Ainsi certaines catégories de codage ont émergé de notre terrain.

Le codage de la catégorie « modèle d'affaires »

Le codage de cette catégorie repose sur l'utilisation du modèle RCOV qui permet de définir un modèle d'affaires en fonction de quatre composantes : la proposition de valeur (code PV), l'organisation (code O), les ressources et compétences (code R&C) et l'équation économique (code EqE). Nous avons ensuite affiné chacune des catégories. Nous distinguons pour la catégorie proposition de valeur : les éléments relatifs à l'offre, les segments de marché visé, et enfin l'accès à l'offre. En ce qui concerne l'organisation, nous distinguons : l'organisation interne (chaîne de valeur) et l'organisation externe (réseau de valeur). Pour la catégorie ressource et compétences, nous distinguons les actifs matériels des actifs immatériels (la marque, le goodwill). Nous repérons également les éléments en relation avec la capacité d'innovation de la banque, son système informatique, son image. En ce qui concerne l'équation

économique, nous avons distingué les éléments relatifs à la structure de revenu des éléments relatifs à la structure des coûts. Cette dichotomie a été possible grâce à l'utilisation des rapports annuels.

Cette démarche nous permet alors de comparer l'évolution du contenu de chaque composante du modèle d'affaires entre 2005 et 2014, puis de mettre en évidence des types de changement.

Le codage de la catégorie « gouvernance »

Comme pour le modèle d'affaires, nous avons décliné la gouvernance en deux grandes catégories. Ces deux catégories reposent sur la proposition de Fama (1980) de distinguer les mécanismes externes des mécanismes internes.

Pour les mécanismes externes, les sous-catégories de codage reposent essentiellement sur l'analyse du terrain. Nous avons ainsi décliné les mécanismes externes en trois sous catégories : les codes relatifs aux fonds propres, les codes se rapportant à la liquidité et notamment aux deux ratios de liquidité et enfin les codes relatifs à la procyclicité et au risque systémique. En ce qui concerne les mécanismes internes, les sous-catégories de codage reposent principalement sur la littérature. Nous avons ainsi distingué les mécanismes relatifs au conseil d'administration, les mécanismes se rapportant à la rémunération de l'équipe dirigeante et enfin les mécanismes portant au contrôle des actionnaires. Pour la catégorie « modèle d'affaires » ou encore pour la catégorie « gouvernance » et « architecture organisationnelle », nous avons proposé pour chaque sous-catégorie de codage plusieurs critères d'opérationnalisation. Ce processus nous permet ainsi de collecter au minimum une information pour chaque dimension.

Le codage de la catégorie « architecture organisationnelle »

Le codage de cette catégorie repose également sur la littérature. Pour l'architecture organisationnelle, nous nous appuyons sur le modèle de Brickley et al., (2001). Ce modèle permet de définir l'architecture organisationnelle deux composantes : l'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle organisationnel. Nous avons décliné l'allocation des

droits décisionnels en deux sous catégories : le droit d'initier et mettre en œuvre l'allocation des ressources et le droit de contrôler la prise de décision (validation et contrôle). Le système de contrôle organisationnel se décline également en deux sous-catégories : le système d'évaluation et de mesure de la performance et le système d'incitation.

Le codage de la catégorie « pilier institutionnel »

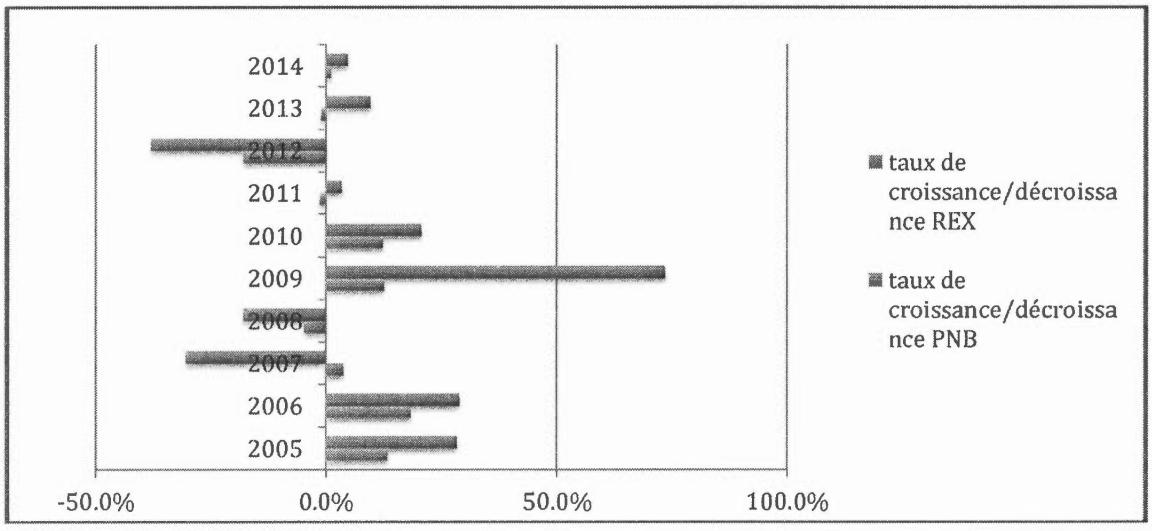
Le codage de cette partie repose sur le modèle de Scott (1991, 2008). Le modèle nous permet de distinguer trois piliers au sein de l'environnement institutionnel : le pilier régulateur, le pilier normatif et enfin le pilier culturel cognitif. Nous avons considéré que ces trois piliers étaient trois sources de changement pour une organisation. Le codage s'organise dans ce sens. Ainsi pour chaque pilier nous avons déterminé : le fondement du changement (par exemple pour le pilier régulation le fondement du changement repose sur une obligation légale), le mécanisme de changement (si on garde notre exemple, il s'agit ici d'un mécanisme coercitif). Nous avons ensuite affiné la catégorie « mécanisme de changement » en proposant de distinguer les différents indicateurs de changement. Dans le cas du pilier régulateur il peut s'agir : des lois, règles ou des sanctions. Nous avons organisé le codage de la même manière pour le pilier culturel cognitif, et pour le pilier normatif.

2.2.3 Calibrage et test du dispositif méthodologique

La question centrale qui entoure notre dispositif méthodologique est de savoir ***comment déterminer que le modèle d'affaires, l'architecture organisationnelle ou la gouvernance d'une organisation évolue ?*** Pour cela, nous avons effectué un retour à la littérature, notamment celle traitant du modèle d'affaires, car contrairement à la gouvernance et à l'architecture organisationnelle, cette dernière a plus traité du processus de changement. Concernant le modèle d'affaires, Demil et Lecocq (2010) estiment que le modèle d'affaires d'une entreprise évolue quand on peut observer une variation conséquente de la structure de revenus et/ou de coûts d'une période à une autre. Les auteurs ne définissent pas ce qu'ils entendent par « *variation conséquente* ». Dans le cadre de cette recherche, nous avons considéré qu'il y avait une évolution du modèle d'affaires lorsque le taux de croissance ou de décroissance du résultat

d'exploitation (REX) augmente ou diminue plus rapidement que le taux de croissance ou de décroissance du produit net bancaire (PNB). Nous avons choisi le résultat d'exploitation et non pas le résultat net, car le résultat d'exploitation exprime un résultat correspondant à l'exploitation des seuls facteurs de production de l'entreprise. À ce titre, il ne tient pas compte des produits et des charges financières, ni des produits et charges exceptionnelles. Ainsi ce résultat n'est nullement influencé par les conditions et les moyens de financement de l'entreprise ni par des événements exceptionnels. Notre indicateur de mesure ne prend donc en compte que les capacités de l'organisation à utiliser avec efficacité et efficience ses ressources et compétences dans le but de produire une rente, ce qui est en adéquation avec la conception du modèle d'affaires autour des ressources et compétences utilisé dans notre revue de littérature (Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006). Nous avons alors testé les propositions méthodologiques de Demil et Lecocq (2010). Dans cette optique nous avons calculé pour chaque banque et pour chaque année, le taux de croissance/décroissance du REX et du PNB. Si nous observons des variations importantes au cours d'une année, cela suggère théoriquement qu'il y a une modification ou une évolution du modèle d'affaires. La figure suivante témoigne des résultats obtenus dans le cas du Crédit Agricole pour la période 2000-2014.

Figure 22 : Évolution du taux de croissance/décroissance du PNB et du REX de CASA (2000-2014)



Source : Crédit-Agricole-SA (2014), Crédit-Agricole-SA (2013)

Si nous suivons les recommandations de Demil et Lecocq (2010), il semblerait que le modèle d'affaires de CASA est évolué chaque année entre 2004 et 2014. Nous avons constaté également les mêmes résultats pour BNP Paribas, RBC et Desjardins. Si nous avons dans un premier temps souhaité suivre cette recommandation, les analyses des rapports financiers des quatre banques témoignent de la très forte volatilité des revenus et des coûts au cours de la période 2000-2014. Les résultats financiers des banques sont affectés au cours de cette période par les différentes crises financières et économiques et ce résultat n'est pas propre aux quatre banques qui composent notre échantillon. Ainsi, si les recommandations de Demil et Lecocq (2010) peuvent être pertinentes dans certains secteurs d'activités, il semble que les spécificités du secteur bancaire et notamment la volatilité des revenus et des charges ne permettent pas d'utiliser ce critère. **À ce titre, nous considérons qu'il y a une modification du modèle d'affaires, de l'architecture organisationnelle ou de la gouvernance d'une organisation, lorsqu'un événement ou une décision a un effet sur une ou plusieurs composantes de l'arrangement organisation global (AOG).** Nous reprenons ainsi à notre compte la suggestion de Moyon (2011).

2.2.4 Validation du codage

Afin de renforcer la validité de notre codage, nous avons réalisé un double processus :

1. La réalisation d'un double codage par une personne extérieure ;
2. Le codage à deux reprises des données ;

Dans un premier temps, nous avons codé l'ensemble des données qualitatives à deux reprises dans le but de mesurer la stabilité du codage (Allard-Poesi, 2003). Nous avons respecté un intervalle de deux à trois semaines entre le premier et le second codage. Nous ne pouvions ainsi pas coder de mémoire. Nous avons obtenu une fiabilité de 91% entre le premier et le second codage. Dans un second temps, nous avons demandé à un chercheur de coder une partie de nos données. Nous avons ainsi réalisé un double codage des données. S'il n'était pas possible de demander à cette personne, une lecture complète et exhaustive des rapports annuels, car cette activité était trop gourmande en temps, nous lui avons demandé de coder des entretiens. Cette personne a donc codé les entretiens du panel des banquiers pour le cas « **Crédit Agricole** » et

pour le cas « **RBC** », soit 18 entretiens. Le double codage est souvent critiqué, car cette activité peut être difficile pour une personne qui n'a pas participé au processus de collecte des données et qui ne connaît pas les spécificités du terrain (Allard-Poesi, 2003). Pour pallier à ces critiques, nous avons demandé à une personne qui suit le projet depuis son début, et qui maitrise le « jargon » financier utilisé par les différents acteurs de réaliser le double codage. Nous avons ainsi spécifié à cette personne notre unité d'analyse soit un bloc de phrase. Nous lui avons communiqué la liste des différents codes et expliqué, si cela était nécessaire, ce que nous entendions pour chaque code. Nous avons obtenu un taux de similarité de 88%. Le double codage a ainsi été réalisé dans deux cas sur quatre, dont un cas en France et un au Canada, un cas sur une banque SA et un autre sur une banque coopérative. Le double codage a donc été réalisé sur « *l'ensemble* » des composantes de notre terrain empirique.

2.3 Présentation des données

Si l'explication du traitement des données est une phase importante du travail doctoral, la phase de présentation l'est tout autant, car celle-ci doit permettre au chercheur de structurer la conclusion et la discussion des résultats. Nous avons ici suivi des logiques différentes pour la présentation des données relatives à l'établissement de la situation initiale et les données relatives à la période 2005-2014.

En ce qui concerne la partie relative à l'analyse de la situation initiale des quatre banques, la réflexion a été courte puisque nous avons déterminé qu'une présentation par chronologie (stratégie narrative) (Langley, 1999) était pertinente, puisqu'elle nous permettait d'établir précisément et pour chaque cas la situation initiale à la fin de l'année 2004.

Concernant la période de changement, nous avions débuté par une présentation des résultats cas par cas, ce qui semblait logique du fait de notre problématique : d'abord une analyse cas par cas, puis des comparaisons entre les cas. Mais dès le début de la rédaction de nos résultats, nous nous sommes aperçus que nous répétions souvent des résultats entre les cas, ce qui rendait l'écriture et la lecture des résultats très redondantes. Ces similitudes entre les cas peuvent s'expliquer par la rationalité mimétique (de Montmorillon, 1999) présente au sein du secteur

bancaire depuis le début des années 2000. Cette méthode de présentation semblait donc peu adaptée et nous avons alors décidé de procéder différemment ce qui a conduit à la réécriture de nos résultats. Si la stratégie narrative avait été jugée comme une méthode opportune, il nous a semblé que cela n'était pas le cas pour l'analyse de la phase « 2005-2014 », car elle ne permettait pas une lecture intelligible de nos résultats. Cette contrainte est soulevée par Jeremy (2002, p. 448) : « *while it is essential to establish and recheck chronology (so that a later effect cannot be identified as an earlier cause, since real time moves in one direction only), chronology must be regarded as an iron framework. After coherent time periods are selected, a mixture of narrative and reflective discussion can be deployed within the various themes or topics comprising the units of analysis* ».

Nous avons alors choisi de présenter nos résultats en trois parties, chaque partie permettant de répondre à une sous-question de recherche.

La première partie (section I) regroupe l'ensemble des types de changement qui a affecté les composantes de l'AOG des quatre banques entre 2005 et 2014. Nous avons ainsi pu mettre en avant les types de changement qui affectent le modèle d'affaires, la gouvernance et enfin l'architecture organisationnelle. Pour chaque type de changement, nous avons pu construire un tableau de synthèse explicitant les dimensions de la gouvernance, du modèle d'affaires ou de l'architecture organisationnelle qui étaient touchées ainsi que l'expression de ce changement. Le tableau suivant explicite notre démarche en prenant l'exemple du modèle d'affaires et du changement de type « ***Diversification géographique-Élargissement de la chaîne de valeur*** ».

Tableau 24 : Évolutions de la configuration du modèle d'affaires du type « *Diversification métiers-Élargissement de la chaîne de valeur* »

Dimensions	Expressions du changement
Ressources et compétences	**Acquisition de compétences techniques :** Banque privée, Assurance, BFI Gestion d'actifs, Assurance, Conseil
Organisation	**Incorporation d'activités/Métiers appartenant à la sphère financière :** BFI, gestion d'actifs, gestion privée, assurance, conseil en fusion et acquisition **Partenariat avec des acteurs du système financier et non financier :** Banques, Sociétés financières, sociétés non financières
Proposition de valeur	**Modification de la clientèle cible :** Panel plus large de la clientèle cible **Évolution de l'offre :** Proposition d'une offre bancaire globale **Évolution des canaux de distribution :** Proposition d'une offre bancaire globale à un guichet unique
Equation de profit	**Modification de la structure des revenus :** Diversification de la source des Cash Flows Diversification de la nature des Cash-Flows (revenus d'intérêt et revenu autre que d'intérêt)

Source : de l'auteur

Nous avons pu également construire un tableau de synthèse permettant d'indiquer si chaque type de changement avait été observable ou non au sein des quatre banques, mais également d'indiquer lorsque cela était possible la période de changement. Nous avons ainsi pu souligner les différences entre le Canada et la France, mais également entre les banques SA et coopératives, éléments qui renforcent notre choix initial qui était de comparer ces deux pays. Des verbatims viennent également illustrer les différents types de changement, contribuant ainsi à renforcer la validité de notre travail.

Nous avons ainsi présenté dans un premier temps les changements se rapportant au modèle d'affaires, dans un second temps ceux se rapportant à la gouvernance et enfin ceux se rapportant à l'architecture organisationnelle.

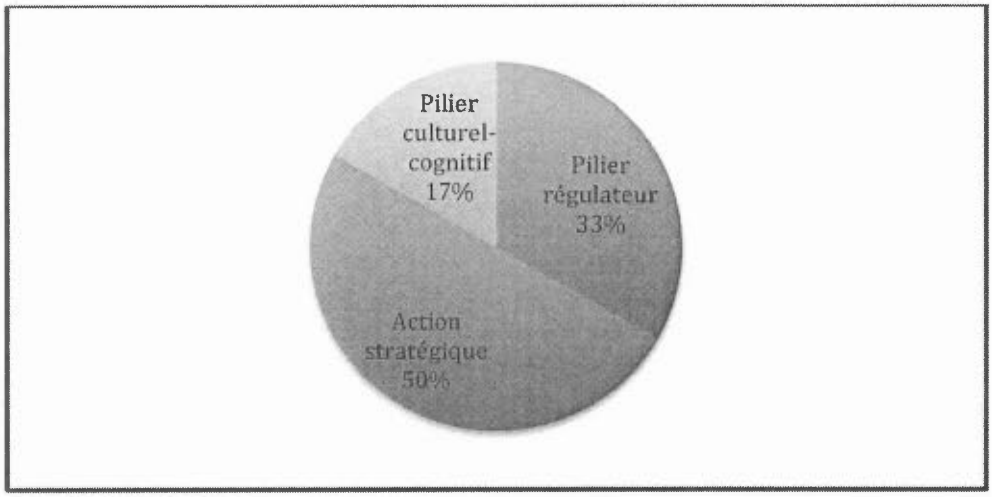
La seconde section permet de répondre à notre deuxième question de recherche. Pour rappel, celle-ci était la suivante : **dans les changements observés affectant l'AOG des banques, quels sont ceux relevant de l'environnement institutionnel et ceux relevant de l'action stratégique des dirigeants de la banque ?** Cette seconde question est directement liée à la première et le travail d'analyse effectué pour répondre à la première question sert de base pour la seconde. En effet, la première question a permis de répondre à notre première question de recherche en mettant en avant les évolutions de l'AOG et de ses composantes. La seconde question doit permettre de mieux comprendre la dynamique du changement. Ainsi avec la première question nous avons pu établir différents types de changement qui ont affecté tour à tour le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle des quatre banques. Au cours de la seconde section, nous reprenons ces différents types de changement et nous regardons l'ensemble des décisions et/ou événements qui y sont rattachés. L'analyse croisée des rapports annuels, des entretiens avec les acteurs de la banque, mais également avec les observateurs externes nous a permis d'établir pour chaque type de changement la part des piliers institutionnels et la part des décisions stratégiques des dirigeants de la banque dans le processus de changement. Si par exemple pour le type de changement « **X** » affectant le modèle d'affaires, nous avons rattaché 6 décisions/événements et que 3 ont pour source les innovations stratégiques des dirigeants de la banque, que 1 sont le fruit du culturel cognitif et que deux sont le fruit du pilier régulateur, nous pouvons alors calculer des pourcentages décisionnels pour chaque type de changement.

Tableau 25 : Événements/décisions se rapportant au changement "X" affectant le modèle d'affaires des banques

Événements/décisions	**Source identifiée**
Augmentation du Tier One	Pilier régulateur
Création du ratio LCR	Pilier régulateur
Retrait du marché hypothécaire	Action stratégique
Recentrage métier	Action stratégique
Réallocation des capitaux	Action stratégique
Meilleures pratiques	Pilier culturel cognitif

Ainsi, le retour sur l'ensemble des décisions/événements permet d'établir pour chaque type de changement les pourcentages décisionnels suivant :

Figure 23 : Pourcentages décisionnels se rapportant au changement "X"



Ainsi nous pouvons affirmer que pour le changement « X », c'est l'action stratégique des dirigeants de la banque qui en est la principale source de changement (50% des décisions/événements observés) et que le pilier régulateur en est la seconde source (33%) et enfin que le pilier culturel cognitif représente seulement 17% des décisions/événements observés. Nous avons ainsi reproduit ce processus pour l'ensemble des types de changement observés se rapportant au modèle d'affaires, à la gouvernance et à l'architecture organisationnelle.

Enfin, la troisième section a pour but de répondre à notre troisième question de recherche : **Les évolutions de l'AOG et de ses composantes, impactent-elles la performance financière, organisationnelle et la solidité financière de la banque ?** Nous avons énoncé au cours de la revue de littérature une grille d'analyse de la performance financière, organisationnelle et de la solidité financière d'une banque.

Notre présentation des données suit donc cette grille d'analyse. Au cours d'une première partie, nous présentons l'évolution de la performance organisationnelle des quatre banques, puis dans

un second temps l'évolution de la performance financière. Et enfin, nous concluons cette troisième section par l'analyse de la solidité financière. Cette démarche permet ainsi pour chaque performance et pour chaque critère de mesure de commencer à tirer des comparaisons entre les banques, ce qui facilite grandement l'analyse et la discussion des différents résultats.

Nous avons également fait intervenir des graphiques, des tableaux et des frises chronologiques afin d'illustrer nos résultats, mais aussi de faciliter la lecture et la compréhension de ces derniers pour le lecteur.

La présentation de nos résultats permet d'éviter une forme de redondance en ne présentant pas nos résultats cas par cas, mais en réalisant une présentation thématique. Cette forme de présentation nous permet également de répondre plus facilement aux trois questions de recherche et favorise d'autant plus une comparaison entre le Canada et la France et entre les banques SA et les banques coopératives.

2.4 Élaboration et vérification des données

Pour Miles et Huberman (2003), la troisième étape de l'analyse des données repose sur l'élaboration des résultats puis sur leurs validations. Nous n'avons pas présenté nos résultats suivant les résultats du codage, mais en les regroupant par thématique. Néanmoins, nous avons réalisé une analyse intercas et intra cas dans le but de faire émerger nos résultats. Nous avons réalisé ces analyses notamment parce que nous comparions deux contextes différents (Canada et France) et deux statuts juridiques de banques différents (société anonyme et coopérative).

La vérification des résultats a été le fruit d'un processus continu tout au long de notre recherche. Miles et Huberman (2003, p. 31) soulignent que ce processus peut prendre des formes et des aspects divers : « *aussi brève qu'une arrière-pensée fugitive traversant l'esprit de l'analyste lors de la rédaction, accompagnée d'un retour rapide aux notes de terrain, ou bien elle peut être rigoureuse et élaborée, étayée par de longues discussions entre collègues visant à développer un consensus intersubjectif, ou par un travail approfondi de reproduction d'un résultat dans un autre ensemble de données* ». La vérification de nos résultats a donc pris

plusieurs formes : des échanges avec les praticiens permettant d'effectuer un retour sur nos données et sur notre analyse, avec des experts de la banque, ce qui nous a offert un regard différent sur l'analyse de nos résultats et notamment sur la place à accorder aux exigences prudentielles. Les colloques et les conférences ont également été l'occasion de présenter certains de nos résultats, ce qui a suscité plusieurs échanges. À ce titre, les colloques du CIG (2014 et 2015) ont été d'une grande utilité, permettant d'exposer certains de nos résultats à des chercheurs spécialisés dans la gouvernance d'entreprises ou encore dans l'architecture organisationnelle. Ces échanges ont permis d'enrichir notre cadre conceptuel, mais également l'analyse de nos données.

Synthèse chapitre 3

Notre thèse porte sur une analyse de l'évolution des composantes de l'Arrangement Organisationnel Global (AOG) des banques dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel. Notre objectif est de montrer que la cohérence des composantes de l'AOG est un élément clé de la performance d'une organisation et du maintien de celle-ci dans le temps. Afin de répondre à la problématique initiale, nous avons réalisé une étude de cas multiples enchâssés sur une période de 10 ans (2005-2014) au sein du secteur bancaire français et canadien. Notre objectif est triple : comprendre comment évoluent les composantes de l'AOG, comprendre quelles sont les sources de ces changements, mais également analyser l'impact de ces changements sur la performance globale de la banque. Nous avons alors proposé un dispositif méthodologique adapté au traitement de notre problématique et des trois sous questions de recherche.

Notre stratégie de recherche repose sur l'utilisation de l'étude de cas dont nous avons présenté les grands principes et justifié son utilisation du fait du contexte de notre recherche et de notre problématique initiale (Yin, 2014). L'étude de cas est en adéquation avec la logique abductive qui a été mobilisée tout au long de notre recherche. L'étude de cas permet la collecte de nombreuses données débouchant sur une grande richesse informationnelle, ce qui était nécessaire du fait du caractère émergent de notre questionnement et de la multiplication des niveaux de collecte et d'analyse des données. Pour établir la situation initiale des quatre banques, nous avons utilisé trois stratégies d'analyses : la narration, la cartographie visuelle et

enfin le groupement temporel (Langley, 1999). L'analyse porte sur des données primaires (entretiens) et des données secondaires (rapports annuels des banques, etc.)

Pour la période 2005-2014, nous avons réalisé une analyse de nos données primaires (entretiens semi-directifs) et de données secondaires (rapports annuels, textes de loi, textes réglementaires, articles de presse, etc.). Un codage thématique a permis de conduire une analyse « contenu ». Le codage thématique a été construit autour des principaux cadres d'analyses mobilisés lors de notre revue de littérature. Nous avons ainsi pu analyser l'évolution des composantes du modèle d'affaires et de l'arrangement organisationnel. Enfin, nous avons réalisé un codage axial, permettant de conduire une analyse « processuelle ». Cette analyse permet de mieux comprendre le rôle du cadre réglementaire et prudentiel dans le processus d'évolution du modèle d'affaires et de l'arrangement organisationnel des banques.

Chapitre 4 : Une perspective historique de l'industrie bancaire au Canada et en France

> *« La société humaine se conçoit comme un système de molécules qui, dans l'espace et dans le temps, possède certaines propriétés, est sujette à certains rapports et subsiste dans le cadre de certaines relations. Les raisonnements (les dérivations), les théories, les croyances qui forment la masse de ces molécules sont considérés comme des manifestations de l'état psychique de cette masse et sont étudiés comme des faits au même titre que les autres faits que la société présente à nos yeux. Nous recherchons les uniformités qui les lient et nous essayons de remonter aux faits dont ils proviennent. Nous voulons découvrir exactement quelles relations, dans le temps et dans l'espace, quelles dérivations et quelles croyances ils entretiennent entre eux et avec les autres faits »!*
>
> Pareto (1916, p. 1919)

Introduction du chapitre 4

Le chapitre quatre a un double objectif. Premièrement, il a pour but de décrire le contexte du marché bancaire français et canadien. Deuxièmement, il vise l'établissement et la compréhension de la situation initiale des quatre banques avant l'année 2005. Ainsi lorsque nous abordons le contexte du marché bancaire français et canadien nous ne distinguons pas la période initiale (2000-2004) de la période de changement (2005-2015). Nous avons ainsi fait le choix de présenter l'ensemble de la période sous une seule et même partie pour faciliter la lecture du document, mais également pour éviter certaines redondances. Par contre les données visant à établir la situation initiale se limitent à la période 2000-2004.

Certains éléments propres au contexte canadien ou français peuvent expliquer tout ou partie de nos résultats et à ce titre, le contexte peut limiter la généralisation théorique et pratique de certains de nos résultats (Miles et Huberman, 2003). Nous avons souhaité aborder le contexte dans lequel se situe notre recherche, car il nous semble que nos cas sont encastrés dans des contextes particuliers, liés au cadre légal, à la structure de marché et évidemment à l'histoire.

Pettigrew (1990, p. 268) souligne à ce titre le rôle du contexte dans une recherche sur le management : « *theoreticcaly sound and pratically useful research on change should explore the contexts, content, and process of change together with their interconnections through time. The focus is on changing, catching reality in fight ; and in studying long-term process in their contexts, as return to embeddedness as a principal of method. Context refers to the outer and inner context of the organization. Outer context includes the economic, social, political, and sectorial environment in which the firm is located. Inner context refers to features of the structural, cultural, and political environment through which ideas for change proceed* ». Le chapitre 5 sera ainsi consacré à la description du contexte bancaire canadien et français (section 1) et à la présentation de nos quatre cas incluant l'établissement de la situation initiale des quatre banques (section 2).

Section I : L'environnement bancaire français et canadien

Cette section est organisée en deux sous parties. Une première partie (1.1) aborde le cadre légal du marché bancaire français. Nous abordons notamment plusieurs lois adoptées durant les années 80 et 90 qui sont toujours en vigueur de nos jours et ayant entrainé de profondes évolutions au sein des banques au cours des années 90. Enfin nous présentons le secteur bancaire français, afin de mettre en avant le poids des banques dans le financement de l'économie française. Une dernière partie (1.2) aborde le contexte canadien et québécois. Nous évoquons notamment le cadre légal fédéral (dont dépend RBC) et provincial (dont dépend Desjardins). Le cadre légal au Canada étant organisé différemment de celui du contexte français, notamment avec un échelon fédéral et un échelon provincial, il est primordial de préciser ces éléments. Nous concluons cette partie en évoquant les principales caractéristiques du marché bancaire canadien et québécois. La présentation des contextes bancaires français et canadien est principalement centrée sur les évolutions légales qui ont eu lieu au cours des années 80 et 90 produisant des impacts significatifs sur les banques que nous avons observées. Nous ne présentons pas d'informations sur la période 2005-2014, car ces informations seront abordées au cours du chapitre « résultats » et lors de la discussion des résultats. L'objectif de cette section est donc d'éclairer notre lecteur sur les modifications importantes qui ont été faites au cours des

années 80 et 90 qui expliquent en grande partie la structure et les activités des groupes bancaires canadiens et français au début des années 2000.

1.1 Le cadre légal et la structure du marché bancaire en France

Selon l'ACPR, la France comptait au 1er janvier 2014 258 banques dont 21 succursales de banques de pays tiers et 67 succursales d'établissements de crédit de l'Espace économique Européen (EEE), 92 banques mutualistes, 18 caisses de crédit municipal et 244 établissements de crédit spécialisés. L'ensemble du secteur bancaire emploie plus de 370 300 personnes selon la FBF en 2014. D'un point de vue légal, une banque ne peut exercer ses activités sans l'obtention d'un agrément auprès de la Banque de France et sans se soumettre à la surveillance d'une autorité de contrôle spécifique (l'ACPR ou la BCE). La publication de la directive CRD 4 a eu pour effet de modifier la définition d'un « *établissement de crédit* » distinguant l'octroi de crédit et la collecte de fonds remboursables au public. Ainsi l'ordonnance du 27 juin 2013 a permis la création de deux nouveaux statuts juridiques :

1. Le statut d'Établissement de Crédit Spécialisé (ECS) ;
2. Le statut de Société de Financement (SF).

L'ordonnance a également supprimé les statuts de Société Financière (SF) et d'Institution Financière Spécialisée (IFS).

La FBF définit un établissement de crédit comme : « *une entité dont l'activité consiste à recevoir des fonds remboursables du public et à octroyer des crédits* » (Article L511-1 du Code Monétaire et Financier). L'article L511-9 du Code Monétaire et Financier précise que l'établissement de crédit peut prendre le statut de banque, de banque mutualiste ou coopérative, d'établissement de crédit spécialisé ou de caisse de crédit municipal. Les articles L311-1 et L311-2 du Code Monétaire et Financier (CMF) précisent les opérations bancaires que peuvent réaliser les banques.

Les établissements de crédit spécialisés (ECS) ne peuvent pas réaliser toutes les opérations bancaires classiques. Il ne peut réaliser que les opérations qui sont prévues par son agrément. Généralement l'agrément autorise la réalisation d'opération de crédit à la consommation, de crédit-bail immobilier, de crédit-bail mobilier, d'affacturage, de cautions et/ou garanties.

L'ensemble des institutions financières agissant sur le territoire français doit se soumettre à une autorité d'agrément, de contrôle et/ou de réglementation. L'architecture réglementaire française et européenne est composée de quatre entités : l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et enfin le Ministère de l'Economie et la Banque Centrale Européenne (BCE). L'ACPR est principalement en charge du volet prudentiel et réglementaire des banques. L'AMF délivre les agréments pour les sociétés de gestion de portefeuille. Elle surveille également les pratiques des établissements financiers placés sous sa juridiction, veillant notamment à la protection de l'épargne, au fonctionnement des marchés financiers et notamment des marchés d'instruments financiers. Enfin, le Ministère de l'Économie, en la personne du ministre de l'Économie, dispose du pouvoir législatif et du pouvoir réglementaire après consultation du Comité consultatif de la législation et de la réglementation financières (CCLRF). Ce comité est chargé de donner un avis sur l'ensemble des projets de textes (loi, ordonnance, décret, arrêté, règlement européen et directive européenne) visant le domaine bancaire, financier et le secteur des assurances. Enfin et seulement depuis 2014 les banques jugées de nature « systémique » sont placées sous la supervision unique de la BCE. C'est le cas notamment de BNP Paribas et de CASA.

1.1.1 30 ans d'évolution législative et d'hybridation du cadre juridique des banques françaises

La loi bancaire de 1984[23]

L'objectif de la Loi bancaire de 1984 était de créer un cadre juridique universel, applicable à l'ensemble des banques exerçant en France. Cette Loi a notamment introduit la notion

[23] Voir la Loi n°84-44 du 24 janvier 1984, concernant l'activité et le contrôle des établissements bancaires.

« *d'universalité des activités bancaires* ». Il y a donc un décloisonnement des activités permettant à chaque établissement bancaire (coopératif ou commercial) de réaliser l'ensemble des opérations bancaires et sans cylindrage de clientèle. On peut ainsi parler d'homogénéisation des modèles de banque au sein du système français. Enfin, cette Loi a produit des impacts de nature organisationnelle et stratégique. La Loi a favorisé la concentration des grands groupes bancaires et le nombre d'établissements bancaires s'est fortement réduit depuis la Loi de 1984, passant de 2001 établissements de crédit en 1984 à 925 en 2003 (Source : Bulletin de la Commission Bancaire, N°32- novembre 2004).

La Loi du 3 Janvier 1983[24] *: les titres participatifs*

Selon la Loi, ces titres sont considérés comme des valeurs mobilières, ne disposant pas de droit de vote, mais ils bénéficient d'une double rémunération : une rémunération fixe votée en assemblée générale par la caisse coopérative et une partie variable qui sera indexée sur la performance future de la caisse. Cela permet de rémunérer plus largement le sociétaire: si la performance financière de sa caisse s'accroit, il peut en bénéficier. De plus, ces titres ne sont pas seulement disponibles pour les sociétaires, mais pour toute personne qui souhaite en acheter sur les marchés.

La Loi du 17 juin 1987[25]

Cette Loi permet la création du Certificat Coopératif d'Investissement (CCI). Ces titres peuvent être assimilés en partie seulement à des actions, car s'ils offrent droit à un rendement financier, mais ils ne bénéficient pas de droit de vote. Ces CCI ne peuvent représenter plus de la moitié du capital de la caisse coopérative et leur rémunération doit être supérieure à celle des parts sociales, rémunération décidée par l'assemblée générale suivant les résultats de la caisse. Enfin, ces CCI sont librement négociables sur les marchés financiers.

---

[24] Voir la Loi n°83-1 du 3 Janvier 1983, sur le développement des investissements et la protection de l'épargne.

[25] Loi n°87-416 du 17 Juin 1987 sur l'épargne.

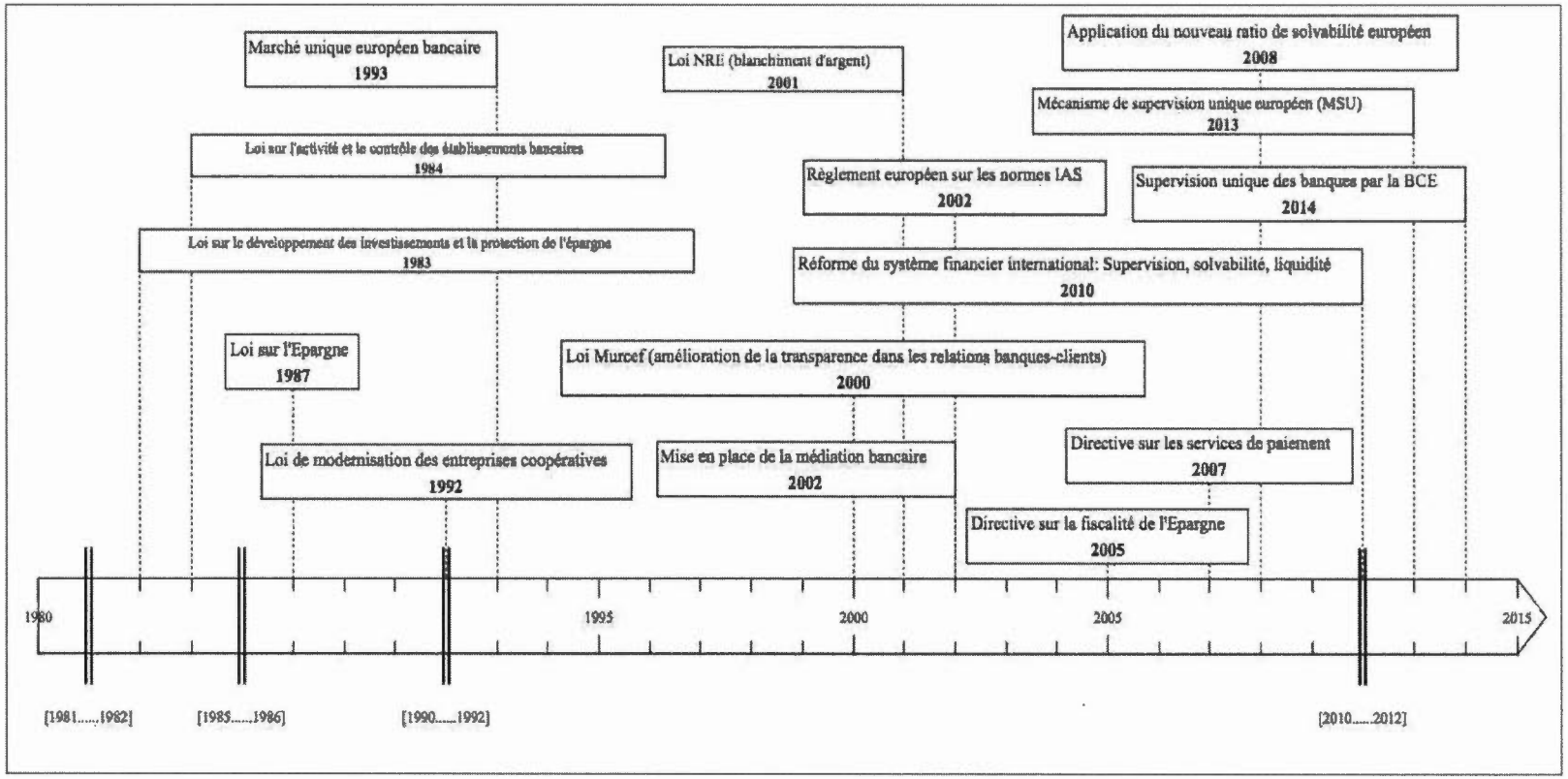
La Loi de 1992[26]

Cette loi consent la création du Certificat Coopératif d'Associé (CCA). Le CCA est un titre de capital ouvrant droit à rémunération, mais ne comportant pas de droit de vote. Contrairement aux CCI ouverts à tous, les CCA sont strictement réservés aux membres sociétaires. Les CCA ont notamment été utilisés par le Crédit Agricole dans le cadre de la création d'une holding cotée. Il faut néanmoins noter que l'ensemble de ces lois permet à des membres non coopérateurs de rentrer au capital d'une caisse coopérative, mais dans une limite fixée à 35% des droits de vote. Par la création de ses outils financiers, le sociétaire peut maintenant bénéficier de la création de valeur financière par le GBC, chose que la part sociale ne permettait pas.

La Loi bancaire de 1984 ainsi que celles de 1987 et 1992 ont favorisé la restructuration des banques coopératives, mais aussi la réalisation d'opérations de croissance externe, transformant les banques coopératives en très grand groupe bancaire disposant pour certains d'une aura mondiale. Cette transformation a engendré le mélange d'organisations disposant du statut de coopérative et d'autres du statut de société anonyme. La banque de détail devient une activité et un métier parmi tant d'autres, le sociétaire est une partie prenante parmi d'autres, et le GBC est maintenant capable de répondre à tous les types de clientèles, offrant l'ensemble des produits et services financiers, et devant un acteur majeur de la finance mondiale. On peut donc qualifier le cadre légal bancaire français d'universel, permettant aux banques coopératives et aux banques SA de réaliser les mêmes opérations bancaires sans cylindrage d'activité ou de clientèle. La figure suivante retrace les grandes étapes de l'évolution du cadre légal des banques françaises de l'année 1983 à l'année 2014.

[26] Loi du 13 Juillet 1992, relative à la modernisation des entreprises coopératives.

Figure 24 : Évolution du cadre légal et réglementaire des banques françaises



1.2 Les chiffres clés du secteur bancaire français en 2014-2015

Selon l'Observatoire de la micro finance en 2015, 99% des Français possèdent un compte bancaire. On relève d'ailleurs selon la Banque de France, 71 millions de comptes bancaires à la fin de l'année 2012. La BCE compte 37 862 agences bancaires en 2013 sur le territoire français soit 581 agences pour 1 million d'habitants. En août 2014, la BCE relevait 58 640 DAB (Distributeur Automatique de Billet).

Concernant le rôle des banques françaises dans l'octroi des crédits, voici les données que nous avons pu collecter auprès de la Banque de France en date du mois de mai 2015 :

Tableau 26 : Les chiffres clés du secteur bancaire en France (2014)

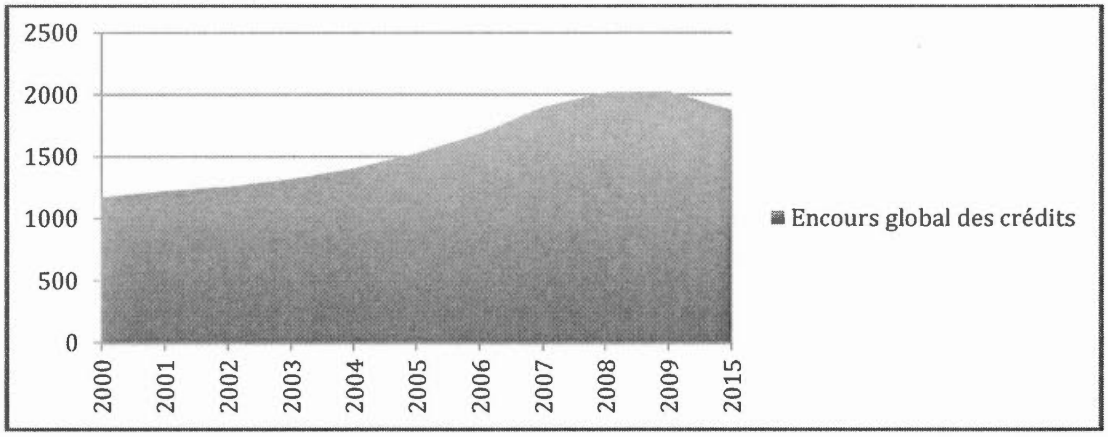
Critères	**Données**
Montant des encours crédits aux ménages	1029 milliards d'euros
Montant des encours des prêts immobiliers	846 milliards d'euros
Taux moyen des prêts immobiliers	1.99%
Montant des encours crédits aux entreprises	854 milliards d'euros
Taux de croissance des crédits aux TPE/PME sur 12 mois	+ 3,3%

Source : Banque de France

Depuis les années 2000, on assiste également à une hausse du niveau de qualification au sein du secteur bancaire puisque selon l'AFB, en 2009 les cadres représentaient 50.5 % des effectifs contre 31.6% en 2000 comme en témoigne la figure suivante.

Concernant l'encours global des crédits (encours des crédits aux ménages plus les encours des crédits immobiliers) on observe que 2000 à 2009 ces derniers ont augmenté de 73% avant de décroitre depuis 2015 comme en témoigne la figure suivante.

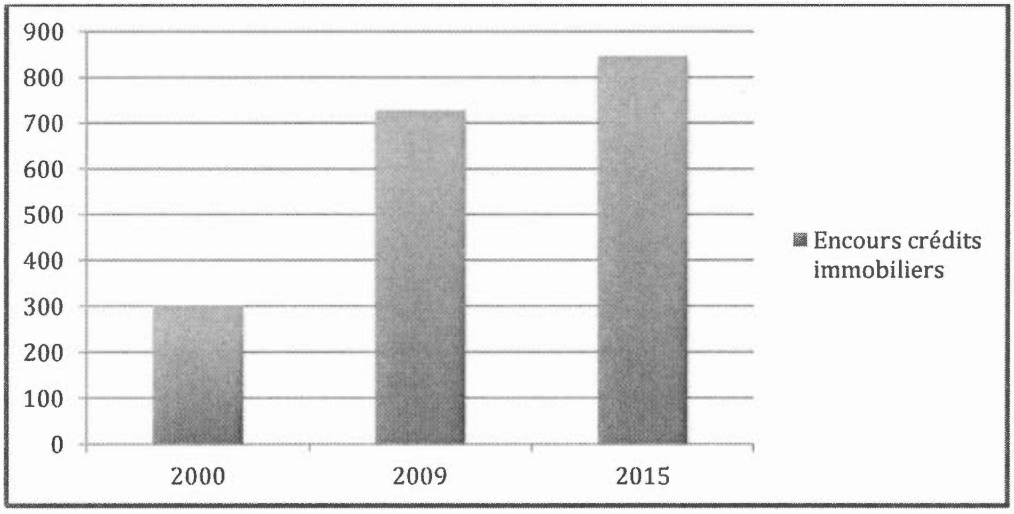
Figure 25 : Évolution de l'encours global des crédits (2005-2015, en millions d'euros)



Source : Banque de France (2015)

Si l'encours global des crédits à l'économie a fortement augmenté, c'est la croissance des encours de crédits immobiliers qui a soutenu la croissance globale des encours comme le montre la figure n°31.

Figure 26 : Évolution des encours de crédits immobiliers (en milliards d'euros)

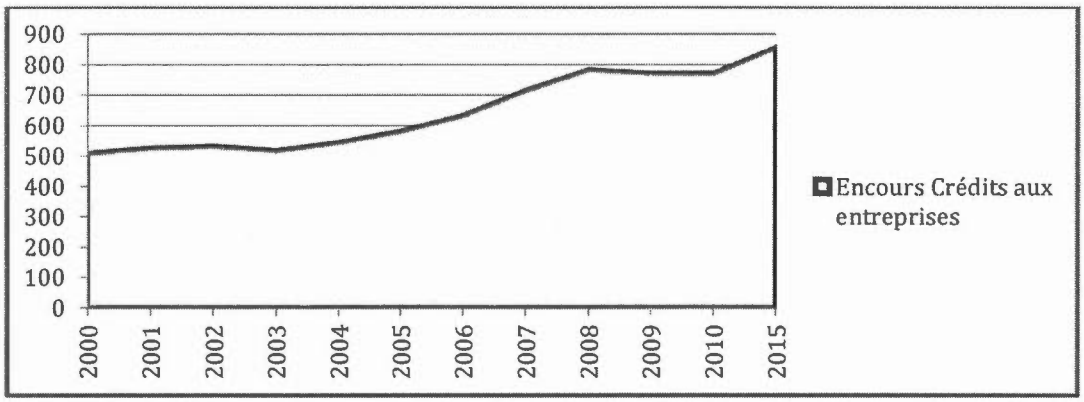


Source : Banque de France (2015)

On observe que ces encours ont augmenté de plus de 140% entre 2000 et 2009 et de plus de 16% entre 2009 et 2015. Les encours de crédits aux entreprises ont également fortement

augmenté au cours des dix dernières années comme en témoigne le graphique suivant, passant de 507,3 milliards d'euros en 2000 à 854 milliards d'euros en mai 2015.

Figure 27 : Évolution des encours de crédits aux entreprises (2000-2015, en milliards d'euros)



Source : Banque de France (2015)

On observe que les encours de crédits aux entreprises ont progressé de 54% entre l'année 2000 et l'année 2008, ce qui témoigne du soutien des banques à l'économie française. Pendant la crise financière, on observe que les banques ne se sont que peu retirées du financement des entreprises puisque le volume des encours de crédits a légèrement chuté de -1.5% entre 2008 et 2010. Enfin, on peut noter que les banques participent à la relance de l'économie depuis la dernière crise financière puisque les encours de crédits sont repartis à la hausse : +12,3% entre 2010 et 2015.

Les banques françaises ont également au cours des années 2000 renforcé leur présence dans le monde, puisque selon le CECEI (Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement) on dénombrait pour l'année 2000, 553 implantations d'établissements de crédit français à l'étranger contre 1039 établissements en 2008, soit une hausse de 87,8% en seulement 8 ans.

L'introduction de la loi bancaire de 1984, mais également la désintermédiation des années 85 et 86 a permis la rationalisation des structures du système bancaire français. La loi de 1984 a favorisé l'unification du cadre juridique du secteur bancaire en soumettant l'ensemble des

établissements de crédit aux mêmes autorités prudentielles. Si la loi de 1999 sur l'épargne et la sécurité financière est surtout reconnue pour l'introduction d'un fonds de garantie des dépôts, cette dernière a permis la création d'un nouveau statut juridique pour les caisses d'épargne, qui sont alors considérées comme des établissements mutualistes, poussant un peu plus à l'homogénéisation du paysage bancaire français. Le processus d'homogénéisation s'est doublé d'un processus de rationalisation des structures, puisque selon la Banque de France, on dénombrait 2001 établissements de crédit implantés en France et disposant d'un agrément auprès du CECEI en 1984, pour seulement 974 au début de l'année 2003. Inversement, on dénombrait, 290 entreprises d'investissement en 1997 contre 601 au début de l'année 2003. Le processus de rationalisation des structures peut s'expliquer principalement par une concurrence accrue entre les établissements, mais également par la fusion ou le regroupement d'établissements bancaires, par exemple le rapprochement entre BNP et Paribas. Si la rationalisation a conduit au regroupement des établissements, ce dernier a conduit également à la concentration des établissements bancaires. En 2002, les six premiers groupes bancaires[27] français contrôlaient 65% des crédits octroyés aux particuliers et 75% des dépôts. En 2013, ils contrôlaient 85% des crédits octroyés et 90% des dépôts. L'avènement de Bâle II en 2004 s'effectue alors pendant la recomposition du paysage bancaire, marquée par la réduction du nombre d'établissements, la concentration des groupes bancaires français et le développement de l'offre bancaire.

1.3 Le cadre légal et la structure du marché bancaire au Canada et au Québec

Selon l'Association des Banquiers Canadiens (ABC) et le BSIF, on dénombre, en 2015, 80 banques sur l'ensemble du territoire canadien. Les banques sont classées selon quatre statuts juridiques différents :

1. Les ***banques nationales*** au nombre de 28 : il s'agit de l'ensemble des institutions qui sont réglementées en vertu de la Loi sur les banques ;

[27] Il s'agit des groupes suivants : BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, Crédit Mutuel, BPCE, Banque Postale.

2. Les ***banques étrangères*** au nombre de 24 : les filiales de banques étrangères doivent être contrôlées par une institution financière étrangère. Ces filiales sont soumises également à la réglementation en vertu de la Loi sur les banques ;
3. Les ***succursales de banques étrangères à services complets*** au nombre de 26 : il s'agit de banques étrangères qui grâce à la Loi sur les banques ont reçu l'autorisation d'ouvrir une ou plusieurs succursales sur le territoire canadien. Le BSIF précise que ces banques n'acceptent généralement pas de dépôts inférieurs à 150 000$. Il faut voir à travers ce montant, une mesure anticoncurrentielle, afin notamment qu'une banque étrangère ne puisse pas concurrencer une banque canadienne sur le segment de la banque de détail et « seulement » sur le segment de la banque privée ;
4. Les ***succursales de banques étrangères de prêt*** au nombre de 2 : il s'agit de banques étrangères qui peuvent ouvrir des succursales en vertu de la Loi sur les banques. Néanmoins, ces succursales ne peuvent pas recevoir des dépôts ni contracter des emprunts auprès du public, mais seulement auprès d'institutions financières.

Le tableau suivant offre une comparaison du nombre de banques en France et au Canada.

Figure 28 : Comparaison du nombre de banques et des sociétés financières entre la France et le Canada

Catégories	**Canada**	**France**
Banques nationales	28[28]	325[29]
Banques étrangères	52	88
Sociétés financières	322	287

Source : Banque de France et BSIF (2014)

Une nouvelle fois Desjardins n'est pas comptabilisée au sein de ce tableau car elle n'est pas considérée comme une banque par la législation canadienne alors que cela serait le cas en France. Mais si on inclut les 335 caisses de Desjardins (selon le rapport annuel de 2014) qui sont des entités juridiques autonomes, mais soumises à l'autorité de Desjardins, on observe alors que la structure du marché bancaire français et canadien est presque équivalente. La France se

[28] Ce nombre de 28 n'inclut pas les Caisses de Desjardins qui sont au nombre de 335 suivant le rapport annuel de 2014.

[29] Ce nombre de 325 se décompose de la manière suivante : 215 banques, 92 banques mutualistes et coopératives et 18 caisses de Crédit Municipal.

distingue par la présence plus importante de banques étrangères et le Canada par un nombre plus important de sociétés financières.

Les marchés bancaires canadien et français sont également comparables au niveau du poids des banques dans le financement du crédit aux ménages, dans le financement du prêt immobilier, mais diffèrent dans le financement aux entreprises. Le tableau suivant offre une synthèse de ces données.

Tableau 27 : Chiffres clés du secteur bancaire en France et au Canada[30]

	France		Canada		
	Montant (en milliards d'euros)	% part de marché	Montant (en milliards de dollars $)	Montant (en milliards d'euros)	% part de marché
Encours de crédit aux ménages	1055	88%	465	319,25	85%
Prêt immobilier aux ménages	868	91%	1016	697,3	74%
Encours crédit aux entreprises	881	70%	495	339	28,15%

Sources : Banque du Canada (2015)[31] et Banque de France (2015)[32]

Comme nous l'évoquions plus haut, le Canada se distingue de la France par un nombre plus important d'institutions financières non bancaires. Voici les différentes institutions financières avec entre parenthèses le nombre de ces sociétés au Canada : la société de fiducie (44), la société de prêt (18), l'association coopérative de crédit (6), association coopérative de détail (1), société d'assurance-vie (73), société de secours mutuel (13), société d'assurances multirisques (176). Dans les années 1970, les institutions financières non bancaires (IFNB) étaient les sociétés de fiducie, les sociétés de prêt hypothécaire, les caisses populaires et les « *Credit Unions* ». L'évolution de la Loi sur les banques au Canada a permis la création de différentes institutions financières non bancaires à partir des années 80.

---

[30] Ces chiffres n'incluent pas les contributions des Desjardins puisque Desjardins n'est pas considérée comme une banque par la Banque du Canada.

[31] Voir l'indicateur du crédit aux entreprises et aux particuliers : http://credit.banqueducanada.ca/creditauxentreprises

[32] Voir les statistiques trimestrielles de la Banque de France sur l'accès des entreprises au crédit : https://www.banque-france.fr/economie-et-statistiques/stats-info/detail/acces-des-entreprises-au-credit.html

On comptabilise sur l'ensemble du territoire canadien 18 584 distributeurs automatiques de billets (DAB) ce qui fait du Canada l'un des pays au monde avec le plus de DAB par habitant. Ces derniers ont permis la réalisation de 820 millions de transactions en 2013 selon l'ABC.

Tableau 28 : Nombre de DAB en fonction de la population (en 2014)

	Canada	**France**
Population (millions)	35,540	66,380
Nb de DAB	18 584	66 380
Ratio	1 pour 1912	1 pour 1000

Sources : Banque du Canada (2014) et Banque de France (2014)

La banque en ligne est également un moyen très utilisé puisque 583,7 millions d'opérations ont été réalisées en ligne auprès des six[33] plus grandes banques du Canada en 2012 selon l'ABC. Comme dans le cas français, les banques canadiennes sont un employeur important. Suivant l'ABC les banques canadiennes emploient plus de 280 000 personnes en 2014 contre 225 0000 personnes en 2003, soit une augmentation de plus de 25% en 10 ans comme en atteste la figure suivante.

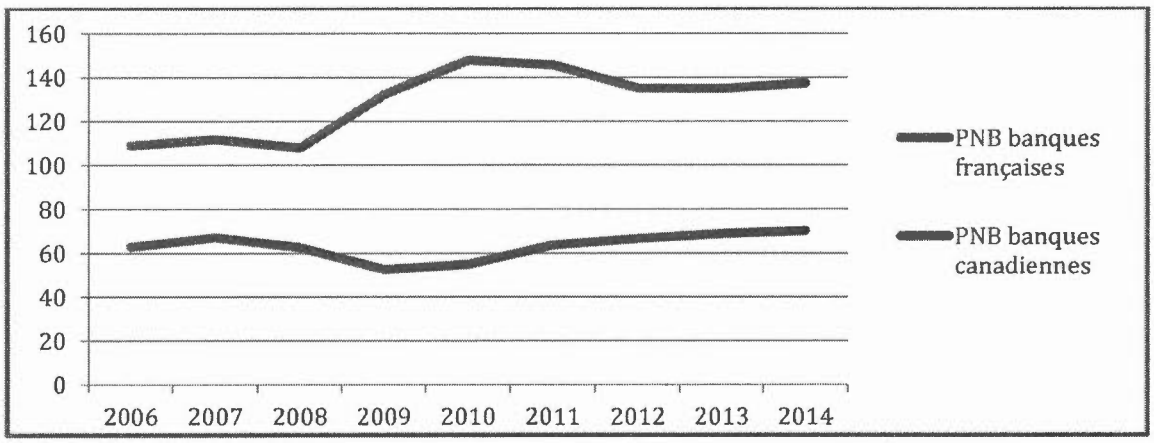
Les banques canadiennes sont également implantées à l'international comme en témoigne le nombre de salariés employés par des banques canadiennes à l'étranger : 108 740 personnes en 2013 selon l'Association des Banquiers Canadiens (ABC).

Enfin, dans le but de compléter notre présentation de l'industrie bancaire au Canada et en France, nous avons souhaité proposer différents graphiques permettant de comparer les résultats financiers des banques canadiennes et françaises. Concernant le cas de la France, les données agrégées proviennent des banques suivantes : BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole,

[33] Les six plus grandes banques du Canada sont : la Banque Royale du Canada (RBC), la banque Toronto-Dominion (TD), la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC), la Banque de Montréal (BMO), la banque Scotia (BNS) et enfin la Banque Nationale du Canada (BNC).

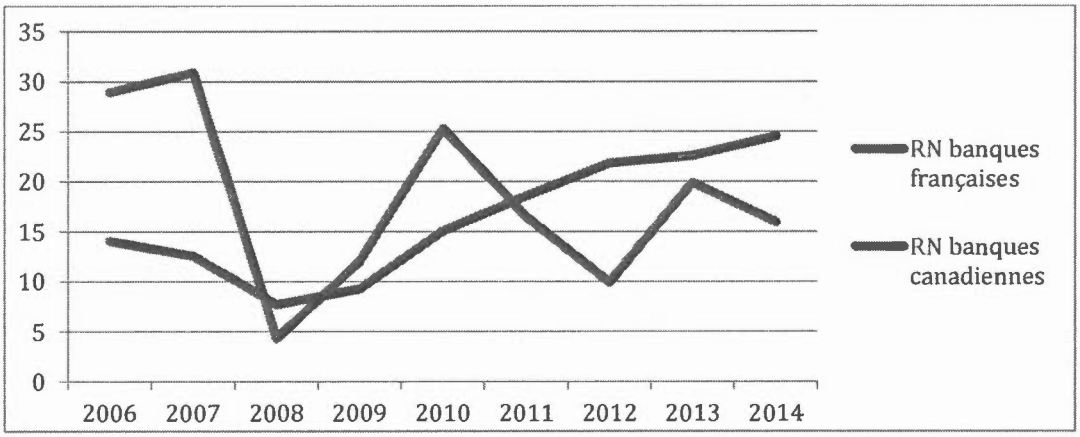
BPCE, Crédit Mutuel et enfin la Banque Postale. Ce pool de banques correspond à celui qui est considéré par l'ACPR pour établir ses statistiques. Du côté du Canada, les banques composant le pool sont les suivantes : la Banque Canadienne de l'Ouest, la Banque Laurentienne, la Banque Nationale, la Banque Scotia, CIBC, la banque TD, la Banque Royale du Canada et enfin BMO. Ce pool de banques correspond à celui utilisé par l'Association des Banquiers Canadiens pour établir ses statistiques. Ces données n'incluent donc pas Desjardins, néanmoins nous avons réintégré les données de Desjardins afin d'offrir une comparaison plus complète et plus réelle du marché bancaire canadien. Afin de comparer les deux pays, nous proposons les indicateurs suivants : le produit net bancaire (PNB), le résultat net (RN) et enfin le total des actifs. L'ensemble des résultats est exprimé en euro.

Figure 29 : L'évolution du PNB des banques françaises et canadiennes (en milliards d'euros)



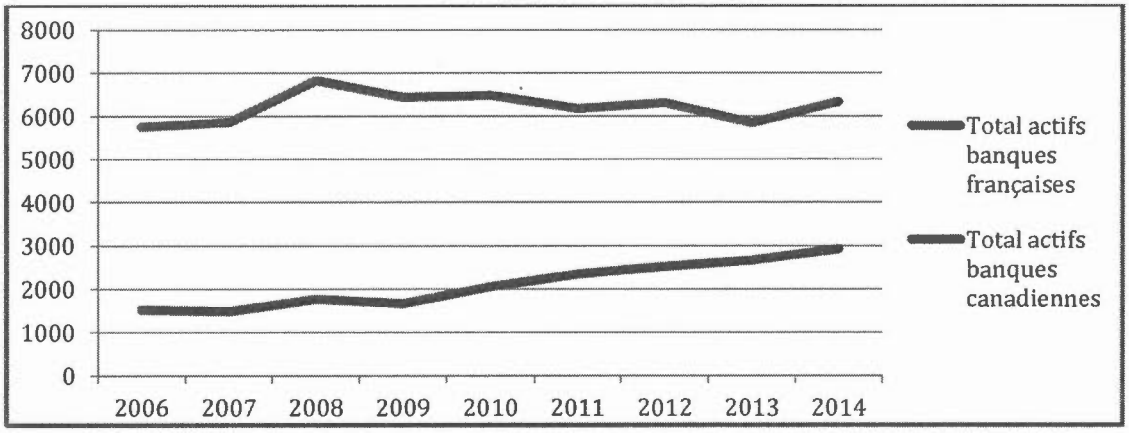
Source : de l'auteur à partir du rapport annuel des banques (2006-2014)

Figure 30 : Évolutions du RN des banques françaises et canadiennes (en milliards d'euros)



Source : de l'auteur à partir du rapport annuel des banques (2006-2014)

Figure 31 : Évolutions du total actifs des banques françaises et canadiennes (en milliards d'euros)



Source : de l'auteur à partir du rapport annuel des banques (2006-2014)

L'analyse des figures 29 à 31 témoigne de la taille plus importante des banques françaises comparativement aux banques canadiennes notamment si on prend en compte le total actifs ou le PNB. Néanmoins l'écart semble se réduire depuis la crise financière de 2008. Inversement, les banques canadiennes affichent un résultat net plus important que les banques françaises et cet écart se creuse depuis la crise financière de 2008. On peut donc conclure que les banques

françaises sont plus grandes que les banques canadiennes, mais par contre elles sont depuis l'année 2011 moins rentable.

1.3.1 Le cadre légal canadien et québécois

Le Canada diffère du cas de la France, notamment par la structure de son cadre légal qui est constitué de deux échelons : l'échelon fédéral et l'échelon provincial

1.3.1.1 L'échelon fédéral

Les banques sont régies par le gouvernement fédéral et sont constituées en vertu de la Loi sur les banques. D'autres types d'institutions financières sont aussi créés et assujettis aux lois du gouvernement canadien. De plus, d'autres types d'institutions financières peuvent être créés et régis par des juridictions provinciales. C'est le cas de la Fédération des caisses Desjardins qui est constituée sous la juridiction du gouvernement provincial du Québec selon la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, adoptée par le parlement québécois en 1988. La régulation des banques au Canada est également impactée par la présence d'un cadre légal à deux échelons. Les banques qui sont constituées en vertu de la Loi sur les banques dépendent du BSIF (Bureau du Surintendant des Institutions Financières). Dans le cas, de Desjardins son institution de tutelle est l'AMF du Québec (Autorité des Marchés Financiers du Québec).

La banque RBC, étant une institution financière constituée selon la Loi sur les banques, elle dépend du BSIF, qui est l'autorité de contrôle canadienne. Néanmoins, certaines de ses activités peuvent être soumises à d'autres lois, notamment des lois provinciales. Par exemple, la banque RBC est soumise à la Loi sur la distribution des services financiers au Québec pour ses activités financières au Québec. Si Desjardins dépend de l'AMF comme autorité de contrôle au Québec, certaines de ses activités peuvent être régies par des organismes de juridiction fédérale par exemple certaines de ses filiales d'assurances créées en vertu de la législation fédérale dans les provinces de l'ouest, notamment en Colombie-Britannique.

La Société d'Assurance Dépôt du Canada (SADC) joue également un rôle important dans la réglementation des banques puisque cette institution assure les dépôts au sein des banques canadiennes jusqu'à hauteur de 100 000 $CA (capital et intérêts). Afin que le dépôt soit assurable, ce dernier doit être payable au Canada et libellé en dollars canadiens. Ainsi les dépôts libellés en dollars américains ou dans une autre devise ne sont pas garantis par la SADC. La SADC liste les dépôts qui sont assurés par l'institution. Il s'agit : des comptes d'épargnes, des comptes de chèques, des dépôts à terme dont l'échéance initiale est de 5 ans ou moins, ainsi que les mandats et les traites bancaires qui sont émis par une institution financière qui est membre de la SADC.

Certains produits financiers ne sont néanmoins pas protégés par la SADC. Il s'agit des investissements faits dans les fonds communs de placement, des actions et des obligations, des dépôts à terme dont l'échéance est supérieure à 5 ans, des dépôts en devise étrangère (les dépôts qui ne sont pas libellés en dollar canadien), des bons du trésor, des billets à capital protégé, des débentures émises par les banques, des obligations émises par les gouvernements et les sociétés, ainsi que des dépôts détenus par des institutions financières non membres de la SADC. Les dépôts des institutions financières sous juridiction provinciale sont soumis au contrôle et règle des régulateurs provinciaux. Par exemple, les dépôts des caisses de Desjardins au Québec sont soumis au contrôle de l'AMF. Comme pour la SADC, le montant maximum de la garantie est de 100 000 $ CA par personne et par institution à l'instar de ce qu'offre la SADC. La garantie est offerte aussi bien à une personne physique qu'à une personne morale. Au niveau de l'AMF, la garantie s'applique au compte de chèque, au compte d'épargne, aux dépôts à terme ainsi qu'au certificat de placement garanti. Le fonds d'assurance-dépôts géré par l'AMF du Québec est financé grâce aux primes payées par les institutions membres du fonds.

Le secteur bancaire canadien se caractérise avant tout par sa stabilité, puisqu'on dénombrait 11 banques au Canada de 1920 à 1980 (Bordo, 1995). Le secteur bancaire était jusqu'en 1980 segmentait en quatre piliers : les services bancaires commerciaux, les services fiduciaires, l'offre de produits d'assurance, le courtage de valeurs mobilières (Allen et Engert, 2007). La Loi sur les banques est révisée périodiquement (chaque 5 ans depuis 1987 et tous les 10 ans auparavant), afin de vérifier que le cadre légal correspond bien aux pratiques et aux besoins du

système bancaire. Ainsi le secteur canadien a connu de profondes mutations au cours des années 80 et 90 avec d'importantes modifications législatives en 1980, 1987, 1992, 1999 et 2001.

Loi sur les banques de 1980

Les modifications législatives adoptées en 1980 permettent aux banques canadiennes de créer des filiales pouvant opérer des activités dans de nouveaux marchés : le marché du capital-risque et le marché des prêts hypothécaires. La concurrence a également été accrue entre les banques et les sociétés de fiducie puisque les filiales de prêts hypothécaires des banques ne se voient plus imposer les exigences réglementaires en matière de réserves obligatoires[34]. Les révisions apportées en 1980 permettent également aux banques étrangères de pouvoir créer des filiales bancaires sur le territoire canadien. Cette évolution vient ainsi annuler les dispositions de la Loi de 1967 qui avaient interdit aux banques étrangères d'être présentes sur le marché bancaire canadien. Cette interdiction aura duré de 1967 à 1980. Allen et Engert (2007) indiquent que ce changement législatif a permis la création de plusieurs filiales bancaires au Canada et qu'on dénombrait jusqu'à 50 filiales de banques étrangères au Canada au cours des années 80 (Allen et Engert, 2007, p. 38).

Loi sur les banques de 1987

Sept ans plus tard, la Loi sur les banques est à nouveau modifiée, et on permet aux banques canadiennes ainsi qu'aux filiales de banques étrangères de pouvoir investir dans des entreprises de courtage de valeurs et de proposer à leur clientèle à travers leurs réseaux de distribution des obligations d'État. Les modifications apportées en 1987 permettent également aux intermédiaires financiers de réaliser des opérations de courtages.

Loi sur les banques de 1992

[34] Les sociétés de fiducie de juridiction fédérale n'étaient pas soumises aux exigences relatives aux dépôts contrairement aux banques jusqu'à la modification de la Loi de 1980.

La révision de la Loi en 1992 conduite à une modification importante du cadre légal des banques au Canada, puisqu'elles sont désormais autorisées à agir sur le marché des activités fiduciaires par deux moyens : le rachat d'une société de fiducie ou bien par sa création. On peut supposer que la modification de 1992 est nettement influencée par le fait que les sociétés de fiducie au Canada étaient dans une mauvaise passe financière. Allen et Engert (2007, p. 38) avancent l'idée que : *« les principales banques du pays ont acquis la majorité des sociétés de fiducie (...), ces acquisitions ont été facilitées par le fait que bon nombre de sociétés de fiducie se trouvaient en difficulté financière à la suite de l'éclatement de la bulle spéculative survenu sur le marché immobilier à la fin des années 1980* ».

Loi sur les banques de 1999

La signature en 1994 de l'Accord de Libre Échange Nord-Américain (ALENA) entre les États-Unis, le Canada et le Mexique conduit également à la modification de la Loi sur les banques. Les modifications apportées en 1999 permettent aux banques étrangères de pouvoir créer des succursales sans passer au préalable par la création de filiales. Néanmoins, ces succursales ne pouvaient pas accepter de dépôts inférieurs à 150 000 $ CA.

Loi sur les banques de 2001

Les modifications apportées par la Loi sur les banques de 2001 avaient plusieurs objectifs :

- améliorer l'efficience et la croissance du secteur financier canadien ;
- accroitre la concurrence sur le marché domestique ;
- améliorer le cadre réglementaire ;
- protéger les consommateurs.

La réforme de 2001 a notamment porté sur les éléments suivants :

- modification du régime de propriété des banques ;
- création d'un régime de société de portefeuille ;
- la mise en place d'une politique d'étude et d'analyse des projets de fusion au sein du secteur financier et bancaire canadien ;
- l'assouplissement de la structure des coopératives de crédit.

La Loi sur les banques de 1967 avait introduit le principe de participation multiple entre les banques canadiennes. Ce principe devait garantir la propriété canadienne des banques et éviter les opérations de fusion et acquisition avec des banques étrangères. La Loi sur les banques de 2001 a souhaité réaffirmer ce principe tout en proposant une classification des banques :

1. les grandes banques : avoir des capitaux propres supérieurs à 5 milliards de dollars canadiens ;
2. les banques moyennes : les capitaux propres se situent entre 1 et 5 milliards de dollars canadiens ;
3. les petites banques : les capitaux propres sont inférieurs à 1 milliard de dollars.

Si les modifications de 2001 réaffirment le principe de participation multiple, sa définition est élargie. Alors que la limite d'actions votantes pouvant être détenu par une personne était fixée à 10%, la Loi sur les banques de 2001 autorise un investisseur individuel à posséder jusqu'à 20% d'une catégorie d'actions avec droit de vote et jusqu'à 30% d'une catégorie d'actions sans droit de vote d'une grande banque canadienne. Néanmoins toute acquisition supérieure à 10% doit être approuvée par le ministre des Finances, ce qui restreint à minima la libre circulation des capitaux. En ce qui concerne les banques moyennes soit les banques dont les fonds propres se situent entre 1 et 5 milliards de dollars, elles ne sont pas tenues de fragmenter leur capital, mais elles doivent mettre au minimum 35% des actions avec droit de vote en circulation sur les marchés. Enfin, les petites banques, dont les capitaux propres sont inférieurs à 1 milliard de dollars ne font l'objet d'aucune restriction au sujet de leur structure de propriété.

La position de l'État fédéral sur les fusions et acquisitions a également évolué avec la Loi sur les banques de 2001. Un double constat a été réalisé :

- du fait de la mondialisation des marchés et des échanges, la taille critique des banques pour survivre doit augmenter ;
- la taille des banques ne doit pas venir menacer la concurrence sur le marché domestique ni déboucher sur une trop forte concentration des pouvoirs.

Le gouvernement a alors proposé de nouvelles lignes directrices pour analyser et évaluer les projets de fusion et acquisition entre les banques dont les capitaux propres dépassent les 5 milliards de dollars canadiens.

Enfin, la Loi sur les banques de 2001 permet l'assouplissement des structures des coopératives de crédit constituées sous juridiction fédérale. Initialement les coopératives devaient respecter une structure à trois échelons : un échelon local, un échelon provincial et un échelon national. Elles peuvent maintenant s'organiser autour d'une structure à deux échelons : un échelon local avec les coopératives locales et un échelon national avec une entité de service national. L'objectif de cette modification légale est triple : (1) la réalisation d'économie d'échelle (2) la réduction des coûts (3) la suppression des doublons.

L'industrie bancaire et financière canadienne a donc connu de nombreuses évolutions depuis les années 80. Ces évolutions légales avaient pour but de répondre à l'évolution du secteur bancaire et financier, à l'évolution des pratiques, mais aussi à l'internationalisation et à la globalisation des marchés financiers.

1.3.1.2 L'échelon provincial

Desjardins n'étant pas une banque à charte, elle est placée sous la jurisprudence provinciale.

Au niveau de la province du Québec, Desjardins doit respecter principalement deux lois :

- la Loi sur le Mouvement Desjardins ;

la Loi sur les coopératives de services financiers (LCSF)

La Loi sur le Mouvement Desjardins a été présentée au parlement québécois le 15 novembre 2000 et adoptée le 20 décembre 2000. La Loi sur les coopératives de services financiers (LCSF) est entrée en vigueur le 1er juillet 2001. Ces deux lois administrent depuis les années 2000 les composantes coopératives de Desjardins.

La LCSF accorde la personnalité morale aux coopératives de services financiers. Elle est aussi constitutive des fonds de sécurité des coopératives. La LCSF permet également la protection

des consommateurs qui confient leurs épargnes aux coopératives de services financiers. À ce titre, toutes les coopératives de services financiers doivent respecter la Loi sur l'assurance-dépôts et se soumettre au contrôle de l'AMF du Québec.

La LCSF a également pour objectif de faire évoluer le cadre juridique des caisses Desjardins suivant l'évolution du contexte économique et prudentiel. À ce titre, la loi permet la création d'une fédération unique. Elle modernise également la réglementation relative à la capitalisation, et aux liquidités. La LCSF permet par exemple aux coopératives d'émettre de nouvelles parts de capital et d'investissement. Celle-ci accroît également le pouvoir de contrôle de la Fédération des Caisses Desjardins sur le réseau. L'AMF reçoit le pouvoir d'émettre des lignes directrices sur la surveillance et la régulation de Desjardins.

L'adoption de la LCSF a été réalisée à la même période que celle sur le Mouvement Desjardins. La Loi sur le Mouvement Desjardins est une loi d'intérêt privé, qui permet de ne pas appliquer certaines dispositions de la LCSF à la Fédération des Caisses Desjardins du Québec. La Loi sur le Mouvement Desjardins permet également de reconnaître la Caisse centrale Desjardins en lui accordant un statut hybride : entre celui d'une caisse et celui d'une fédération.

La LCSF a été modifiée à plusieurs reprises depuis son adoption en 2001. Nous allons revenir sur les principales modifications apportées.

Une première modification a été apportée en décembre 2003. On a permis à la Fédération d'attribuer un droit de vote à certains membres auxiliaires qui n'étaient pas, par nature, des coopérateurs. Les règles concernant la rémunération des élus ont également été modifiées, permettant d'accroitre leur rémunération dans un objectif de professionnalisation de la profession. Enfin, la Loi a permis d'exclure d'une caisse un membre qui a réalisé des activités présentant un risque pour cette dernière.

De nouvelles modifications ont été apportées en décembre 2005. De nouvelles responsabilités et fonctions ont été accordées au conseil de surveillance des caisses, notamment autour de la l'orientation stratégique de la caisse. La loi a contraint également les caisses à créer un comité

de vérification et à autoriser une coopérative de services financiers à prendre une dénomination distincte à l'extérieur du Québec.

En mai 20008, la LCSF a été modifiée afin d'inscrire dans la loi qu'une coopérative de services financiers devait obligatoirement suivre des pratiques commerciales « saines ». Elle a également renforcé le pouvoir de la Fédération au détriment des caisses, puisque cette dernière est autorisée à adopter des normes de saines gestions applicables à l'ensemble des caisses.

En juin 2009, la LCSF a permis à la Fédération d'accorder une garantie sur les biens des caisses et à émettre des parts. Les caisses ont également été autorisées à émettre des parts permanentes sans être assujetties à la Loi sur les valeurs mobilières. Enfin, en décembre 2010, la LCSF a été modifiée afin de respecter les normes des règles IFRS. On a notamment obligé les coopératives en services financiers à divulguer les salaires des cinq dirigeants les mieux rémunérés.

À l'instar des modifications réalisées par l'échelon fédéral, des modifications légales ont été apportées au cadre légal des coopératives en services financiers afin de les moderniser. Ces modifications se justifient principalement par l'évolution des pratiques au sein de l'industrie bancaire, mais aussi par la globalisation de l'offre en services financiers. Le rôle et le poids décisionnel de la Fédération ont été renforcés au détriment notamment des caisses locales.

1.4 Les autorités de supervision au Canada et au Québec

Plusieurs autorités supervisent les activités des banques et de Desjardins. Le Bureau du Surintendant des Institutions Financières (BSIF) régule les institutions financières, incluant les banques de juridiction fédérale. L'Autorité des Marchés Financiers du Québec (l'AMF) régule les institutions financières, incluant les banques, de juridiction provinciale, mais aussi toutes les activités de distribution de produits financiers sur le territoire du Québec.

Le BSIF

Le BSIF est une institution fédérale qui a été créée en 1987 par la Loi sur le Bureau du Surintendant des Institutions Financières. Le BSIF a un triple mandat :

1. surveiller les institutions financières fédérales ;
2. surveiller les régimes de retraite fédéraux ;
3. apporter des conseils actuariels aux instances gouvernementales.

À ce titre, il est amené à remplir deux principales fonctions :

- La **surveillance** des institutions financières : cela nécessite de répertorier les risques inhérents aux institutions financières afin de protéger et garantir la stabilité du système bancaire et financier canadien ;
- La **réglementation** : le BSIF doit promouvoir des règles et des pratiques de saine gestion afin de réduire le risque systémique. L'objectif ultime étant à nouveau de garantir la stabilité et la solidité du système financier et bancaire.

Afin de remplir ses différentes missions, le BSIF régit les lois suivantes :

- la Loi sur les banques ;
- la Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt ;
- la Loi sur les associations coopératives de crédit ;
- la Loi sur les sociétés d'assurances ;
- la Loi de 1985 sur normes de prestation de pension.

LE BSIF a sous sa responsabilité 400 institutions financières et plus de 1200 régimes de retraite. Les institutions financières se décomposent en deux grandes catégories : les institutions de dépôts et les sociétés d'assurances. Les institutions de dépôts sont composées :

- des banques :
- des sociétés de fiducie ;
- des sociétés de prêt ;
- des associations coopératives de crédit ;
- des sociétés d'assurances :

Comme nous l'évoquions plus haut, le BSIF a en charge la réglementation et la surveillance du secteur financier et bancaire du Canada.

Concernant la réglementation voici les principales charges qui lui incombent : l'élaboration des politiques comptables, l'élaboration des normes comptables ; l'établissement des normes de fonds propres pour les banques canadiennes ; participer au Comité de Bâle ; participer à l'élaboration des lois et des règlements encadrant l'activité des banques, etc.

Concernant la surveillance, le BSIF se voit attribuer quatre tâches principales : (1) la surveillance des institutions financières ; (2) une bonne communication avec les institutions financières (notamment aviser une banque lorsqu'elle ne remplit plus ses obligations légales et prudentielles) ; (3) la surveillance et l'évaluation du secteur bancaire (comprendre et évaluer le risque systémique) propre à l'industrie bancaire et financière canadienne ; (4) l'éducation, soit promouvoir des pratiques permettant de contrôler et réduire les risques au sein de l'industrie bancaire et financière canadienne.

L'AMF

L'AMF a été créée par la Loi sur l'Autorité des Marchés Financiers le 1er février 2004 et a remplacé sous l'égide d'une seule entité plusieurs organismes de contrôle qui supervisaient différents services financiers au Québec. L'AMF a globalement pour responsabilité de veiller au bon encadrement du secteur financier québécois. À ce titre l'AMF doit :

- veiller que les institutions financières respectent les normes de solvabilité, notamment la bonne adéquation de leurs fonds propres par rapport aux risques pris ;
- encadrer l'activité de commercialisation des produits et services financiers ;
- encadrer les marchés de dérivés, les bourses régionales, les chambres de compensation.

L'AMF veille au respect des lois suivantes :

- la Loi sur l'assurance automobile ;
- la Loi sur l'assurance-dépôt ;
- la Loi sur les assurances ;
- la Loi sur les contrats des organismes privés ;

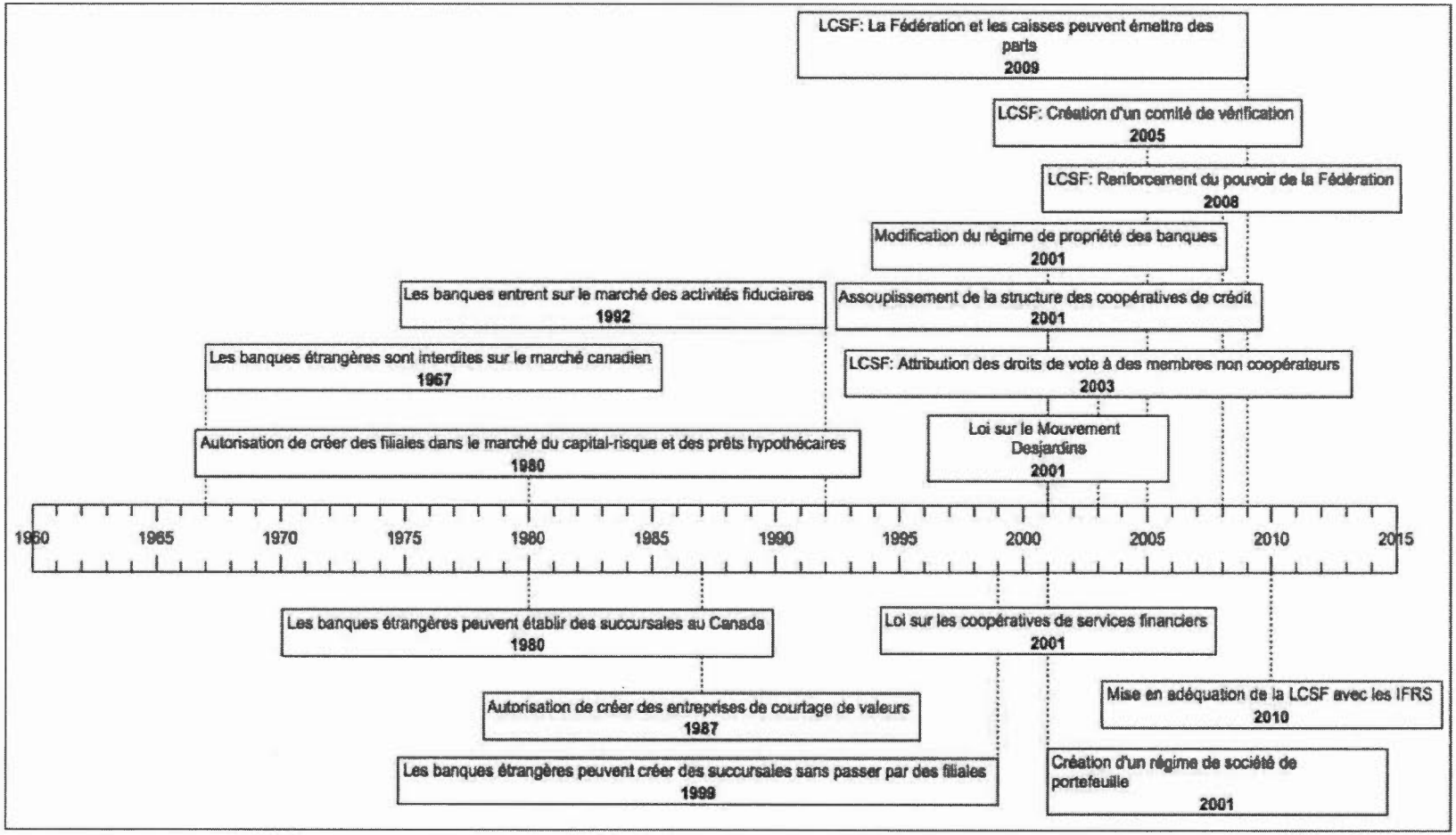
- la Loi sur les coopératives de services financiers ;
- la Loi sur la distribution de produits et services financiers ;
- la Loi sur les entreprises de services monétaires
- la Loi sur les instruments dérivés ;
- la Loi sur le Mouvement Desjardins ;
- la Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite ;
- la Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne ;
- la Loi sur les valeurs mobilières.

L'AMF est ainsi mandatée par le gouvernement québécois afin d'encadrer les marchés financiers au Québec ainsi que Desjardins. L'AMF se démarque notamment par le caractère intégré de son encadrement prudentiel, puisque l'institution est en charge du contrôle et de la régulation de l'ensemble des secteurs d'activités financiers du Québec (assurances, valeurs mobilières, institutions de dépôt). La figure suivante propose une synthèse chronologique de l'ensemble des événements législatifs qui ont marqué le système bancaire et financier canadien et québécois depuis les années 1960 jusqu'à nos jours.

Synthèse Section I

L'analyse du cadre légal et réglementaire fait ressortir les similitudes entre les deux cadres, notamment avec une forte évolution des lois au cours des années 80 et 90. Le Canada se démarque néanmoins par une architecture légale composée du niveau fédéral et provincial. Les évolutions apportées dans les deux pays avaient principalement pour but de répondre à l'évolution du secteur bancaire et financier, de ses pratiques, mais aussi à l'internationalisation et à la globalisation des marchés des services financiers. Dans le cas du Québec, l'évolution de la Loi permet d'accompagner Desjardins dans son développement.

Figure 32 : Évolutions du cadre légal et réglementaire des banques au Canada et au Québec



Section II : Présentation des cas et établissement de la situation initiale

L'établissement de la situation initiale des quatre banques doit se comprendre comme une première contribution. Si cette construction repose principalement sur la mise en évidence puis l'analyse de faits historiques, les entretiens réalisés ainsi que l'analyse des rapports annuels de cette période ont permis d'établir le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle des quatre banques, soit leur AOG respectif. Nous avons également collecté des données financières, ce qui nous a permis d'analyser également la performance globale des différentes banques. D'une manière générale, nous présentons dans une première partie l'histoire de la banque ainsi que son évolution, puis dans un second temps nous nous intéressons plus particulièrement à l'AOG et à ses composantes. Nous avons repris la même trame pour l'ensemble des quatre cas.

Si les quatre banques qui composent notre échantillon sont des entreprises internationales donc disposent d'une certaine notoriété, l'objectif de cette partie est avant tout de mettre en avant l'histoire de ces organisations et plus particulièrement les grandes étapes de leurs évolutions. Pour cela nous avons réalisé une recherche historique, utilisant notamment les rapports annuels, mais également des livres historiques (Gueslin, 1984, Torres, 2000, Poulin, 1990). Afin de mettre en valeur nos résultats, nous avons utilisé deux stratégies : la stratégie narrative et la cartographie visuelle (Langley, 1999). Le second objectif est également d'établir la situation initiale des quatre banques au niveau de leur modèle d'affaires, de leur gouvernance et de leur architecture organisationnelle. À ce titre, les données que nous présenterons dans cette partie ne concernent pas la période 2005-2014. Ce choix méthodologique permet ainsi de ne pas complexifier le chapitre résultat et amener une certaine confusion dans l'analyse des résultats.

2.1 Le cas du Crédit Agricole

Le Crédit Agricole nait en 1885 avec la constitution de la Société de Crédit Agricole de l'arrondissement de Poligny dans le Jura sur une initiative de Louis Milcent (Gueslin, 1984).

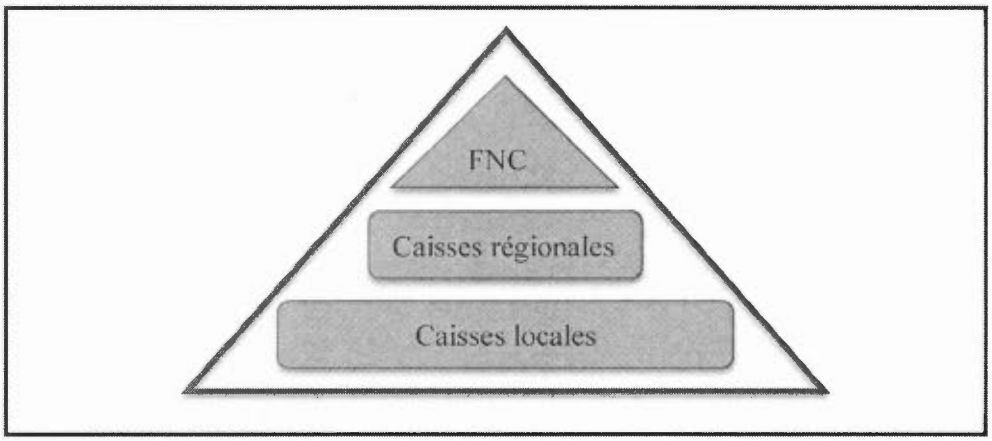
Cette création est engendrée par la difficulté pour le monde agricole de trouver des financements à long terme à des taux « acceptables ». Le Crédit Agricole sera donc pour toujours lié au monde agricole et à l'agriculture.

Le Crédit Agricole prend officiellement naissance avec la loi du 5 novembre 1984 qui permet la création des ***Caisses Locales du Crédit Agricole***. Les caisses locales disposent du statut juridique de société coopérative de droit privé. Élément intéressant, Gueslin (1984) relève qu'initialement les caisses locales sont constituées d'agronomes, de professeurs et de propriétaires. Les agriculteurs sont très minoritaires dans les caisses notamment parce qu'ils ont en aversion l'utilisation du crédit comme outil de financement. La loi de 1984 n'accorde aucun avantage financier aux caisses locales du Crédit Agricole, ce qui conduit les caisses à de nombreux problèmes financiers (Gueslin, 1984). L'État prend en main le problème et en 1897 il contraint la Banque de France à accepter à l'escompte les effets des syndicats agricoles. Il oblige également la Banque de France à doter le Crédit Agricole d'une allocation de 40 millions de francs en or et d'une rente annuelle de 2 millions de francs (Gueslin, 1984). Afin de garantir un partage équitable de cette manne financière, l'État décide avec la loi du 31 mars 1899 de créer des ***Caisses Régionales du Crédit Agricole Mutuel***. En 1899 on dénombrait 9 caisses régionales. De 1900 à 1919 on assiste à un développement marqué du Crédit Agricole en France, puisqu'en 1919 on relève au minimum une caisse locale et une caisse régionale au sein de chaque département (Gueslin, 1984). La loi du 29 décembre 1906 légalise la pratique des prêts à long terme aux coopératives agricoles, et celle du 19 mars 1910 légalise la pratique des prêts à long terme individuel. Si la collecte des caisses locales s'améliore, l'État contribue en 1919 au 3/4 des ressources du Crédit Agricole (Gueslin, 1984). Afin d'accélérer le développement du Crédit Agricole, le ministère de l'Agriculture introduit la loi du 5 août 1920. Cette loi permet la création de l'Office Nationale de Crédit Agricole qui prend le nom de ***Caisse Nationale de Crédit Agricole*** (CNCA) en 1926. Cette loi vise plusieurs objectifs :

- accroître l'autonomie du Crédit Agricole, en créant une direction distincte du ministère de l'Agriculture ;
- permettre à la CNCA de créer un système central de compensation entre les caisses régionales.

La création du CNCA permet l'instauration d'une pyramide qui restera présente jusqu'au début des années 80-90 :

Figure 33 : La pyramide institutionnelle du Crédit Agricole



Source : de l'auteur

En 1920, l'État autorise le Crédit Agricole à accorder des crédits aux petits artisans ruraux, puis il est autorisé à utiliser les prêts bonifiés à l'agriculture à partir de l'année 1928. Les prêts bonifiés ont pour but de faciliter l'installation des agriculteurs, mais aussi de moderniser leurs installations. On parle de prêt « *bonifié* », car l'État va prendre à sa charge une partie des intérêts du prêt pendant une période de 7 à 10 ans. La bonification permet ainsi de réduire le taux de l'emprunt pour l'agriculteur. En 1945, le Crédit Agricole lance le ***bon à 5 ans.*** Ce produit d'épargne très simple, et peu risqué, rencontre un franc succès et conduit le Crédit Agricole vers l'autofinancement. Ce dernier sera atteint en 1963. Gueslin (1984) relève que, vers la fin des années 40, les flux entre le Crédit Agricole et l'État s'inversent, et dorénavant c'est le Crédit Agricole qui fait remonter des flux financiers vers l'État à travers le Trésor. Afin d'accroitre la collecte du Crédit Agricole, ce dernier accélère sa présence sur le territoire, renforçant ainsi le maillage du territoire. En 1947, le Crédit Agricole possédait 1000 « agences » sur le territoire français. En 1967, on dénombrait 2259 agences, soit une croissance de 125,9 % en 20 ans. En 1959, le Crédit Agricole est autorisé à financer la résidence principale en milieu rural et cela indépendamment de la nature du propriétaire.

En 1966, la CNCA obtient son autonomie financière, puisque désormais la collecte ne sera plus assurée par le Trésor, mais directement par la CNCA. La CNCA doit notamment veiller à contrôler l'équilibre financier entre les caisses qui sont déficitaires au niveau de la collecte et celles qui sont en excès. La loi de la « ruralité » en 1971 permet d'accroître un peu plus l'activité géographique et la clientèle du Crédit Agricole, puisque la loi permet à ce dernier d'offrir du financement à l'ensemble des zones rurales, mais aussi aux artisans et aux industriels du secteur agroalimentaires, ainsi qu'aux PME-PMI. Afin d'accroître un peu plus son activité, la CNCA introduit deux filiales :

- en 1967 avec la Création de l'Union d'Études et d'Investissements (UI) qui doit gérer les prises de participations du Crédit Agricole ;
- en 1968, avec Segespar qui permet au Crédit Agricole de réaliser de la gestion d'actifs.

Ainsi en 1971 on assiste à la création d'Unicrédit, une filiale qui aura pour but de gérer les crédits aux industriels du secteur agroalimentaire. L'offre de produits financiers s'élargit également :

- prêts d'épargne logement en 1967 ;
- prêts immobiliers conventionnés en 1972 ;
- prêts d'accessions à la propriété en 1977.

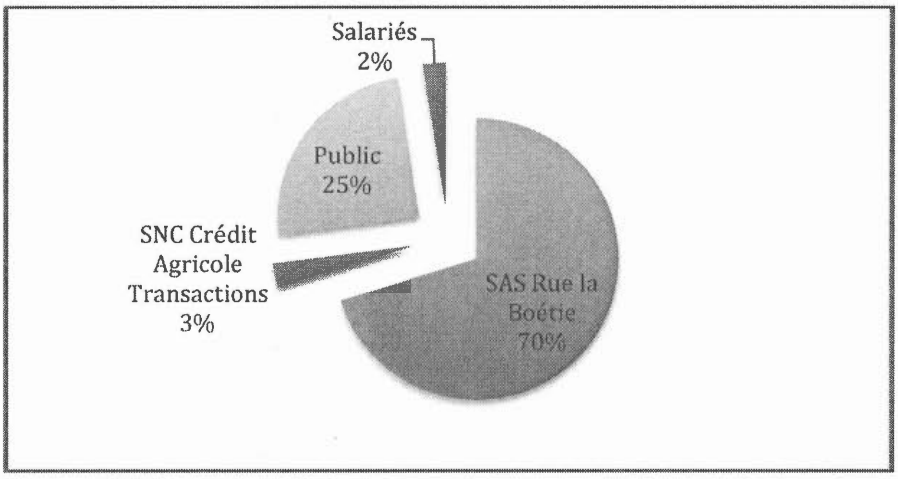
L'année 1979 marque le développement du Crédit Agricole à l'international, puisque ce dernier ouvre une succursale à Chicago, afin d'être présent sur le marché de négociation des prix des céréales. La bourse de Chicago est également spécialisée dans le « *trading* » des produits dérivés, permettant ainsi au Crédit Agricole de se spécialiser vers de nouveaux métiers dans la banque de financement et d'investissement (BFI). Le développement du Crédit Agricole est récompensé par la revue « ***The Banker*** » qui décerne au Crédit Agricole le titre de première banque au monde. Le Crédit Agricole apparaît ainsi au grand jour, et cela à l'échelle planétaire. Le Crédit Agricole devient alors une banque à part entière, ce qui est confirmé par la loi bancaire de 1984.

La loi de mutualisation du 18 janvier 1988 marque une étape importante dans le développement du Crédit Agricole : la CNCA est transformée en société anonyme et l'État cède 90% du capital

de la CNCA aux caisses régionales et 10% aux employés. Cette étape marque l'indépendance totale du Crédit Agricole vis-à-vis de l'État. Le Crédit Agricole commence ses opérations externes en 1989 avec des acquisitions en Italie (Banco Ambrosiano Veneto) et au Portugal (Banco Espirito Santo) en 1991. Un peu avant il avait procédé à la création de Predica, permettant au groupe devenir le numéro un français de l'assurance. L'année 1996 est également très importante, car elle marque le rachat par Crédit Agricole de la banque Indosuez, donnant le signal du début du développement de la banque dans le secteur de banque de financement et d'investissement, non seulement au niveau local, mais aussi à l'international. Ces acquisitions se poursuivent, notamment dans le secteur du crédit à la consommation avec le rachat de Sofinco en 1999 et de Finaref en 2003. Entre 2003 et 2004, le Crédit Agricole acquiert également le Crédit Lyonnais. Le milieu des années 2000 est marqué par le développement du groupe à l'international : acquisitions en Égypte, Serbie, Grèce, Italie et également au Portugal pour ce qui concerne le secteur de l'assurance.

Un virage important est réalisé en 2001. LA CNCA prend le nom de Crédit Agricole SA (CASA) et est introduite en bourse. CASA est introduit au prix de 16.6 euros par action (SA, 2001, p. 1). L'introduction en bourse de CASA conduit à la répartition suivante du capital :

Figure 34 : Répartition du capital de CASA en 2001



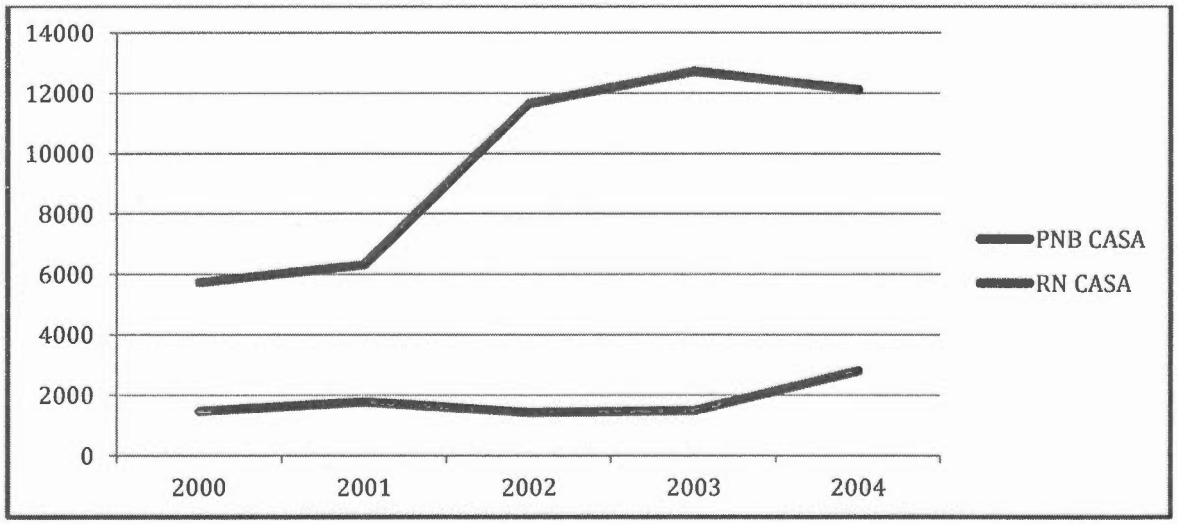
Source : Crédit-Agricole-SA (2001, p. 46)

SAS Rue de la Boétie est la holding qui regroupe la participation des caisses régionales de CASA. Avec 70% du capital, les caisses régionales agissent au titre d'actionnaire majoritaire. SNC Crédit Agricole Transactions est une holding qui est détenue à 90% par les caisses régionales et à 10% par Crédit Agricole SA. Enfin, le public détient 25% de CASA et les salariés 2% contre 10% en janvier 1988. Si le Crédit Agricole a été autorisé avec la loi de 1984 à étendre son activité, il perd en 1990 le monopole des prêts bonifiés, et en 1991 il est autorisé à financer les grandes entreprises.

L'établissement de la situation initiale

Le groupe est marqué au début des années 2000 par une forte croissance de son PNB et dans une moindre mesure de son résultat net comme en atteste la figure suivante.

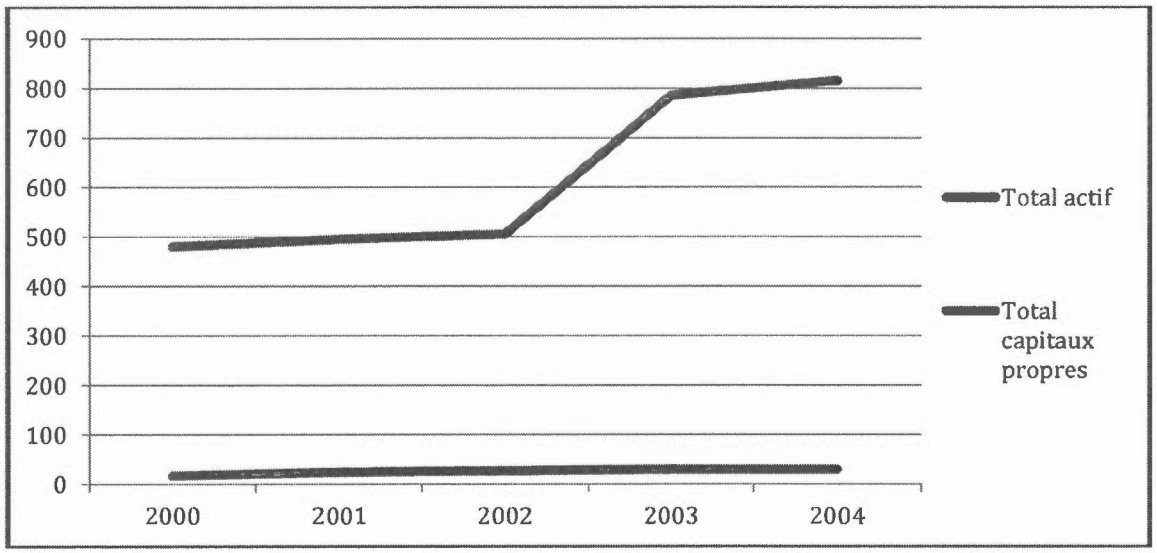
Figure 35 : Évolutions du PNB et du RN de Crédit Agricole (2000-2004, en millions d'euros)



Sources : Rapports annuels de CASA (2000-2004)

Cette croissance s'accompagne d'une forte croissance du total actifs de la banque alors que dans le même temps le total des capitaux propres n'augmente que peu.

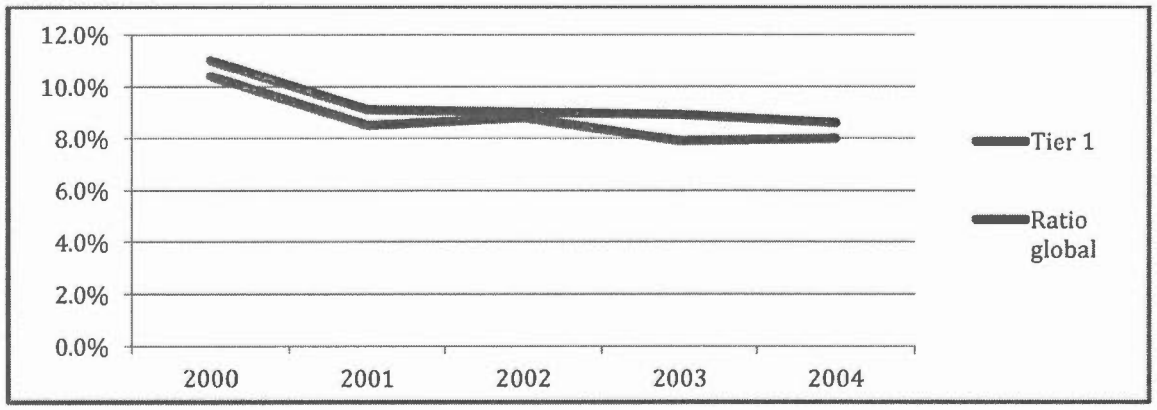
Figure 36 : Évolutions croisées du total actifs et des capitaux propres de CASA (2000-2004, en milliards d'euros)



Sources : Rapports annuels CASA (2000-2004)

Si on s'intéresse maintenant au volet prudentiel, on observe que la forte croissance de la banque n'a pas conduit à un renforcement de sa solidité financière puisque nous observons que sur cette période le ratio global ainsi que le Tier 1 sont en baisses.

Figure 37 : Évolutions du ratio global et du Tier 1 CASA (2000-2004)



Sources : Rapports annuels de CASA (2000-2004)

À présent, nous allons détailler l'AOG initial de CASA en nous intéressant successivement aux trois composantes : la gouvernance, l'architecture organisationnelle et le modèle d'affaires. Pour cela nous utilisons notre grille de collecte et d'analyse que nous avons exposées à la fin de la première partie de notre thèse.

La **gouvernance** selon Fama (1980) se décline en **mécanismes internes** et **externes**. Concernant CASA, nous avons déjà abordé les mécanismes externes puisque nous avons montré que les ratios de fonds propres avaient diminué au cours de la période. Les ratios de liquidité et ceux liés à la procyclicité ou au risque systémique n'existent pas en 2004 donc il n'est pas possible de les commenter. Notre analyse se centre alors sur les mécanismes internes.

Nous avons centralisé les principales informations dans le tableau suivant.

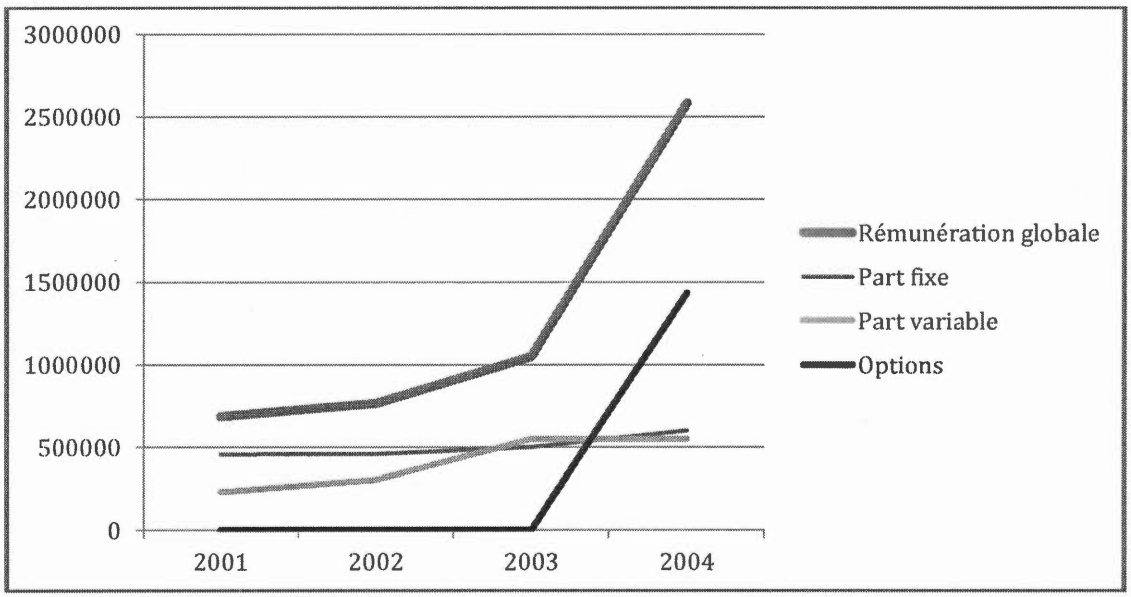
Tableau 29 : Caractéristiques initiales de la gouvernance de CASA en 2004

Paramètres	**Critères**	**Résultats**
Conseil d'administration	*Taille du CA*	21 personnes
	Distinction des fonctions	Oui
	% d'administrateur indépendant	9.5%
	Détention d'actions par le dirigeant ou les membres du CA	Non
Rémunération	*Durée du mandat du dirigeant*	3 ans
	Rémunération qui varie suivant la taille de la banque	Oui
	Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	Oui (25% de la rémunération variable dépend de la performance financière et 75% de critères qualitatifs)
Contrôle des actionnaires	*Nom du 1er actionnaire*	SAS Rue de la Boétie
	% de contrôle	55%
	% d'autocontrôle	1.99%

Nous remarquons que le conseil d'administration de CASA est d'une taille très importante loin des recommandations de Jensen (1993). Le CA est composé de 18 membres élus par l'assemblée générale et proviennent des caisses régionales ; 1 membre est nommé par le ministre chargé des finances et de l'agriculture. Enfin, deux salariés de CASA complètent le

CA. Si les fonctions de directeur général et de président du CA sont dissociées, il faut noter la faible part d'administrateur indépendant, puisque seulement 2 administrateurs peuvent être qualifiés ainsi, soit 9.5% du CA. Concernant la rémunération, elle est composée d'une part fixe, d'une part variable et on relève qu'en 2004 des options sont attribuées au directeur général de CASA ainsi qu'aux deux directeurs délégués. La figure suivante décompose la rémunération du directeur général de CASA entre 2000 et 2004.

Figure 38 : Évolutions et décomposition de la rémunération du directeur général de CASA (2000-2004, en euros)



Sources : Rapports annuels de CASA (2000-2004)

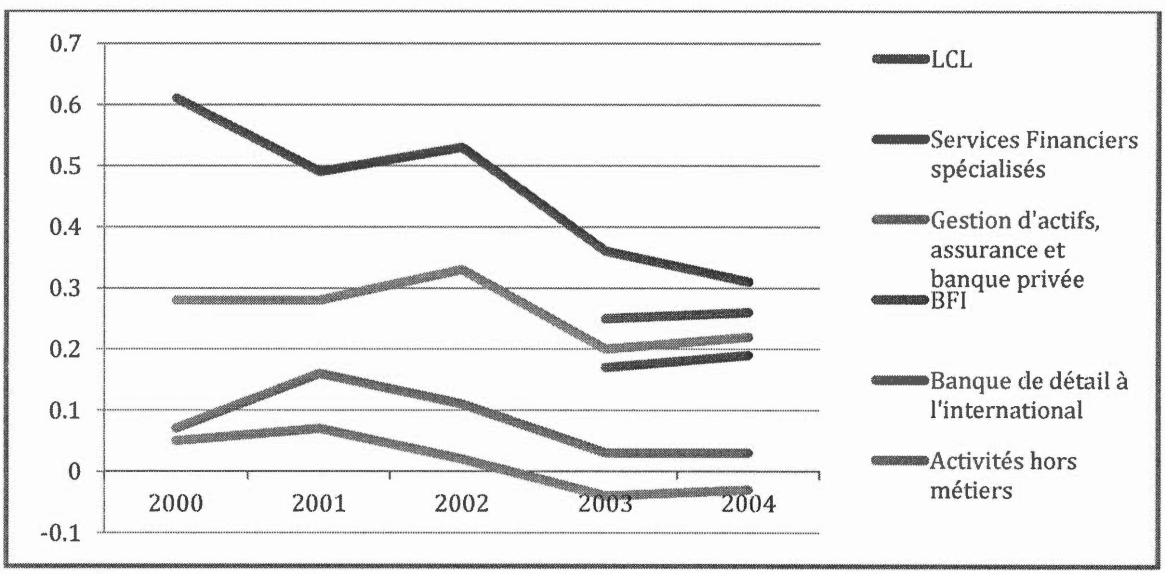
Concernant la rémunération du directeur général de CASA, on observe qu'elle augmente de 276% sur la période, notamment du fait de l'attribution d'options sur les actions de CASA à partir de l'année 2004. Cette augmentation de la rémunération du dirigeant est conforme à ce que nous avons observé dans la littérature (Li et al., 2015, Barro et Barro, 1990) puisqu'au cours de la même période, le total actifs de CASA a augmenté de 69% et le résultat net de 90%.

À présent, nous détaillons le modèle d'affaires initial, en nous focalisant successivement sur les trois composantes : la **proposition de valeur**, l'**organisation** et les **ressources et compétences.**

Selon Warnier et al. (2012), les choix liés à la proposition de valeur consistent à déterminer la cible de revenus (**qui ?**), le contenu de l'offre (**quoi ?**) et la manière dont l'entreprise permet l'accès à celle-ci (**comment ?**).

Qui ? La source de revenus principale de CASA provient de l'activité de banque de financement et d'investissement. La figure suivante présente les différentes sources de revenus de CASA entre 2000 et 2004. Le revenu des caisses régionales n'est pas inclus dans ce total, car les caisses régionales ne consolident au sein de CASA qu'une quote-part du résultat net.

Figure 39 : Évolutions des sources de revenus de CASA (2000-2004)



Sources : Rapports annuels de CASA (2000-2004)

L'activité de BFI est donc la principale source de revenus devant LCL (banque de détail) et devant la gestion d'actifs.

Quoi ? Les différentes acquisitions menées par CASA ont pour but d'offrir à partir d'un guichet unique l'ensemble des services et produits financiers incluant l'assurance. Cette offre de service est disponible à une large clientèle du particulier à la très grande entreprise, en passant par la TPE/PME et aux associations. Il faut noter également que l'offre n'est pas seulement offerte

aux membres disposant du statut de coopérateur, mais bien à l'ensemble des clients de la banque et cela sans distinction. CASA réalise en 6 mois de nombreuse fusion-acquisitions qui viennent impacter le modèle d'affaires de la banque à partir de l'année 2005. Comme ces acquisitions ont été réalisées en 2004, nous les mentionnons dans cette partie, mais nous aborderons les impacts de ces changements dans la partie suivante.

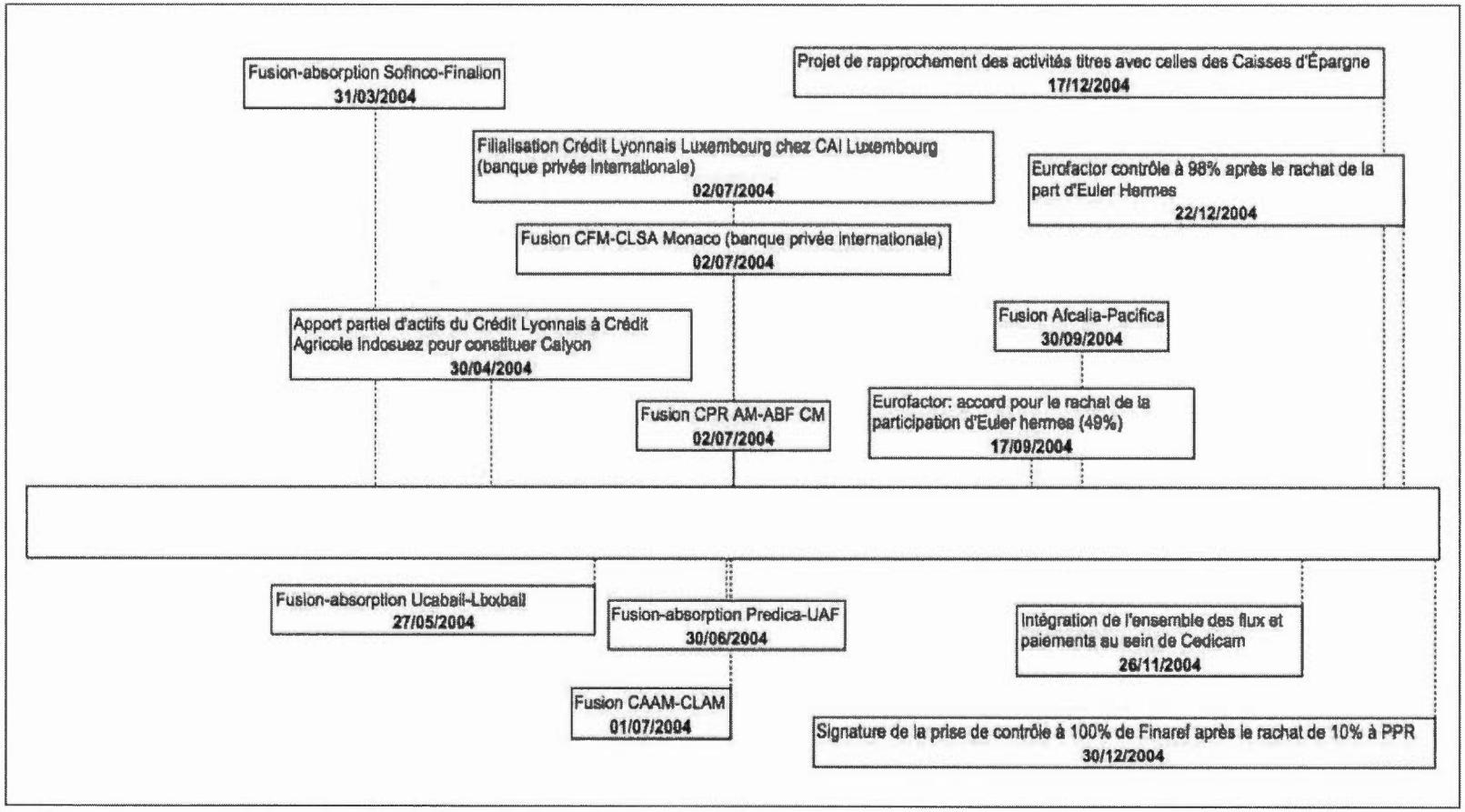
Comment ? Crédit Agricole est marqué par son ancrage local et par sa forte implication au niveau des collectivités locales. Cette culture d'entreprise impacte sa manière de distribuer son offre de produits et services financiers, puisque la banque dispose en 2004 de 7162 agences sur l'ensemble du territoire (Crédit-Agricole-SA, 2004, p. 16). CASA propose également son offre grâce aux guichets automatiques qui sont au nombre de 14 000 en 2004. À titre de comparaison, BNP Paribas disposait fin 2004 de 2200 agences ainsi que de 3400 guichets automatiques. Ces données témoignent bien de l'implication de CASA dans le maillage de son territoire. CASA ne se limite pas à la distribution grâce à ses agences, mais la banque met en place une stratégie multicanal : « *les services sont accessibles par de multiples canaux : le dispositif des agences de proximité et ceux de la banque à distance (serveur vocal interactif, internet, télévision interactive, téléphone mobile)* » (Crédit-Agricole-SA, 2004). Il faut noter également que CASA dispose avec LCL de 1895 agences supplémentaires en France, ce qui fait de CASA la banque la plus représentée sur le territoire français en 2004.

Nous nous intéressons maintenant à la composante « **organisation** » ou encore à « **l'architecture de valeur** » du modèle d'affaires initiale de CASA. CASA se distingue par son positionnement transversal au sein du système financier. En effet si certaines banques se sont spécialisées autour de la banque de détail ou de la banque d'affaires, CASA est marqué par l'intégration de différentes activités bancaires et financières. En ce qui concerne les activités internes, on peut les regrouper en trois groupes :

1. ***les activités liées à l'offre de produits et services financiers (activités de collecte, gestion et transformation de l'épargne)*** : support d'épargne, placement d'assurance vie, distribution de crédit, produit d'assurance vie, la gestion d'actifs, la gestion de patrimoine, crédit à la consommation, crédit-bail ;

2. ***les activités financières dites de support et de conseil*** : conseil en fusion et acquisition, courtier, opération de titrisation, les opérations sur les titres (garde, conservation, etc.) et enfin la gestion des moyens et des flux de paiement ;
3. **les activités de développement de nouveaux produits et services financiers ;**
4. **les activités de financement.**

Figure 40 : Acquisitions de CASA en 2004



Source : par l'auteur

Comme le volume d'activité est important, l'intégration de l'ensemble de ces activités permet à la banque de réaliser des économies d'échelle : « *l'intégration des différentes activités devait permettre de soutenir l'activité globale de CASA, d'obtenir les meilleurs prix et de pouvoir revendre aux caisses régionales et locales certains services et produits qui étaient réalisés par nos filiales techniques. On avait donc une logique de double marché : un marché interne avec les caisses et un marché externe, puisque notre offre de services et produit financier est accessible à tous* » (**Entretien, Crédit Agricole, RDG, CM, 2000-2004**). En ce qui concerne les activités externes, elles reposent avant tout sur l'établissement de partenariats clés. Par exemple pour l'activité de crédit-bail, CASA a réalisé plus de 1100 accords avec des industriels et distributeurs pour assurer le financement de leurs ventes (Crédit-Agricole-SA, 2004, p. 22). En ce qui concerne le crédit à la consommation, CASA a signé un partenariat avec le groupe Carrefour afin de financer les crédits à la consommation en Italie. Finaref a noué également un partenariat avec le groupe PPR : « *Finaref distribue ses financements par plusieurs canaux complémentaires : plus de 250 points de vente au sein d'enseignes du groupe PPR, des centres d'appels, des opérations de marketing direct et le commerce électronique* » (Crédit-Agricole-SA, 2004, p. 21). CASA développe des partenariats également dans la banque de détail à l'international en étant notamment actionnaire de certaines banques :

1. Banca Intesa en Italie ;
2. Banco Espirito Santo au Portugal ;
3. Emporiki Bank en Grèce ;
4. Crédit Uruguay Banco en Uruguay ;
5. Banco del Desarrollo au Chili.

Enfin, la dernière composante du modèle d'affaires fait référence aux **ressources et compétences**. Nous avons relevé deux catégories de compétences et trois catégories de ressources. En ce qui concerne les compétences, nous relevons des compétences techniques et des compétences relationnelles. Certaines des compétences techniques sont illustrées notamment par le cas de sa filiale Calyon. CASA occupe ainsi une position de leader mondial dans les métiers de financement structuré, associant crédit et conseil, ce que souligne le rapport annuel : « *(...) il s'agit des financements de projets, du commerce international, du financement des transports aérien et maritime, de l'immobilier et de l'hôtellerie. Calyon figure*

historiquement parmi les leaders mondiaux des financements de projet dans les secteurs électricité, pétrole, gaz, transports et infrastructures ; (...) Calyon fait partie des leaders mondiaux dans les financements d'actifs aéronautiques et maritimes ; (...) ; avec 170 collaborateurs dans le secteur immobilier et hôtellerie, Calyon est un des leaders des financements en promotion immobilière sur les principales places financières mondiales » (Crédit-Agricole-SA, 2004, pp. 25-26). CASA possède également des compétences relationnelles qui reposent essentiellement sur l'implication des dirigeants et des administrateurs dans la vie de leur caisse et de leurs régions : « *les administrateurs de caisses et les dirigeants sont vraiment les ambassadeurs de la caisse en région, ils communiquent et sont les premiers relais sur le terrain, notamment pour avoir de nouveaux clients ou développer une relation d'affaires, c'est un actif très important pour CASA et pour la caisse* » **(Entretien, Crédit Agricole, DG, CS, 2000-2004)**. En ce qui concerne les ressources, nous notons trois types de ressources : des ressources décisionnelles, des ressources de valeurs, et des ressources de réseau. Ces ressources peuvent être valorisées auprès des clients et permettent de se démarquer stratégiquement de la banque SA. En ce qui concerne les ressources décisionnelles, elles reposent essentiellement sur le fait que les demandes de financement sont validées en région comparativement à la banque SA qui centralise les demandes. Les demandes sont ainsi traitées plus rapidement et elles sont personnalisées du fait du maillage du territoire. Les valeurs coopératives sont également une ressource pour la banque, car elles permettent à la banque de se différencier des autres banques concurrentes. Enfin, elle possède des ressources liées à son réseau. À partir d'un guichet unique, la banque peut offrir à ses clients une large diversité de produits et service financiers en utilisant à ce titre les différentes filiales (assurance, gestion d'actifs, etc.) en France et à l'étranger que CASA possède. Cette ressource permet aux clients de bénéficier d'une offre large de service à un tarif plus faible que s'il devait s'adresser à différents interlocuteurs.

La dernière composante de l'AOG nous amène à analyser l'architecture organisationnelle. Selon Brickley et al. (2001, p. 290), l'architecture organisationnelle se décompose en deux composantes : (1) **l'allocation des droits décisionnels** ; (2) **le système de contrôle organisationnel**. L'architecture organisationnelle est marquée jusqu'en 2004 par la décentralisation des droits décisionnels ainsi que du système de contrôle organisationnel. Cela

est notamment valable pour le réseau du Crédit Lyonnais : « *le réseau conserve son autonomie et sa marque, afin de répondre aux attentes de ses clients, distinctes de celles des clients des caisses régionales* » (Crédit-Agricole-SA, 2004, p. 12). La lettre du président et du directeur général aux actionnaires insiste également sur la décentralisation : « *Nous avons fait le choix exigeant d'une intégration décentralisée (...), plus de 40 opérations juridiques en France et à l'étranger ont ainsi été menées à bien, entrainant la réorganisation des entités, le déménagement de plus de 10 000 personnes, et l'adaptation ou la refonte des processus de traitement et des systèmes informatiques* » (Crédit-Agricole-SA, 2004, p. 4).

La décentralisation est également confirmée par les acteurs en place à cette période : « *les caisses régionales sont maitres de leur stratégie et de l'allocation de leurs ressources, en fonction notamment des besoins de leur territoire. Le contrôle s'effectue également au niveau de la caisse régionale et c'est le conseil d'administration de la caisse qui est en charge de valider certaines décisions, notamment des dossiers importants de financement (...) au niveau de CASA et de l'organe central les caisses régionales essayent de faire entendre leurs voix, notamment dans les décisions stratégiques* » **(Entretien, Crédit Agricole, DRG, CM, 2000-2004)**. La rémunération est également fixe pour une grande majorité de collaborateurs : « *honnêtement, on ne peut pas dire qu'au début des années 2000 la rémunération variable soit fortement développée au niveau des caisses (...) pour certains manageurs de la caisse une partie de leur rémunération était indexée sur la performance globale de la caisse, mais on n'avait pas d'actions de CASA ou d'options d'achats, je crois que c'est à partir de 2005 que cela change* » **(Entretien, Crédit Agricole, DS, CS, 2000-2004).**

La figure suivante témoigne des évolutions principales ayant affecté le groupe Crédit Agricole jusqu'en 2004.

Synthèse de la situation initiale de CASA

Du point de vue de la gouvernance, le Crédit Agricole a décidé de créer une SA, mais le capital reste entre les mains des caisses régionales et locales. Son conseil d'administration est d'une taille importante (21 membres), mais avec peu d'administrateurs indépendants (9.5% du CA).

Cela s'explique par la forte présence de personne ayant un lien direct avec CASA, confirmant ainsi la mainmise des caisses régionales et locales sur CASA. En ce qui concerne le modèle d'affaires, nous observons une diversification des sources de revenus liée au développement de différents métiers, notamment dans la gestion d'actifs et la banque de financement et d'investissement. Cette diversification entraine une hausse du PNB, mais le résultat net (RN) reste stable entre 2000-2004. Dans le cas de CASA, on peut donc dire que la période initiale est marquée par une évolution du modèle d'affaires (diversification des sources de revenus et diversification géographique limitée (France, Italie, Portugal)), diversification consommatrice de ressources financières et peu génératrices de cash flows, puis que le RN n'augmente pas dans les mêmes proportions que le PNB. La rémunération du dirigeant augmente fortement : +276% entre 2000 et 2004. Enfin, l'architecture organisationnelle reste stable car c'est le réseau coopératif qui garde son autonomie et qui contrôle CASA ainsi que lès différentes entités. CASA vise ainsi une intégration décentralisée. Du point de vue de la solidité financière, il faut néanmoins noter que le total des capitaux propres est stable sur la période et que le management a optimisé le ratio Tier 1 ainsi que le ratio global. En ce qui concerne la performance financière, nous observons que celle-ci s'améliore au cours de la période 2000-2004 et que la performance organisationnelle reste relativement stable. Le tableau suivant exprime ces différentes performances sur la période 2000-2004. Le maintien des bonnes performances de CASA confirme les choix réalisés par le management. Ainsi malgré les changements apportés au modèle d'affaires, l'architecture organisationnelle et la gouvernance qui sont en place permettent un bon contrôle sur le groupe. On peut donc indiquer que l'AOG de CASA au cours de la période 2000-2004 est stable et équilibré. Cette analyse s'appuie sur le fait que malgré les changements réalisés au niveau du modèle d'affaires (diversification métiers et diversification géographique limitée), la performance financière du groupe est en hausse et sa performance organisationnelle est stable de même que sa solidité financière. On peut donc en conclure que la gouvernance (et ses mécanismes) ainsi que l'architecture organisationnelle du groupe sont en adéquation avec les changements apportés au niveau du modèle d'affaires. L'AOG de CASA semble donc être équilibré et il repose avant tout sur les choix stratégiques des dirigeants de la banque, car nous relevons peu ou pas d'indicateurs démontrant l'impact du cadre réglementaire et prudentiel sur l'AOG.

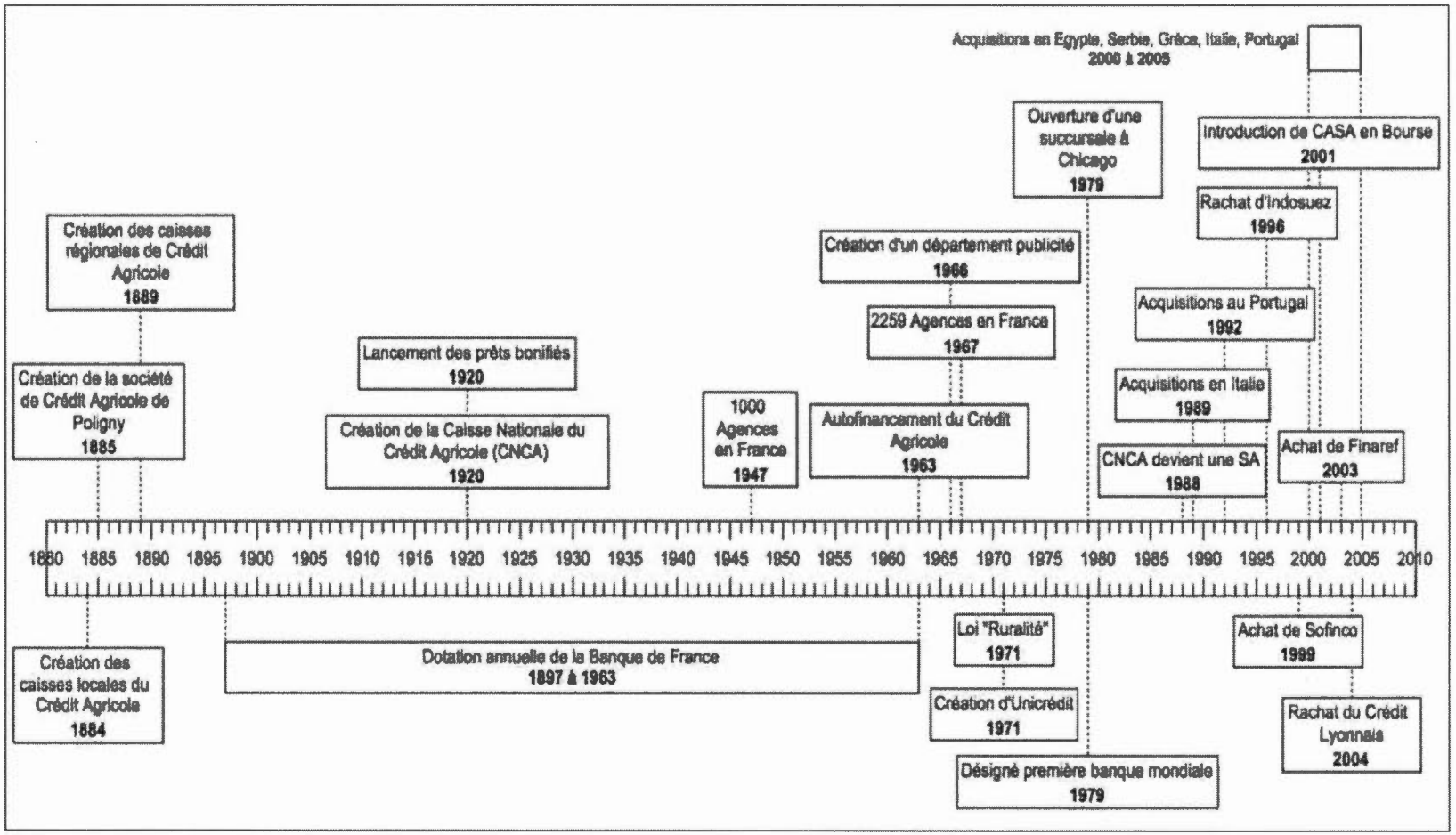
Tableau 30 : Indicateurs de la performance financière et organisationnelle de CASA (2000-2004)

Indicateurs	2000	2004
Rentabilité pure	11.30%	15,90%
Rentabilité financière	8.79%	9,36%
ROA	0,31%	0.34%
Coefficient d'exploitation	64,54%	65,78%
Coefficient RH	37,32%	37,73%
Ratio de productivité 1	22.4%	19.53%

Sources : construit à partir des rapports annuels de CASA (2000-2004)

L'analyse de la situation initiale de CASA fait donc ressortir ses bonnes performances financières et le maintien de sa performance organisationnelle et de sa solidité financière. Ainsi l'évolution d'une partie de l'AOG (modèle d'affaires, évolution du statut juridique du holding, évolution de la rémunération du dirigeant) ne conduit pas à une moindre performance de CASA. On peut donc en conclure que les composantes de l'AOG de CASA ont évolué simultanément permettant le maintien d'une performance soutenable pour CASA.

Figure 41 : Les événements marquants de l'évolution du Crédit Agricole



Sources : construction personnelle

2.2 Le cas BNP Paribas

Le groupe BNP Paribas est le fruit de la fusion en 2000 de la Banque Nationale de Paris (BNP) et de Paribas. À ce titre BNP Paribas peut être considérée comme un groupe bancaire relativement jeune, ce qui est trompeur, puisque BNP est considérée comme la première banque française avec une création en 1848, et que Paribas est une banque d'affaires qui a été créée en 1872.

La BNP

BNP a pour racine le Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP) qui a été créé en mars 1848 (Torres, 2000). Le CNEP devient le Comptoir d'Escompte de Paris (CEP) en 1853 du fait de la diversification de ses activités au-delà de l'escompte. Le CEP ouvre des succursales à l'étranger dès 1860 autour de l'océan Indien et en Extrême-Orient, succursales qui assureront des activités bancaires, mais aussi des activités autour de l'import-export de marchandises (Torres, 2000) par exemple à Calcutta en 1860. Suite à la mise en liquidation du CEP en 1887, un consortium composé de la Banque de Paris et des Pays-Bas sauve le CEP de la faillite, le transforme en société anonyme et le renomme CNEP. Le CNEP reste une banque marquée par l'international, car en 1919 il aide à la création du Crédit National et à la *French American Banking Corporation* aux États-Unis (Torres, 2000). Malgré la Seconde Guerre mondiale, le CNEP se développe et en 1945 il est considéré comme la troisième banque de dépôt en France et dispose de 530 succursales (Stoskopf, 2002). Le 1er janvier 1946, le CNEP est nationalisé au même titre que l'ensemble des banques de dépôt en France selon la loi du 2 décembre 1945. Après la nationalisation, l'État se retrouve seul actionnaire du CNEP.

En parallèle du CNEP, on assiste au développement du Comptoir National d'Escompte de Mulhouse (CNEM) (Simon, 2009). La défaite de 1870 conduit le CNEM dans une situation complexe : le siège social du CNEM se situe maintenant en Allemagne, alors que l'ensemble de ses capitaux sont français et que les succursales sont principalement situées en France. En juin 1913, le CNEM est scindé en deux entités : le CNEM et la Banque Nationale de Crédit (BNC) qui va reprendre à son compte l'ensemble des activités françaises. Après la Première

Guerre mondiale, la BNC va absorber le CNEM (Simon, 2009). La BNC va fortement se développer au cours des années 20. Elle possède en 1922 442 agences sur l'ensemble du territoire français. En septembre 1922, la BNC absorbe la Banque Française pour le Commerce et l'Industrie (BFCI) qui avait été créée en 1901 par la Banque de Paris et le CNEP. Dans l'opération d'absorption, il est convenu que la BNC apporte son réseau de collecte monétaire et que la BFCI apportera son portefeuille d'affaires. Un conflit de gouvernance autour du dirigeant historique, André Vincent, conduit à la mise en liquidation de la BNC en février 1932 (Torres, 2000). Ce n'est pas pour autant la fin de la BNC, puisque l'on va créer la Banque Nationale pour le Commerce et l'industrie (BNCI) sur les ruines de la BNC. La BNCI reprend notamment le personnel de la BNC et certains déposants qui ont toujours confiance en la banque malgré la crise de gouvernance. La BNCI est donc créée en avril 1932. La BNCI revoit son organisation et procède à l'acquisition de plusieurs banques régionales, permettant de faire passer le total des dépôts de 3 milliards de francs en 1932 à plus de 10 milliards en 1940 (Torres, 2000). Comme le CNEP, la BNCI est nationalisée en janvier 1946. Dès lors, la BNCI se développe avant tout au sein des colonies françaises par la création de filiales en Angleterre, au Maroc, au Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire. En 1964, la BNCI comptait 1050 succursales en France et 30 filiales à l'étranger (Lévy-Leboyer, 1964, Gille, 1970).

Michel Debré, alors ministre des Finances, décide de réunir le CNEP et la BNCI sous une seule et même entité. La fusion débouche sur la création de la Banque Nationale de Paris (BNP) en mai 1966. La fusion permet la création de la première banque de dépôt en France et la 6^{e} au monde (Marseille, 1999, p. 293). La loi du 19 juillet 1993 conduit à la privatisation de la BNP sous la houlette de Michel Pébereau. La privation de la BNP s'accompagne d'une réorganisation stratégique vers ses métiers historiques : la banque de détail en France et la gestion de patrimoine à l'international (Torres, 2000).

La Banque de Paris et des Pays-Bas

Des banquiers français, belges et danois créent la Banque de Paris en janvier 1869 (Torres, 2000). Six ans plutôt, la banque Bischoffsheim-Goldschmidt avait été acquise par la Banque de Crédit et de Dépôt des Pays-Bas. En 1872, on assiste à la fusion de la Banque de Paris et de la

Banque de Crédit et de Dépôt des Pays-Bas (Bonin, 2001), donnant naissance à la Banque de Paris et des Pays-Bas (BPPB). La BPPB, en plus de sa présence aux Pays-Bas et en France, ouvre des succursales en Suisse et en Belgique, mais également en Asie et en Amérique du Nord et du Sud. Si le Crédit Agricole et le CNEP avaient été nationalisés du fait de la loi du 2 décembre 1945, la BPPB échappe à la nationalisation en prenant le statut de banque d'affaires. Son développement sera marqué par le mandat de Jean Reyre de 1948 à 1969, soit 21 ans de mandat (Bonin, 2001). En 1959 la BPPB absorbe le Crédit du Nord ainsi que la Banque de l'Union parisienne. En février 1982 la BPPB est nationalisée, conséquence de la loi du 13 février 1982 et change de dénomination, devenant la Banque de Paribas. Elle est à nouveau privatisée en 1987 sous le gouvernement de cohabitation de Jacques Chirac. En 1997, la Compagnie Financière de Paribas, qui est la maison mère de BPPB lance une OPE sur BPPB débouchant le 12 mai 1998 sur la création de Paribas, fruit de la fusion de la Compagnie Financière de Paris, de la Compagnie Bancaire et de la Compagnie de Navigation mixte (Bonin, 2001). Au cours de la fusion, Paribas cède le Crédit du Nord à la Société Générale et vend son réseau de filiales aux Pays-Bas et en Belgique au groupe Bacob-Arco (Bonin, 2001).

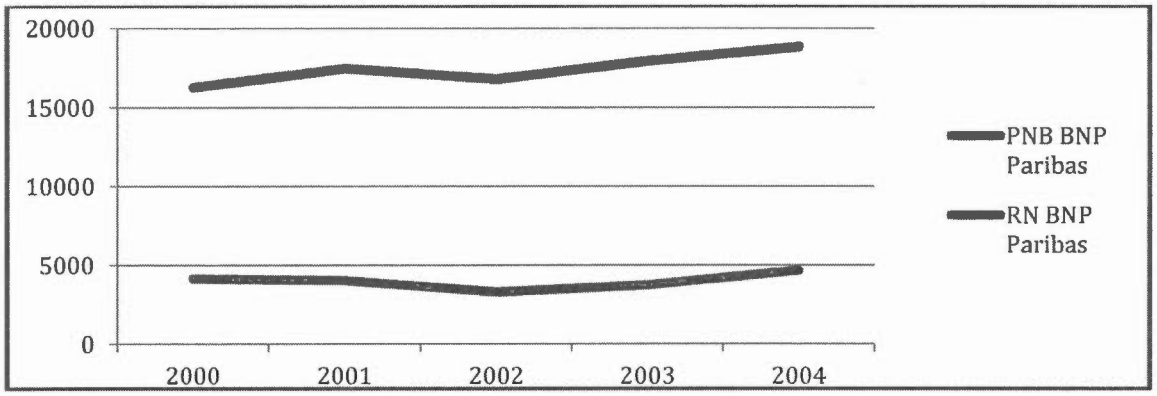
La fusion entre BNP et Paribas

Le début de l'année 1999 est marqué par une bataille boursière acharnée entre BNP et la Société Générale pour prendre le contrôle de Paribas. BNP, afin de contrer la fusion entre la Société Générale et Paribas, lance une OPE sur la Société Générale qui échoue. Finalement, la BNP lance une OPE sur Paribas grâce au soutien d'AXA qui finira par aboutir. Le 23 mai 2000 se déroule une assemblée générale mixte qui officialisera la fusion entre BNP et Paribas, donnant ainsi naissance au groupe BNP Paribas. La période d'acquisition n'est pas terminée pour BNP Paribas, puisqu'en mai 2001, BNP Paribas finalise l'acquisition de *BancWest* aux États-Unis, puis des banques *Commercial Federal Corporation* et *United California Bank* en Californie. En 2002, BNP Paribas ouvre des succursales en Algérie, puis rachète à ABM Amro l'ensemble de son réseau au Maroc.

L'établissement de la situation initiale

BNP Paribas affiche entre 2000 et 2004 une croissance continue de son PNB ainsi que de son résultat net sauf pour l'année 2002. La figure suivante illustre l'évolution du PNB et du RN au cours de cette période.

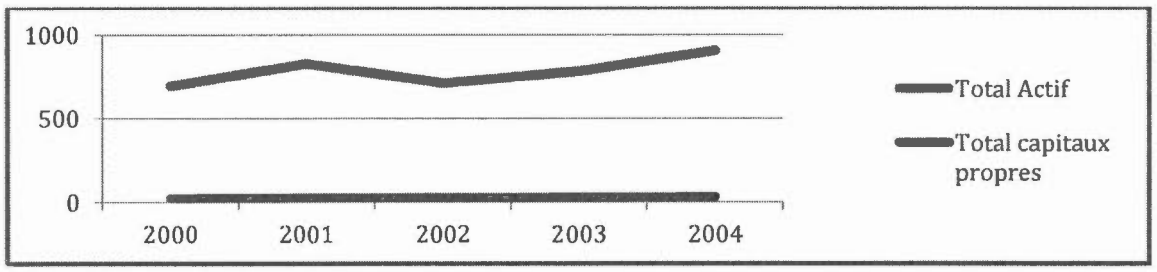
Figure 42 : Évolutions du PNB et du RN de BNP Paribas (2000-2004, en millions d'euros)



Sources : Rapports annuels de BNP Paribas (2000-2004)

Si la croissance du PNB et du RN de BNP Paribas est relativement limitée, celle du total des actifs (+30,66%) et des capitaux propres (+39,70) est beaucoup plus forte au cours de cette période. Ces données témoignent de la forte augmentation de la taille de la banque, mais également de sa capacité à collecter des fonds propres afin d'augmenter sa résilience et sa solidité. Ce constat est confirmé par notre analyse du ratio Tier 1 et du ratio global.

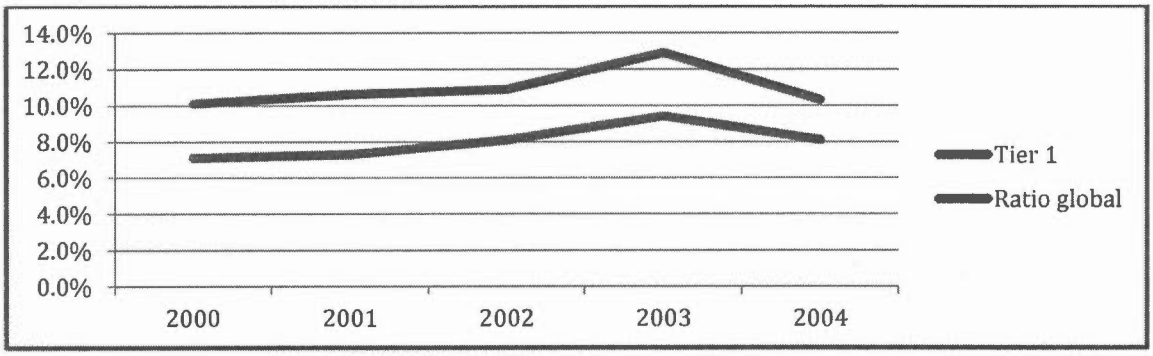
Figure 43 : Évolutions du total actifs et des capitaux propres de BNP Paribas (2000-2004, en milliards d'euros)



Sources : Rapport annuel de BNP Paribas (2000-2004)

Comme pour le critère de la taille, nous constatons également que sa solidité financière s'améliore également de 2000 à 2003, avant d'observer une baisse du ratio global et du ratio Tier 1 en 2004. Si ces ratios baissent, la banque respecte toujours les obligations prudentielles en vigueur à l'époque.

Figure 44 : Évolutions du ratio global et du Tier 1 de BNP Paribas (2000-2004)



Sources : Rapports annuels de BNP Paribas (2000-2004)

La chute du ratio Tier 1 et du ratio global s'explique par une optimisation du capital par le management de BNP Paribas notamment parce que le capital est une ressource pour la banque et que le capital réglementaire est un coût important.

Comme pour le cas du Crédit Agricole, nous allons à présent détailler l'AOG initial de BNP Paribas en nous intéressant successivement aux trois composantes : la gouvernance, l'architecture organisationnelle et le modèle d'affaires. Pour cela nous utilisons notre grille de collecte et d'analyse que nous avons exposées à la fin de la première partie de notre thèse.

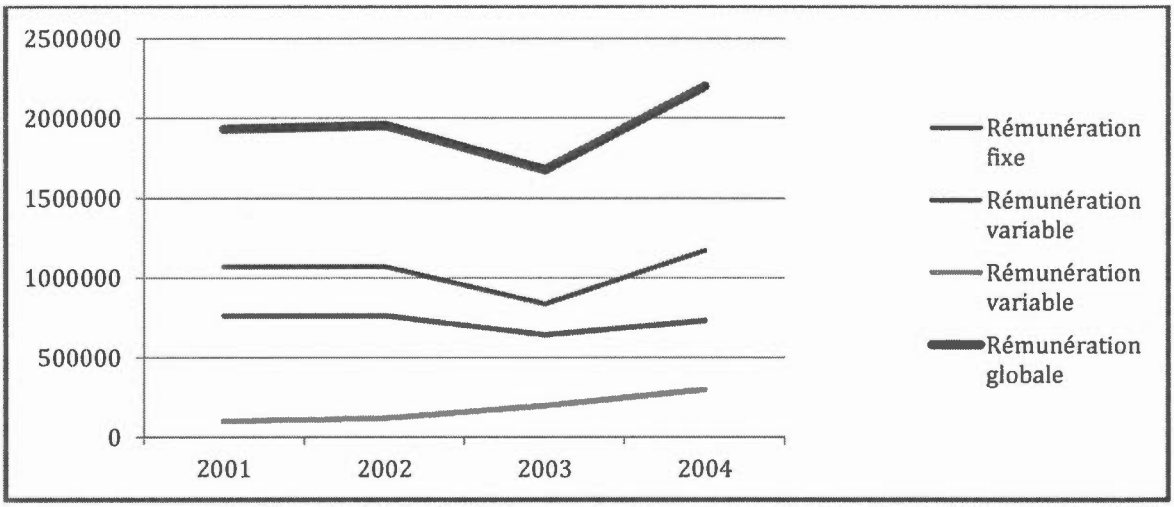
Comme dans le cas de CASA, nous avons déjà abordé les mécanismes externes en analysant l'évolution du ratio global et du ratio Tier 1. Les ratios de liquidité et ceux liés à la procyclicité ou au risque systémique n'existent pas en 2004 donc il n'est pas possible de les commenter. Notre analyse se centre alors sur les mécanismes internes.
Nous avons centralisé les principales informations dans le tableau suivant.

Tableau 31 : Caractéristiques initiales de la gouvernance de BNP Paribas en 2004

Paramètres	Critères	Résultats
Conseil d'administration	*Taille du CA*	19 membres
	Distinction des fonctions	Oui
	% d'administrateur indépendant	57,9%
	Détention d'actions par le dirigeant ou les membres du CA	Oui : 34 094 pour le dirigeant et 226 213 pour l'ensemble du CA
Rémunération	*Durée du mandat du dirigeant*	4 ans
	Rémunération qui varie suivant la taille de la banque	Oui
	Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	Oui : la partie variable est fondée sur des critères de performances liés la réalisation des objectifs du projet industriel et du budget annuel et personnel liés à la préparation de l'avenir du groupe
Contrôle des actionnaires	*Nom du 1er actionnaire*	AXA
	% de contrôle	6%
	% d'autocontrôle	5,9%

Comme dans le cas de CASA nous observons à nouveau que la taille du CA est très importante (19 membres). Si la dissociation des fonctions de directeur général et de président du CA est réelle en 2004, il faut noter que cela n'était pas le cas jusqu'en 2002. La part des administrateurs indépendants est également importante (comparativement à CASA) avec presque 58% d'administrateurs indépendants. Nous avons également relevé que les membres du CA possèdent des actions de la banque, néanmoins cette part est négligeable, puisqu'elle représente 0, 02% du nombre d'actions en circulation. La rémunération du dirigeant est composée de trois éléments : une partie fixe, une partie variable qui dépend des performances de la banque et une partie complémentaire qui est payable par tiers. La rémunération complémentaire de 2004 sera ainsi payée en 2006, 2007 et 2008. La figure suivante retrace l'évolution de la rémunération du directeur général de BNP Paribas de 2000 à 2004.

Figure 45 : Évolutions et décomposition de la rémunération du directeur général de BNP Paribas (2001-2004, en euros)



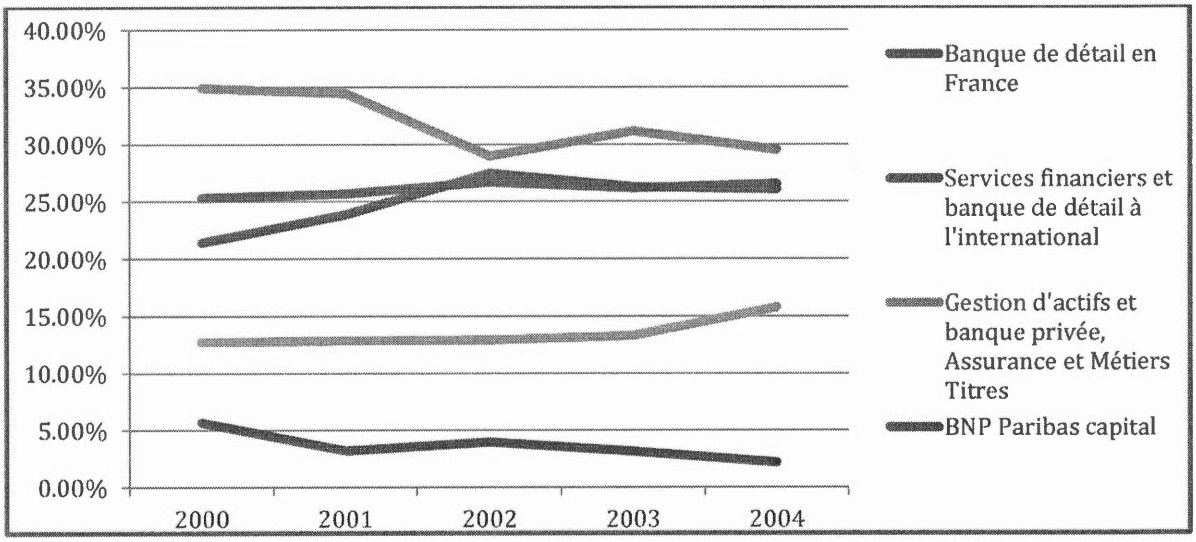
Sources : Rapports annuels de BNP Paribas (2000-2004)

Sur la période 2000-2004, la rémunération du dirigeant de BNP Paribas a augmenté de 13.82%. Au cours de la même période, le total des actifs a progressé de 30,60%, les capitaux propres de 39,70%, et le PNB de 15,74%. Il semble donc que la rémunération du dirigeant de BNP Paribas soit plus indexée sur la performance de la banque que sur l'évolution de la taille de la banque. À présent, nous détaillons le modèle d'affaires initial, en nous focalisant successivement sur les trois composantes : la **proposition de valeur**, l'**organisation** et les **ressources et compétences**.

Selon Warnier et al. (2012), les choix liés à la proposition de valeur consistent à déterminer la cible de revenus (**qui ?**), le contenu de l'offre (**quoi ?**) et la manière dont l'entreprise permet l'accès à celle-ci (**comment ?**).

Qui ? À l'instar de CASA, c'est la banque de financement et d'investissement qui est le principal pourvoyeur de revenu pour BNP Paribas. La figure suivante illustre les différents pourvoyeurs de revenu de BNP Paribas au cours de la période 2000-2004.

Figure 46 : Les pourvoyeurs de revenu de BNP Paribas (2000-2004)



Sources : construction personnelle à partir des rapports annuels de BNP Paribas (2000-2004)

Les revenus de la BFI représentent 30% des revenus de BNP Paribas en 2004, devant la banque de détail en France et les services financiers/banque de détail à l'international.

Quoi ? La banque est composée en 2004 de quatre pôles métiers : la Banque de détail en France (BDDF), Asset management and service (AMS), la Banque de financement et d'investissement (BFI), et BNP Paribas Capital. BNP Paribas propose ainsi une large offre de produits et services financiers s'adressant au particulier, au professionnel à l'entrepreneur, à la petite entreprise jusqu'à la très grande entreprise. Ce point est souligné par le rapport annuel de BNP Paribas : « *la banque de détail en France offre (...) une large gamme de produits et service, de la tenue du compte courant jusqu'aux montages les plus complexes en matière de financement des entreprises ou de gestion patrimoniale* » (BNP-Paribas, 2004, p. 4). BNP Paribas propose également une offre en direction des investisseurs dans la gestion d'actif : « le pôle (...) regroupe les activités liées à la collecte, la gestion, a valorisation de l'épargne et du patrimoine et leur enrichissement par des services à forte valeur ajoutée » (BNP-Paribas, 2004, p. 6).

Comment ? À l'instar de CASA, BNP Paribas vise également un fort maillage du territoire, mais dans des proportions moindres que celles de CASA. En 2004, le réseau de BNP Paribas était composé de 2200 agences et 3400 guichets automates de banques. Néanmoins BNP Paribas s'adresse en priorité à un certain type de clientèle : « *il se caractérise par une présence forte sur les segments les plus attrayants parmi la clientèle de particuliers (taux de pénétration de 22% sur les foyers ayant des revenus annuels nets déclarés supérieurs à 82 000 euros) et par une position de premier plan sur le marché des entreprises* »(BNP-Paribas, 2004, p. 4). Pour développer son réseau et ses activités, BNP Paribas s'appuie sur une organisation multicanale et une stratégie multicanal : offrir les services en agence, par téléphone ou sur internet. Cette stratégie est relativement récente, car le rapport annuel de 2004 indique qu'elle existe depuis 2002. La banque dispose également d'un fort maillage du territoire pour la banque privée avec 200 centres en France, mais également de 24 centres d'affaires répartis sur l'ensemble de la France à destination des entreprises. Cette offre est complétée par un Service d'Assistance Entreprise (SAE) et d'un Cash Customer Services (CCS).

Nous nous intéressons maintenant à la composante « **organisation** » ou encore à « **l'architecture de valeur** » du modèle d'affaires initial de BNP Paribas. Cette dernière se distingue par son positionnement transversal au sein du système financier. En effet si certaines banques se sont spécialisées autour de la banque de détail ou de la banque d'affaires, BNP Paribas est marquée par l'intégration de différentes activités bancaires et financières. Les activités internes se décomposent en trois catégories

1. la **collecte,** la **gestion d'actif** et la **transformation de l'épargne** : il s'agit essentiellement des activités réalisées par une banque et notamment une banque de détail. BNP Paribas a développé différent support d'épargne permettant une collecte et servant ses activités de financement, assurant ainsi la transformation de l'épargne.
2. le **conseil** et le **support** : la banque est active dans les métiers de *corporate finance* à forte valeur ajoutée : conseil en fusions et acquisitions, conseil financier stratégique, conseil en privatisation, introduction en bourse, augmentation de capital, émission d'obligations ;
3. et enfin le **financement** : BNP Paribas s'est spécialisée dans le financement du négoce de matières premières, du financement structuré de matières premières, le financement

des entreprises évoluant dans le secteur de l'énergie, des métaux et des mines et le financement des projets principalement dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures.

Concernant les activités externes, il s'agit avant tout de partenariats liés avec des institutions financières et non financières ainsi que la vente de service. En ce qui concerne les partenariats :

- des partenariats avec des grandes enseignes de la distribution dans le monde (Carrefour, Conforama, Ikea, Dell) pour offrir des services de crédit à la consommation ;
- des partenariats avec des établissements bancaires et des assureurs pour la distribution de crédit à la consommation (Axa, KBC, Dresdner Bank)
- des partenariats avec des constructeurs immobiliers afin de fournir des crédits immobiliers ;
-

Enfin, BNP Paribas assure une prestation de service, en assurant la gestion informatique de la Société Générale grâce à sa filiale UCB (activité de *servicing*). Enfin, la dernière composante du modèle d'affaires fait référence aux **ressources et compétences**. Dans le cas de BNP Paribas, nous avons relevé une catégorie de compétence et deux catégories de ressource. Dans la catégorie « compétence » nous avons relevé une compétence technique au niveau de la BFI et plus particulièrement dans les activités de financement et plus particulièrement dans les secteurs de l'énergie, des matières premières des infrastructures et des biens d'équipements : « *en réunissant au sein d'une structure unique l'ensemble des expertises de la banque en matière d'énergie, de matières premières, d'infrastructures et de biens d'équipement, BNP Paribas s'est dotée d'une organisation originale qui répond aux attentes de ses clients, à la globalisation des besoins et fait jouer aux mieux les synergies existantes entre ces différentes activités* » (BNP-Paribas, 2004, p. 9). Cette compétence technique existe également au niveau de l'activité « taux et change », puisque le rapport annuel précise que : « *la banque possède une renommée internationale sur les marchés de taux d'intérêts, de crédit et de change (...) positionnant BNP Paribas parmi les trois plus grands acteurs de l'activité taux et change en Europe et lui ont permis d'avoir une forte présence en Asie, au Japon et aux États-Unis* » (BNP-Paribas, 2004, p. 9). Dans la catégorie « ressource », nous avons relevé deux types de ressource : des ressources de réseaux et des ressources de distribution. Ces ressources ainsi que la

compétence technique sont valorisables devant un client et peuvent servir comme moyen de différenciation stratégique. La ressource de réseau repose sur le maillage du territoire, mais également sur un maillage de segmentation de clientèle. En effet, la banque cherche à couvrir l'ensemble du territoire avec ses agences et des guichets automates, mais elle cherche également à s'implanter et à se développer auprès de sa clientèle cible qui est principalement urbaine et dont les revenus excèdent les 82 000 euros. Elle développe également des centres entreprise car c'est également son cœur de cible. Enfin, la dernière ressource est une ressource de distribution liée à la stratégie multicanal déployée par la banque. BNP Paribas a cherché à développer ses canaux de distribution afin de diffuser son offre de produits et services financiers tant au niveau des particuliers que des entreprises.

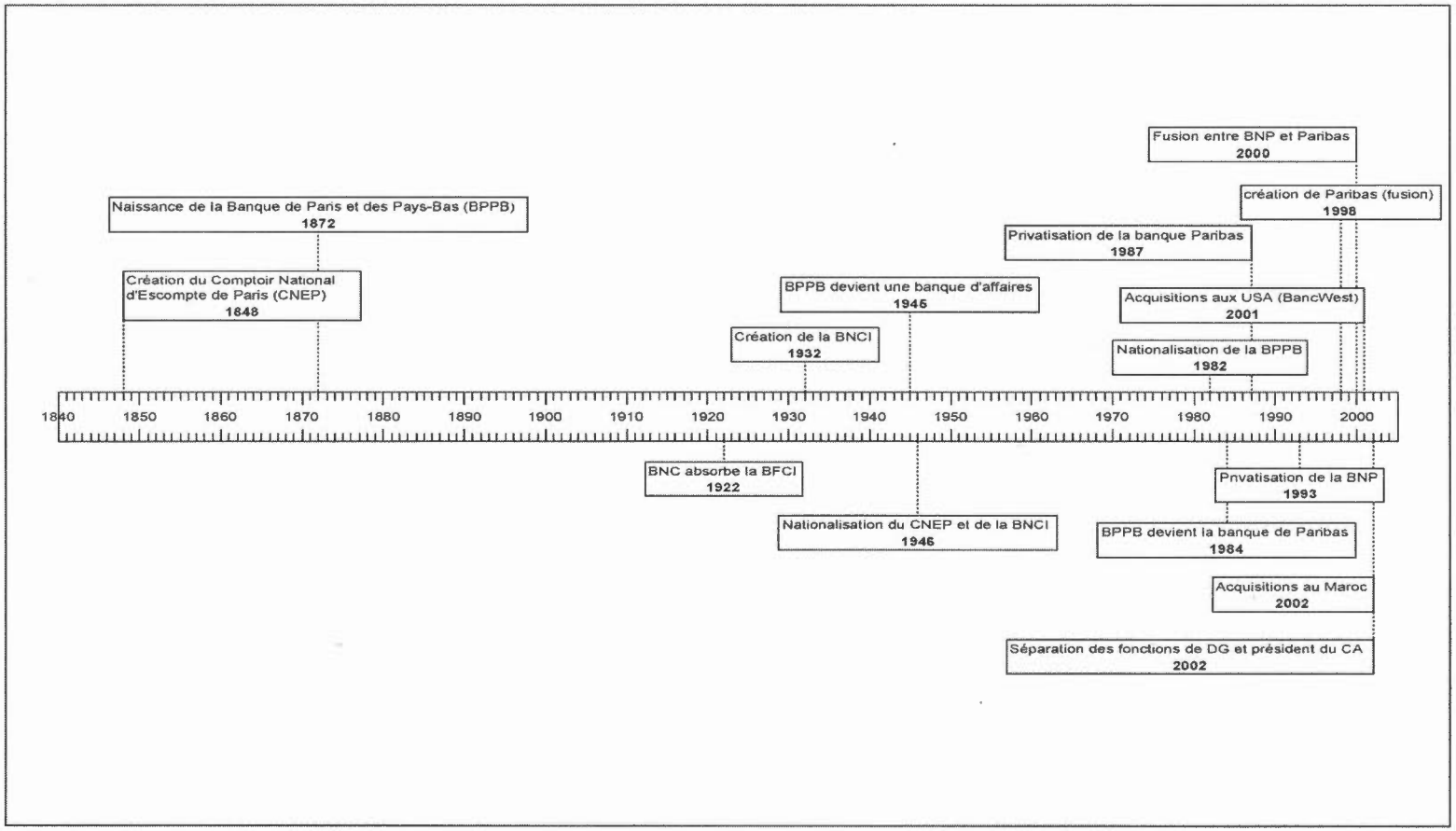
La dernière composante de l'AOG nous amène à analyser l'architecture organisationnelle. Elle se décompose en deux composantes : (1) **l'allocation des droits décisionnels** ; (2) **système de contrôle organisationnel.**

L'architecture organisationnelle de BNP Paribas se caractérise par la centralisation des droits décisionnels ainsi que du système de contrôle organisationnel au sein de la holding. Cette centralisation est confirmée par les acteurs de la banque : « *on est clairement dans un système bottom-up, ou les décisions sont impulsées par la direction et le contrôle part du haut pour descendre jusqu'à l'opérateur. Si on regarde plus particulièrement le niveau de délégation sur les prêts il est sensiblement le même entre les agences et cela à l'échelle du territoire (...) on n'a pas de spécificité régionale ou locale (...) l'offre au guichet de BNP Paribas est la même de Lille à Nice* » **(Entretien, BNP Paribas, DS, CO, 2000-2004)**. Le contrôle est réalisé à quatre échelons : un premier échelon au niveau du collaborateur qui réalise l'opération, à un deuxième échelon avec le contrôle du supérieur hiérarchique, à un troisième niveau avec les auditeurs des différentes entités du groupe et enfin à un quatrième échelon avec l'inspection générale. Le contrôle s'exerce aussi par la fréquence des tableaux de bord : « *le tableau de bord c'est l'outil à la mode en ce moment, alors chez nous on a surtout des tableaux de bord sur les objectifs commerciaux et sur les objectifs financiers à atteindre ainsi que sur le suivi de l'activité, et cela vous l'avez à chaque niveau, au niveau de l'agence, de la direction générale, de la filiale, ou même du pôle métier* » **(Entretien, BNP Paribas, DRG, CO, 2000-2004)**. Le

management n'avance pas la fréquence des tableaux de bord sur le contrôle des risques ou sur le suivi de la liquidité de la banque, mais pointe la fréquence des tableaux de bords liés aux objectifs commerciaux et financiers. En ce qui concerne la rémunération, le management met en avant la diversité des pratiques : « *très honnêtement c'est difficile de vous répondre parce que la rémunération du trader est très différente de notre chargé d'affaires, et la culture autour l'est tout autant (...) après on a plus une culture de la rémunération variable individuelle basée sur la performance de chacun que sur une rémunération variable collective ; (...) on a aussi un programme d'attribution d'actions pour les managers qu'on souhaite fidéliser et qui à nos yeux représentent un gros potentiel* ». **(Entretien, BNP Paribas, DG, CM, 2000-2004).**

La figure suivante témoigne des évolutions principales ayant affecté BNP Paribas jusqu'en 2004.

Figure 47 : Les principales évolutions du groupe BNP Paribas jusqu'en 2004



Source : construction personnelle

Synthèse de la situation initiale de BNP Paribas

L'analyse de la situation initiale de BNP Paribas est fondamentalement marquée par la fusion entre BNP et Paribas. La fusion entre les deux entités conduit à une croissance du PNB, du RN et du total actifs au cours de la période 2000-2004. Pendant cette dernière, nous avons relevé la stabilité des capitaux propres de la banque, ce qui veut dire que la banque a optimisé sa structure financière, mais n'a pas souhaité améliorer sa solidité financière car nous n'avons pas noté une augmentation des capitaux propres rapportés aux actifs de la banque. Cette optimisation est également observable au niveau du Tier 1 et du ratio global qui sont stables sur la période. Au niveau de la gouvernance, nous observons que le CA est d'une taille relativement importante (19 personnes) et qu'il est composé pour plus de la moitié d'administrateurs indépendants (57.9%). La dissociation des fonctions de directeur général et de président du CA est effective depuis 2002. Enfin, la rémunération du dirigeant n'est pas en forte croissance, mais plutôt en croissance organique avec une hausse de 13.82% sur la période. En ce qui concerne le modèle d'affaires, nous n'avons pas relevé de modifications importantes, mais comme dans le cas de CASA, il faut souligner la diversification des métiers au sein du modèle d'affaires. Dans le cas de BNP Paribas, la banque de détail et la BFI restent les deux activités qui génèrent le plus de cash flows. La fusion entre BNP et Paribas ne modifie pas l'architecture organisationnelle de la banque. La centralisation des droits décisionnels et la centralisation du système de contrôle organisationnel restent la propriété exclusive de la holding de tête. Ainsi l'architecture organisationnelle de BNP Paribas a un fonctionnement « Top-Down ».

En ce qui concerne sa performance financière, nous notons que celle-ci est stable selon certains critères et qu'elle diminue selon d'autres. Néanmoins celle-ci est conséquente (ROE de 13.93% en 2004). Le coefficient d'exploitation de la banque est en baisse sur la période confirmant sa bonne santé. Le tableau suivant exprime les différents résultats observés sur la période, confirmant la bonne performance globale de BNP Paribas au cours de la période initiale.

L'analyse croisée des performances de la banque avec les changements observés au niveau du modèle d'affaires, de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle permet d'indiquer que l'AOG de BNP Paribas est stable et performant au cours de la période 2000-2004. Ainsi, nous ne relevons pas de modifications majeures au niveau du modèle d'affaires, ni au niveau de

la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. La seule différence importante est la dissociation des fonctions de directeur général et de président du CA en 2002. Cette dissociation est présentée par la littérature comme un changement positif permettant d'améliorer la gouvernance d'une organisation. Si certaines performances, notamment financières sont en baisses, il faut plus y voir la fusion entre BNP et Paribas comme facteur explicatif qu'un déséquilibre au niveau de l'AOG. Ce dernier est néanmoins stable et équilibré permettant à BNP Paribas de réaliser une performance soutenable, notamment avec un ROE de 13.93% en 2004.

Tableau 32 : Indicateurs de la performance financière et organisationnelle de BNP Paribas (2000-2004)

Indicateurs	2000	2004
Rentabilité pure	20.32%	17.82%
Rentabilité financière	14.32%	13.93%
ROA	0.59%	0.52%
Coefficient d'exploitation	64.18%	61.58%
Coefficient RH	38.43%	36.51%
Ratio de productivité	20.21%	18.93%

Source : construction à partir des rapports annuels de BNP Paribas (2000-2004)

2.3 Le cas Banque Royale du Canada (RBC)

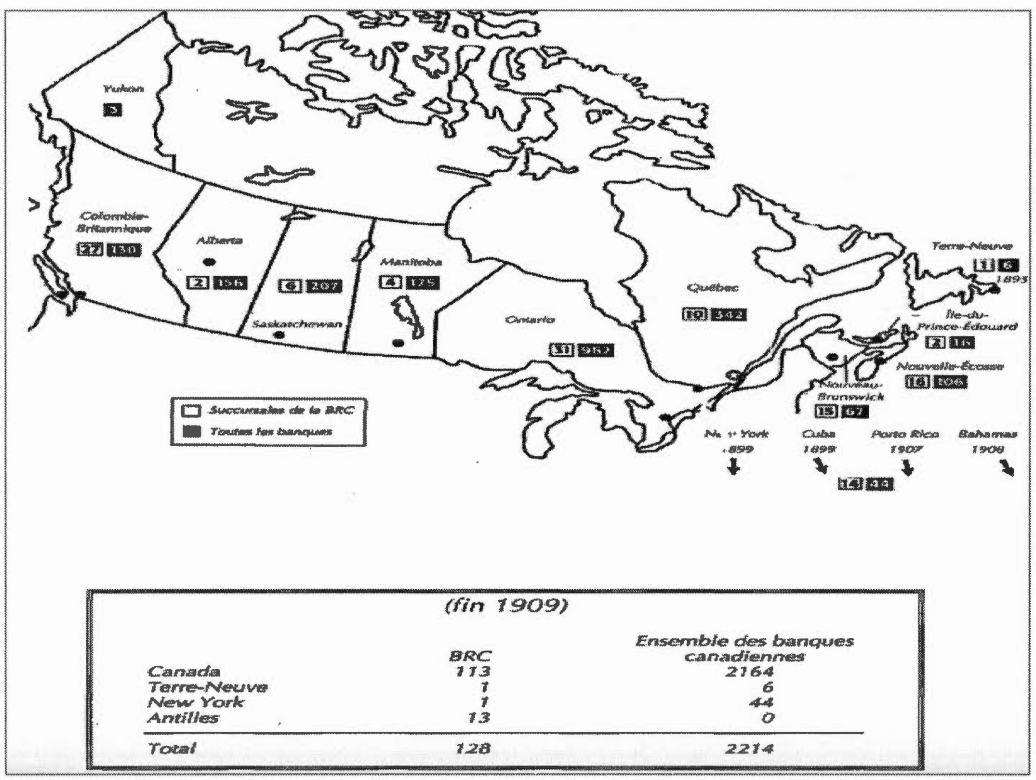
La RBC débute son histoire en 1864 comme banque d'affaires privée. Il faut attendre l'année 1869 pour qu'elle reçoive sa charte et devienne une banque selon le cadre légal canadien (Mcdowall, 1993). L'histoire de la plus grande banque du Canada commence en 1860 à Halifax, avant de s'étendre au début des années 1900 à l'ensemble du Canada, puis dans les caraïbes, en Amérique du Sud et en Europe au début des années 1925 (Mcdowall, 1993). Le nom de la banque a évolué au cours du temps. Ainsi nous parlons de la *Merchant's Bank of Halifax*, nom qui a été en vigueur de 1869 à 1901, puis de La Banque Royale du Canada , et enfin de la Banque Royale du Canada depuis 1990 (Mcdowall, 1993).

La *Merchant's Bank of Halifax* émerge dans un contexte particulier : le commerce à Halifax était fondé sur des sociétés de personnes, sociétés qui avaient un fondement juridique peu solide. Les sociétés de capitaux n'existaient pas à l'époque donc on ne pouvait pas répartir les risques entre les apporteurs de capitaux. Dans ce contexte des années 1869, Mcdowall (1993, p. 33) signale que : « *les sociétés de personnes se formaient et se défaisaient régulièrement. Un jour on faisait fortune, le lendemain on était ruiné, et le surlendemain le cycle recommençait* ». Dans ce contexte, huit commerçants d'Halifax décident de s'associer formant la *Halifax Banking Company*, soit une banque privée qui pouvait donc fonctionner sans charte. Mcdowall (1993) indique que les associés apportent la somme de 200 000 $ afin de constituer le capital dont 160 000 $ sont libérés immédiatement. Le 2 Mai 1864 la banque *Merchant's Bank of Halifax* est fondée. Fait intéressant, la création de la banque est jugée comme une activité connexe à l'activité de commerçant, et ses fondateurs considèrent que cette activité ne doit faciliter que le développement du commerce (Mcdowall, 1993). L'activité de la banque permet de générer 9% de ROE entre 1864 et 1869 (Mcdowall, 1993). Les évolutions du cadre réglementaire des banques au Canada et l'établissement d'une monnaie unique au Canada conduisent le conseil d'administration de la banque à demander une charte, puisque la banque ne pouvait pas croître à l'extérieur de la province d'Halifax sans obtenir une charte du gouvernement fédéral. La banque obtient sa charte le 22 juin 1869 (Mcdowall, 1993). La *Merchant's Bank of Halifax* cibla son développement selon deux axes : comme elle avait tissé des liens étroits avec le milieu des affaires de Halifax elle pouvait accroitre son activité autour de cette clientèle, puis se développer « *le long des artères commerciales qui relaient les innombrables petites villes de la Nouvelle-Écosse à Halifax* » Mcdowall (1993, p. 51). La banque a donc fait le choix de lier son développement au développement de son territoire. Les flux maritimes entre le port d'Halifax et ceux de New York ou Londres devenant de plus en plus fréquents et importants, la *Merchant's Bank of Halifax* a fait le choix de conclure des alliances avec des banques à Londres et New York afin d'encourager le commerce international entre ces villes. Mcdowall (1993, p. 52) précise que « *le noyau des activités de la banque était constitué par les gros comptes commerciaux apportés par les administrateurs et leurs associés* » de la banque. Le réseau de la banque était donc primordial afin de développer les affaires de cette dernière. Le développement économique de Montréal questionnait le déplacement du siège de la banque vers cette dernière. Mcdowall (1993) rapporte que la question du déménagement divisait profondément le conseil

d'administration de la banque. L'objectif était d'utiliser les surplus de fonds propres réalisés par l'activité dans les maritimes en les transformant afin d'offrir des prêts aux entreprises de la région montréalaise. Ainsi, la *Merchant's Bank of Halifax* ouvre une première succursale à Montréal en 1890. À la fin des années 1800 et au début des années 1900, la *Merchant's Bank of Halifax* accélère son développement au Canada permettant à cette dernière d'être présente sur l'ensemble du territoire canadien. La figure n°23 témoigne de l'expansion de la banque à travers le Canada. En 1919, la banque était devenue la seconde banque du Canada en termes d'actifs avec un total actifs de 583 millions de dollars canadiens. En outre, elle disposait de 640 succursales ce qui la plaçait devant la Banque de Montréal (Mcdowall, 1993, p. 147). Le début des années 1900 est marqué par la réduction du nombre de banques au Canada : on en dénombrait 36 en 1900 contre 10 en 1931. Pour se développer, la banque a misé sur une double stratégie : ouvrir des succursales dans de nouvelles régions et procéder à des acquisitions. Mcdowall (1993, p. 149) indique que : « *les fusions entre banques canadiennes ont généralement été considérées comme le moyen de faire face à la concurrence étrangère, c'est-à-dire d'éliminer les banques régionales les plus faibles et de renforcer les banques nationales en émergence* ». La crise de 1907 a accéléré les acquisitions de la banque, puisque l'Ontario Bank et la Sovereign ont fait faillite au cours de cette période, facilitant leurs acquisitions par la *Merchant's Bank of Halifax.* Ces acquisitions permettaient à la banque d'entrer de plain-pied sur le marché ontarien. En 1910, *Merchant's Bank of Halifax* fusionne avec la *Union Bank of Halifax*, mais il faut plutôt parler d'absorption de la *Union bank* par la *Merchant's Bank of Halifax* que d'une réelle fusion, tant cette dernière était plus puissante que *l'Union Bank,* notamment parce que l'*Union Bank* manquait de capital. Conscient que la banque ne pourrait pas croitre sans s'implanter durablement en Ontario, Pease le dirigeant de la *Merchant's Bank of Halifax* cherche des opportunités. En Mai 1910, une entente de fusion est signée entre *La Traders* et la *Merchant's Bank of Halifax. La Traders* possédait 400 succursales en Ontario notamment dans les petites villes, ce qui assurait sa force. Elle était alors surtout présente dans le financement de l'agriculture et peu présente en milieu urbain. La fusion des deux banques était donc complémentaire d'un point de vue stratégique, et cela d'autant plus que *La Traders* n'était pas présente à l'Ouest ni à l'est de Montréal, contrairement à la *Merchant's Bank of Halifax.* En 1917, la banque absorbe 58 succursales de la *Quebec Bank*, puis 110 succursales de

la Northern Crow en 1918 et enfin 217 succursales de la Union Bank of Canada en 1925. Ainsi de 126 succursales en 1910, la banque possédait 792 succursales en 1925.

Figure 48 : Les succursales de la banque en 1909



(fin 1909)

	BRC	Ensemble des banques canadiennes
Canada	113	2164
Terre-Neuve	1	6
New York	1	44
Antilles	13	0
Total	128	2214

Source : Mcdowall (1993, p. 92)

La banque poursuit ses acquisitions aux Caraïbes, mais aussi à Cuba, mais la crise financière de 1939 a marqué un frein dans le processus de croissance externe conduit par la banque. Mais ce sont surtout les bouleversements politiques qui touchent les Caraïbes de 1960 à 1980 qui vont marquer le retrait de la banque dans cette zone géographique. La banque quitta par exemple Cuba en 1960. En Amérique Latine, la Royale ferme ses succursales en Uruguay en 1963, puis au Pérou en 1971. Cette période est placée sous le long mandat de McLaughlin, au cours duquel la banque connaître une forte croissance : l'actif de la Royale passe de 4 milliards de dollars en 1960 à 62 milliards en 1980 (Mcdowall, 1993, p. 406). Le nombre de succursales de la banque a connu une croissance fulgurante également, passant de plus de 1000 succursales à 1592 en

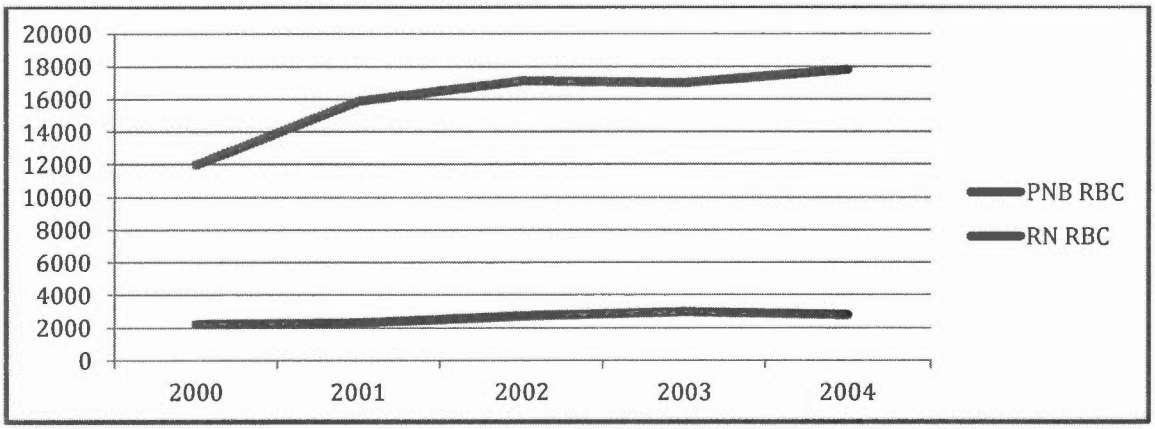
1980. Mcdowall (1993, pp. 406-408) évoque également un déplacement de l'activité géographique de la banque : « *si les années cinquante avaient été marquées par l'ascension de Toronto, la décennie soixante-dix et le début des années quatre-vingt devaient être marqués par l'accession de Calgary et de Vancouver au rang de grandes métropoles. En 1971, 55,5% du portefeuille de prêt de la banque était situé en Ontario et au Québec, contre 23,5% en Alberta et en Colombie-Britannique. En 1980, la part des provinces centrales était passée à 48,5% et celle des deux provinces situés le plus près du Pacifique à 35%* ». La technologie entra dans la banque en 1961. La Royale devient la première Banque canadienne à installer un ordinateur, un IBM 1401 (Mcdowall, 1993). L'introduction de la technologie informatique ne limita pas la croissance du personnel, puisque le nombre d'employés de la banque passa de 16 600 personnes en 1960 à 36 900 en 1980. En 1966, la Royale inaugure un service marketing. ce qui est une première pour l'époque (Mcdowall, 1993). En 1967 la banque procède à un réaménagement complet de sa structure qui était identique à celle de 1912. La banque serait maintenant organisée autour de quatre divisions avec à leurs têtes un directeur général. Deux divisions seraient des divisions opérationnelles et deux autres des divisions de soutien (Mcdowall, 1993, pp. 417-418). En 1974, une nouvelle division voit le jour, celle des services à l'entreprise. Les années 70 et 80 sont marquées par la féminisation de la banque : « *alors qu'en 1977 les femmes ne représentaient que 8% des cadres moyens et supérieurs à la banque, elles en constituaient 16% en 1982 et 29% en 1988. Par contre, les postes d'encadrement de premier niveau considérés comme le bassin, dont devaient sortir les générations futures de dirigeants, étaient féminins à 75% en 1988* » (Mcdowall, 1993). La Royale a pour image d'être un pilier du monde des affaires anglo-saxon à Montréal, et face à l'accession au pouvoir du Parti québécois en 1976 et de l'adoption de la Loi n°101, la Royal déménage la direction des opérations à Toronto, même si le siège social demeure officiellement à Montréal. Au début des années 90, la banque poursuit son désengagement en Amérique du Sud, cède son réseau de banque de détail à Porto Rico en 1992, réseau acquis en 1907 (Mcdowall, 1993). La Royale entreprend des acquisitions stratégiques à la fin des années 80 et au début des années 90. En 1988, elle rachète Dominion Valeurs Mobilières qui est une entreprise spécialisée dans la gestion d'actifs. En 1993, la Royale procède à l'acquisition du Trust Royal puis de l'entreprise d'assurance Voyageur. Ces acquisitions font basculer la RBC du modèle de banque de détail vers un modèle de banques de

services financiers complets. En 2001, la banque lance la marque RBC et souhaite faire connaître son groupe à l'échelle internationale.

L'établissement de la situation initiale

Au début des années 2000, RBC affiche une croissance de son PNB de 48% et de 27% pour le résultat net. La figure suivante illustre l'évolution de ces deux composantes.

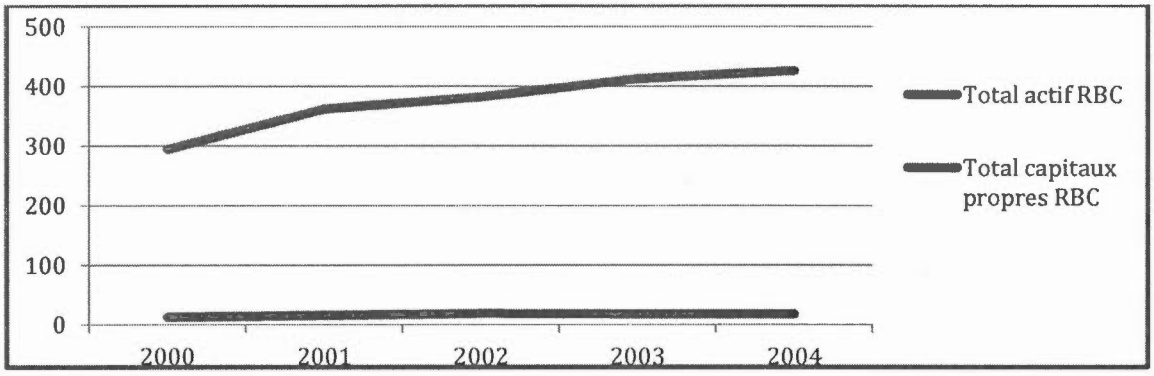
Figure 49 : Évolutions du PNB et du RN de RBC (2000-2004, en millions de $ CA)



Sources : Rapports annuels de RBC (2000-2004)

La figure témoigne de la forte croissance du PNB et dans une moindre mesure du résultat net de la banque, ce qui suggère que la croissance du RN n'est pas proportionnelle à celle du PNB. On peut donc penser que la croissance du PNB a nécessité plus de ressources qu'elle en a généré. Cette hausse du PNB s'accompagne d'une forte hausse du total actifs sur la période, avec une croissance de 57,15%. La banque veille également à sa solidité financière puisque les capitaux propres de la banque ont progressé de 40.94% sur la période. Néanmoins cette hausse est plus limitée que celle du total actifs de RBC. Si cette dernière affiche une forte croissance, sa taille reste cependant inférieure à celle affichée par CASA et BNP Paribas. La figure suivante exprime l'évolution du total actifs de RBC au cours de la période 2000-2004 ainsi que celle des capitaux propres.

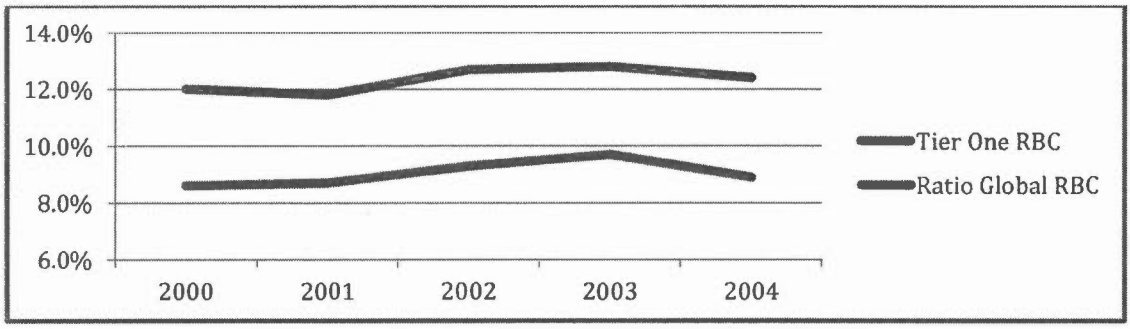
Figure 50 : Évolutions du total actifs et des capitaux propres de RBC (2000-2004, en millions de $ CA)



Sources : Rapports annuels RBC (2000-2004)

La figure suivante exprime les résultats obtenus en ce qui concerne le ratio global et le Tier 1.

Figure 51 : Évolutions du ratio global et du Tier 1 de RBC (2000-2004)



Sources : Rapports annuels RBC (2000-2004)

L'analyse de la figure démontre que RBC a affiché une progression constante du ratio global et du Tier one de 2000 à 2003 avant de connaître une baisse des deux ratios en 2004. C'est notamment le Tier One qui affiche la plus forte chute (-8.24%) comparativement au ratio global

qui ne chute que de 3% en 2004. RBC a donc connu en 2004 une détérioration du niveau et de la qualité de ses fonds propres.

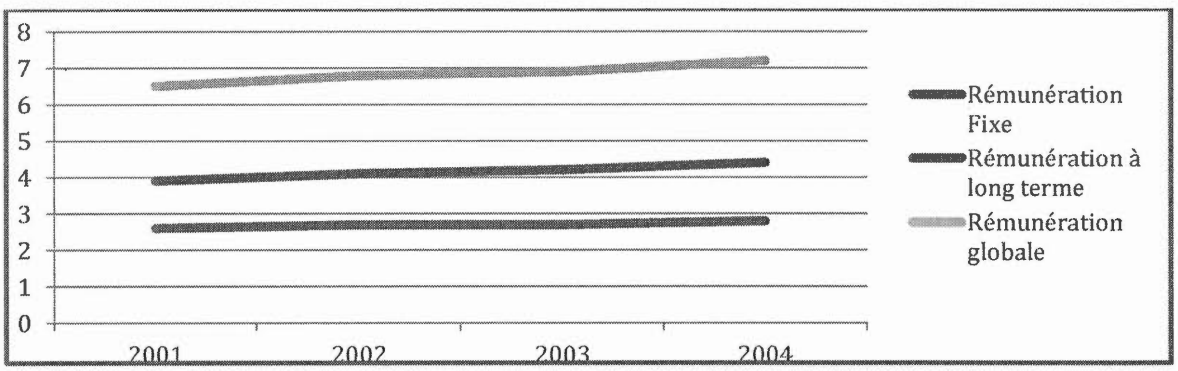
Notre analyse de la situation initiale se poursuite par l'analyse des mécanismes internes. Nous avons centralisé les informations clés dans le tableau suivant.

Tableau 33 : Caractéristiques initiales de la gouvernance de RBC en 2004

Paramètres	**Critères**	**Résultats**
Conseil d'administration	*Taille du CA*	17
	Distinction des fonctions	Oui
	% d'administrateur indépendant	76,47%
	Détention d'actions par le dirigeant ou les membres du CA	Les dirigeants et le CA disposent d'options sur 1.6 million d'actions au prix moyen de 40.43$CA
Rémunération	*Durée du mandat du dirigeant*	3 ans
	Rémunération qui varie suivant la taille de la banque	Oui
	Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	Oui : une partie de la rémunération est fixe et une partie est à long terme suivant les résultats de la banque et l'atteinte d'objectifs
Contrôle des actionnaires	*Nom du 1er actionnaire*	TD Asset Management
	% de contrôle	5,14%
	% d'autocontrôle	0,1%

Comme dans le cas de CASA et BNP Paribas, nous observons que la taille du CA de RBC est également très importante, loin des recommandations de Jensen (1993) expliquant qu'un conseil d'administratif efficace devait être composé de 7 à 8 membres. Le CA de RBC se distingue de celui de CASA et dans une moindre mesure de celui de BNP Paribas par le nombre très important d'administrateurs indépendants. Nous notons également le nombre d'options importantes dont disposent les dirigeants et les membres du CA sur les actions de RBC. La rémunération du directeur général de RBC est à ce titre plus importante que celle offerte par CASA et BNP Paribas. La figure suivante retrace l'évolution de la rémunération du dirigeant de RBC de 2001 à 2004.

Figure 52 : Évolutions de la rémunération du dirigeant de RBC (2000-2004, en millions de $ CA)



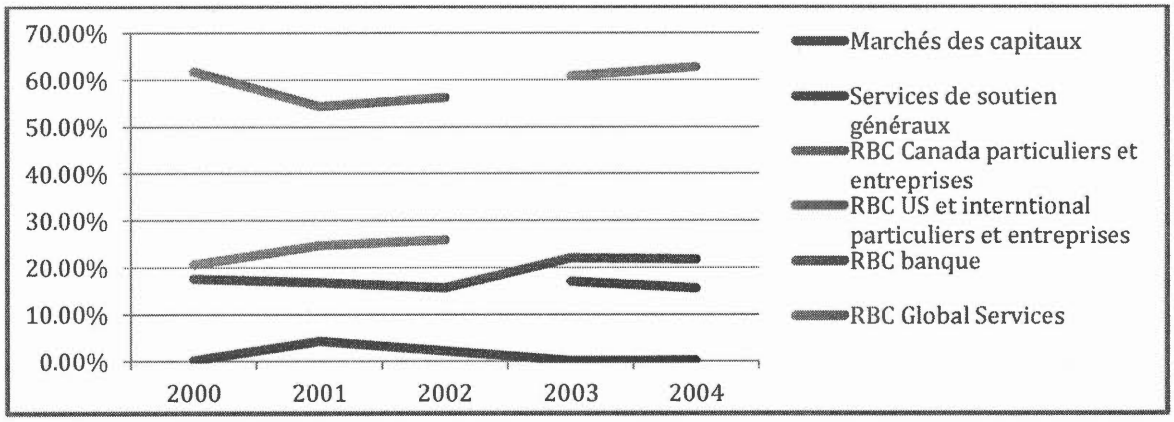
Sources : rapports annuels de RBC (2000-2004)

On observe que la rémunération du dirigeant de RBC a augmenté de 10.76% entre 2001 et 2004, rémunération qui a progressé au même titre que la taille de la banque (+57% pour le total des actifs, +48% pour le PNB et +27% pour le RN). Enfin, il faut noter que la part la plus grande de la rémunération du dirigeant provient de la rémunération à long terme, et dépend à ce titre de la performance de la banque sur plusieurs années.

À présent nous détaillons le modèle d'affaires initial, en nous focalisant successivement sur les trois composantes : la **proposition de valeur**, l'**organisation** et les **ressources et compétences**. Les choix liés à la proposition de valeur consistent à déterminer la cible de revenus (**qui ?**), le contenu de l'offre (**quoi ?**) et la manière dont l'entreprise permet l'accès à celle-ci (**comment ?**).

Qui ? C'est la division « ***RBC Canada particuliers et entreprises*** » qui est la principale source de revenus pour le groupe RBC. Cette division assure pour l'année 2004, plus de 62% des revenus de RBC devant la division « **Marché des capitaux** » avec 22% des revenus. La figure suivante expose les différentes sources de revenus pour RBC pour la période 2000-2004.

Figure 53 : Les différentes sources de revenus de RBC



Sources : construction personnelle à partir des rapports annuels de RBC (2000-2004)

Il faut noter que la division « **RBC Canada particuliers et entreprises** » est la division qui portée le nom « **RBC banque** » de 2000 à 2003, division qui était déjà la principale source de revenus pour la banque. Ainsi la banque de détail est la principale source de revenus de RBC pour la période 2000-2004.

Comment ? La force de RBC repose sur l'étendue et la diversité de ses activités et services. Son offre est distribuée par un maillage important du territoire : « *ceux-ci peuvent accéder à nos produits et services financiers par l'entremise de nos capacités de distribution qui comprennent un réseau de 1118 succursales, le nombre de guichets automatiques bancaires le plus élevé au pays* » (RBC, 2004, p. 10). RBC a amélioré son maillage du territoire en procédant à différentes acquisitions en 2003 et 2004. Ces acquisitions ont été réalisées dans différents secteurs : dans la banque de détail avec Provident en 2004 et Admiralty et SCMC en 2003, dans le secteur de l'assurance avec UnumProvident en 2004 ou encore BMA en 2003. Ces différentes acquisitions ont permis à RBC d'étendre son réseau sur l'ensemble du Canada et des États-Unis renforçant ainsi son maillage : « *les différentes acquisitions réalisées au début des années 2000 avaient pour but de conforter nos positions dans secteurs d'activités comme l'assurance, le crédit hypothécaire, et également d'accroitre notre couverture du territoire canadien et étasunien et*

notre stratégie à l'époque passe par une présence géographique globale » (**Entretien, RBC, DS, CM, 2000-2004**).

Nous nous intéressons maintenant à la composante « **organisation** » ou encore à « **l'architecture de valeur** » du modèle d'affaires initial de RBC. Cette dernière se distingue par son positionnement transversal au sein du système financier canadien. En effet si certaines banques se sont spécialisées autour de la banque de détail ou de la banque d'affaires, RBC est marquée par l'intégration de différentes activités bancaires et financières. Les activités internes se décomposent en deux catégories :

- la **collecte de l'épargne** et la **gestion d'actifs** : grâce à son réseau tissé au Canada, aux États-Unis et à l'international, RBC est capable d'améliorer sa capacité de collecte. Elle oriente notamment la collecte vers des produits qui sont comptabilisés dans son bilan. La collecte et la gestion d'actifs doivent apporter des ressources stables à la banque. Cette activité passe par l'amélioration de la collecte de l'épargne bilancielle, et notamment celle à long terme, la proposition d'offres de comptes à terme avec prévis et pénalités suivant le type de clientèle ;
- la **Structuration, négociation** et **financement**: la structuration consiste en la conception et la calibration de produits dit structurés, produits qui ont pour objet de répondre à un besoin précis de la clientèle de la banque. La banque a développé des compétences particulières dans ces activités : « *nous sommes reconnus comme la principale banque d'investissement au Canada, et nous occupons des positions de chef de file au chapitre des parts de marché en ce qui concerne la quasi-totalité des services de gros (...), nous offrons une gamme complète de produits et de services, et nous jouissons de solides relations de longue date avec nos clients* » (RBC, 2004).

En ce qui concerne les activités internes, RBC a structuré différents partenariats :

- des partenariats de financement avec des entreprises industrielles, principalement dans le secteur de l'énergie et des mines et des infrastructures ;
- des partenariats avec des institutions, par exemple avec le Conseil des affaires canadiennes américaines qui a pour but de promouvoir les relations commerciales canado-américaines ;

- des partenariats avec le secteur philanthropique, notamment dans le but de soutenir les collectivités en Amérique du Nord.

Enfin, la dernière composante du modèle d'affaires fait référence aux **ressources et compétences**. Dans le cas de RBC nous avons relevé un type de compétence et un type de ressource, qui sont tous les deux valorisables auprès des clients de la banque. Dans la catégorie compétence, nous avons noté une compétence technique qui se situe principalement au niveau de ce que RBC nomme les « *marchés des capitaux* ». Ainsi comme nous l'avons expliqué RBC a développé des compétences particulières dans la structuration et la négociation des produits financiers. Cette compétence est pleinement active au Canada, partielle aux États-Unis et la banque vise son développement au sein de nouveaux marchés : « *nous avons l'intention de continuer d'élargir notre réseau de distribution des produits structurés et des produits à revenu fixe dans les marchés asiatiques* » (RBC, 2004, p. 64). RBC dispose également de compétences particulières dans le financement des infrastructures et des projets. Si le rapport annuel de 2004 souligne que cette compétence est à l'œuvre au Royaume-Uni, la banque souhaite la développer géographiquement : « *nous avons l'intention de continuer d'offrir nos produits de financement d'infrastructures et de projets actuellement offerts au Royaume-Uni dans d'autres marchés internationaux et américains* » (RBC, 2004, p. 64). Enfin, en ce qui concerne la catégorie des ressources, nous relevons une ressource de réseau. En effet, RBC a tissé un large réseau au Canada, aux États unis, mais également à l'international permettant de répondre aux différents besoins de ses clients, autant les particuliers que les entreprises. RBC affiche ainsi le plus grand réseau au Canada : « *notre réseau de prestation de services est un des plus vastes parmi ceux de l'ensemble des sociétés canadiennes de services financiers* » (RBC, 2004, p. 2). RBC a notamment pour objectif d'accroitre son réseau dans les marchés à croissance rapide : « *nous avons élargi notre réseau de distribution ainsi que notre gamme de produits et services, et avons mis l'accent sur l'expansion de nos activités dans les marchés et régions à croissance rapide* » (RBC, 2004, p. 4).

La dernière composante de l'AOG nous amène à analyser l'architecture organisationnelle. Elle se décompose en deux composantes : (1) **l'allocation des droits décisionnels** ; (2) **le système de contrôle organisationnel**. L'organisation de RBC est marquée par une centralisation des

droits décisionnels au sein de la holding de tête ainsi que pour le système de contrôle organisationnel. Néanmoins l'espace géographique du Canada et son cadre institutionnel imposent certains aménagements : « *ce qu'il ne faut pas oublier c'est que le Canada c'est la taille d'un continent, donc nécessairement il faut des aménagements, de plus il ne faut pas négliger le cadre légal des provinces notamment celui du Québec, donc globalement, les grandes orientations viennent de Toronto, mais au sein de chaque province, ils disposent d'une certaine latitude pour prendre des décisions stratégiques (...) par exemple au niveau du Québec, RBC dispose d'une latitude importante au niveau du financement hypothécaire pour initier la stratégie notamment commerciale* » **(Entretien, RBC, DS, CM, 2000-2004)** . Si RBC affiche une certaine latitude stratégique aux directions régionales du fait des caractéristiques géographiques du Canada, il semble que cette latitude soit plus limitée au niveau de la gestion des risques et du contrôle : « *la politique de la banque en matière de gestion des risques a toujours était très stricte et c'est la même chose pour le contrôle des décisions. Le conseil d'administration et la direction prennent des décisions à Toronto afin de veiller à la résilience de l'organisation et il faut les appliquer au sein de chaque entité du groupe (...) je vois peut-être plus de latitude pour notre unité à New York au niveau de la salle de marché, mais là encore le contrôle reste très strict* » **(Entretien, RBC, DS, CM, 2000-2004)**. Le contrôle s'effectue principalement avec l'utilisation des tableaux de bord : « *le tableau de bord permet de collecter les données au sein de chaque direction régionale, au sein de chaque unité, puis de les consolider au niveau de la direction des risques ou au sein de la direction financière à Toronto, ce qui nous permet de suivre l'atteinte des objectifs commerciaux, financiers qui ont été fixés par la direction et le conseil d'administration de la banque* » **(Entretien, RBC, DS, CM, 2000-2004)**. La rémunération notamment variable est impactée par les résultats des différents tableaux de bord, puisque celle-ci est conditionnée par l'atteinte des objectifs fixés : « *au niveau de la rémunération, vous avez une rémunération fixe et une rémunération variable. Elle dépend de la nature du poste, par exemple dans les fonctions commerciales elle est plus importante que dans les fonctions non commerciales comme en gestion des risques par exemple (...) suivant le niveau hiérarchique, la rémunération variable est soit payée en cash, soit en action de la banque, notamment si on souhaite fidéliser nos manageurs parce qu'on croit en leurs potentiels* » **(Entretien, RBC, DS, CM, 2000-2004)**.

La figure suivante témoigne des différentes évolutions qui ont affecté l'évolution du groupe jusqu'en 2004.

Synthèse de la situation initiale de RBC

La situation initiale de RBC est marquée par une hausse du PNB et par la stabilité du RN. Ainsi la croissance de la banque a consommé plus de ressource qu'elle n'a engendré de cash flows. Le total des actifs se trouve également en forte hausse, alors que nous notons une stabilité des capitaux propres sur l'ensemble de la période ainsi qu'une optimisation du ratio Tier 1 et du ratio global. La gouvernance de RBC est également marquée par un conseil d'administration d'une taille importante (17 membres), mais avec une proportion d'administrateurs indépendants très importante (76.47%). La rémunération du dirigeant suit une croissance que l'on peut qualifier d'organique avec une augmentation de 10.76% de sa rémunération sur la période 2000-2004. En ce qui concerne le modèle d'affaires de RBC, on peut dire qu'il se résume à une diversification métier et à une diversification géographique (RBC est présente au Canada, aux USA et dans les Caraïbes-. Néanmoins, le Canada reste le cœur de métier de la banque car ce dernier représente 66% des revenus en 2004. Enfin, RBC étant constituée en société par actions l'équivalent de la société anonyme en France, elle se caractérise comme BNP Paribas par une centralisation des droits décisionnels et par une centralisation du contrôle organisationnel au niveau du holding. Mais l'espace géographique canadien étant très grand, la direction générale de la banque offre une certaine latitude aux directions régionales au niveau de la stratégie marketing et du choix des orientations stratégiques. Néanmoins la politique de gestion des risques est stricte et elle reste identique à chaque région. Notre analyse de la situation initiale ne fait pas ressortir de modifications majeures ou importantes au niveau de la gouvernance, du modèle d'affaires ou encore de l'architecture organisationnelle. RBC a surtout réorganisé ses marques afin d'accroitre sa visibilité. Au niveau du modèle d'affaires, RBC a principalement réalisé des acquisitions dans la banque de détail au Canada et aux USA, mais également dans le secteur de l'assurance. Ces acquisitions ne modifient pas en profondeur le modèle d'affaires de la banque, mais font augmenter la taille de la banque. Il faut donc surveiller l'évolution de la performance financière et organisationnelle de la banque. Le tableau suivant illustre les différentes performances pour la période 2000-2004.

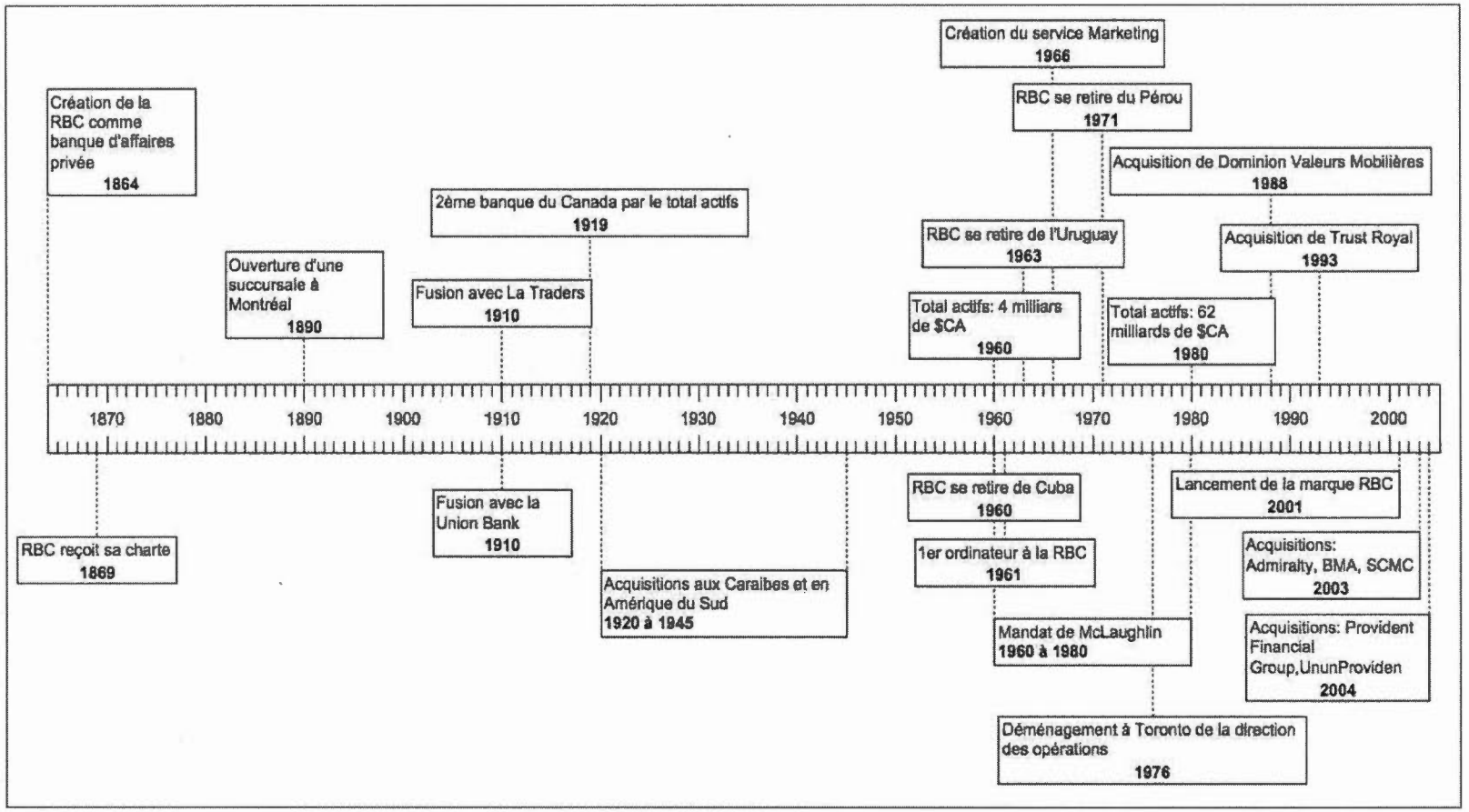
Tableau 34 : Évolutions des indicateurs des performances financières et organisationnelles RBC (2000-2004)

Indicateurs	2000	2004
Rentabilité pure	19.19%	16.16%
Rentabilité financière	11.59%	12.33%
ROA	0.75%	0.66%
Coefficient d'exploitation	47.35%	60.85%
Coefficient RH	29.15%	37.64%
Ratio de productivité 1	24.35%	29.18%

Source : construction à partir des rapports annuels de RBC (2000-2004)

L'analyse des indicateurs de performance fait ressortir une baisse de la rentabilité pure de la banque, une baisse son ROA ainsi qu'une forte hausse de son coefficient d'exploitation. Le coefficient RH a également fortement augmenté. Malgré cela la rentabilité financière de la banque (son ROE) au progressé sur la période. On peut donc analyser que l'évolution de l'AOG de la banque a conduit a une détérioration de la performance organisationnelle (coefficient d'exploitation), mais que la performance financière de la banque se maintient à un niveau élevé (ROE de 12.33%). Ainsi, malgré la détérioration de la performance organisationnelle on ne peut pas conclure à un déséquilibre au sein de l'AOG car la performance financière reste bonne. La moins bonne performance organisationnelle peut s'expliquer par le cycle d'acquisition réalisé par RBC en 2002-2003 car il faut du temps pour que les synergies se mettent en place. On peut donc supposer que la performance financière de RBC sera encore plus importante dans le futur quand les synergies se mettront en place. Néanmoins l'AOG de la banque pour la période initiale semble performant et équilibré et il laisse envisager une performance encore plus importante pour le futur.

Figure 54 : Les grandes évolutions de RBC jusqu'en 2004



Source : construction personnelle

2.4 Le cas Desjardins

Si l'histoire du Crédit Agricole, de BNP Paribas et de RBC est étroitement liée à l'histoire de la France et du Canada, il en va de même pour le Mouvement Desjardins. Son histoire ne peut être dissociée de celle du Québec. Le Québec à la fin du 19e siècle compte 1,6 million d'habitants dont la très grande majorité est rurale. La première décennie du 19e siècle est particulièrement difficile pour les agriculteurs québécois, car marquée par plusieurs mauvaises récoltes (Poulin, 1990). La situation est d'autant plus compliquée que les banques n'entretiennent pas de lien commercial avec les agriculteurs, mais seulement avec les commerçants, les industriels et les familles fortunées du Québec (Béland, 2012). Si les taux usuriers ont donné naissance aux coopératives en France, il en sera de même au Québec, car de nombreux agriculteurs sont victimes des taux usuriers, taux qui ne sont pas encadrés par la loi. Alphonse Desjardins agit comme sténographe à la Chambre des communes et lors d'un débat il entend un député faire état de plusieurs cas où les taux atteignaient les 3000 % (Poulin, 1990). Observant ce qui se fait en Europe avec les caisses rurales, il élabore un projet de création de coopératives d'épargne et de crédit. Pour cela, il réunit autour de lui des citoyens de la ville de Lévis (Québec) afin de définir les statuts juridiques de la caisse populaire de Lévis (Poulin, 1990). Ainsi, le 6 décembre 1900 marque la fondation de la première caisse populaire à Levis. Le développement jusqu'en 1906 se fait sans encadrement juridique. Il faut attendre la Loi des syndicats coopératifs en 1906 pour voir l'Assemblée législative du Québec promouvoir un cadre légal pour les caisses populaires Desjardins (Poulin, 1990). La reconnaissance légale apportée aux caisses populaires Desjardins donne un coup d'accélération au déploiement des caisses au Québec, mais également en Ontario et aux États-Unis. Le développement s'accélère aussi grâce à l'appui du clergé au Québec et de certains hommes politiques (Poulin, 1990, Béland, 2012). En 1920, on dénombre 140 caisses au Québec, 9 caisses aux États-Unis et 18 caisses populaires et 1 caisse de groupe en Ontario (Béland, 2012). Poulin (1990) met en avant que de 1920 à 1944 le Mouvement Desjardins structure son organisation qui était avant tout locale. Ainsi, de 1920 à 1944, le Mouvement Desjardins se structure autour de dix unions régionales et d'une fédération provinciale (Poulin, 1990). En 1932, on assiste à la création de la Fédération de Québec des unions régionales des caisses populaires Desjardins, et en 1946, c'est la Fédération des caisses populaires de l'Ontario qui sort de terre. La crise des années 30 n'épargne pas le

Québec : en 1932 le taux de chômage chez les travailleurs syndiqués atteint les 26.4% selon Statistique Canada, et en 1933, plus de 300 000 Montréalais soit à l'époque, un tiers de la population reçoit l'aide de la mairie. Le contexte économique et social particulier des années 30 renforce l'attrait pour les caisses populaires Desjardins. Ainsi de 1935 à 1945, plus de 700 caisses populaires sont créées au Québec et en Ontario. Le gouvernement québécois soutient également le Mouvement Desjardins, car, au cours de cette période, il accorde à ce dernier une subvention annuelle afin de faciliter l'inspection des caisses (Poulin, 1990).

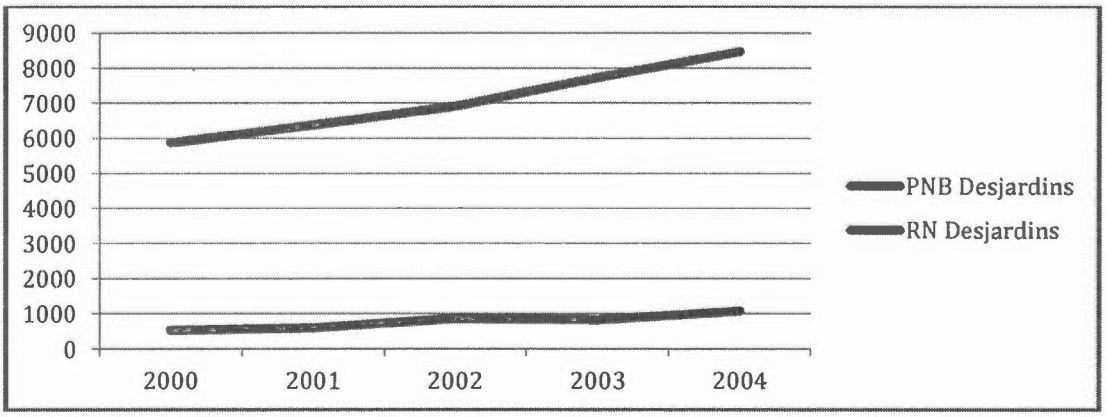
À partir des années 45, la croissance du Mouvement Desjardins s'accélère, car les caisses peuvent rassembler suffisamment de fonds afin de créer ou d'acheter des filiales dans le secteur financier non bancaire. Le Mouvement Desjardins offre ainsi dès les années 45 des services dans l'assurance dommages, dans l'assurance de personnes. Ils offrent également des services de fiducie et ils créent des fonds mutuels (Béland, 2012). Dans les années 60, le développement se poursuit avec une offre qui se structure autour du capital-risque, du crédit à l'industrie, de la gestion d'actifs, mais également dans les valeurs mobilières. Afin d'accélérer encore la croissance du Mouvement, en 1979, on procède à la création de la Caisse centrale Desjardins. La Caisse centrale doit assurer le rôle de trésorier du mouvement et être l'acteur financier de ce dernier sur les marchés financiers internationaux. La Caisse centrale est une entité qui dispose du statut juridique de coopérative et est la pleine propriété des caisses Desjardins. Comme la Caisse est l'acteur financier du Mouvement, elle doit mettre en œuvre les stratégies de gestion de la liquidité du Mouvement et des caisses Desjardins et également gérer le passif et l'actif de ces derniers. Elle assure également les besoins de liquidité en allant sur les marchés financiers internationaux. En 1970 on assiste également à la naissance de Développement International Desjardins, qui est une filiale du Mouvement Desjardins et qui a pour but de transférer l'expertise et la connaissance de Desjardins à des pays qui sont en développement. En 1970, Desjardins lance une innovation technologique remarquable pour l'époque : le Mouvement met en place un système de traitement en temps réel de toutes les opérations réalisées au sein d'une caisse. Ce système intercaisse est expérimenté à la caisse populaire Laurier en 1972, puis étendu à l'ensemble des caisses populaires en 1975. Enfin, en 1981, on voit les premiers guichets automatiques apparaitre au sein des caisses. En 1999, le Mouvement lance AccèsD augmentant ainsi l'offre en ligne de Desjardins, permettant notamment aux sociétaires de gérer leurs

finances personnelles en ligne et sans se déplacer dans les caisses. Les entreprises ne sont pas oubliées par le Mouvement, puisqu'au début des années 2000 on assiste au lancement des Centres Financiers aux Entreprises (CFE). Les CFE sont le fruit de la mutualisation des ressources des caisses afin d'assurer le financement des entreprises québécoises. Sans la mutualisation des ressources, entre les caisses, il est fort probable que Desjardins n'aurait pas pu accompagner certaines entreprises et ces dernières seraient alors passées chez la concurrence (Béland, 2012). Des réformes sont également menées sur le plan organisationnel. En 2001, le Mouvement décide de mettre en place une seule Fédération. Cette Fédération unique est le fruit du rapprochement des 10 fédérations régionales de caisses qui étaient en place au début des années 2000. La fédération des caisses de l'Ontario rejoint la Fédération en 2003, participant ainsi à la consolidation des Desjardins à l'échelle du Canada.

L'établissement de la situation initiale

À l'instar de CASA, BNP Paribas ou encore RBC, Desjardins connaît une forte croissance de son PNB, mais également de son résultat net. La figure suivante illustre la croissance de ces deux composantes.

Figure 55 : Évolutions du PNB et du RN de Desjardins (2000-2004, en millions de $CA)



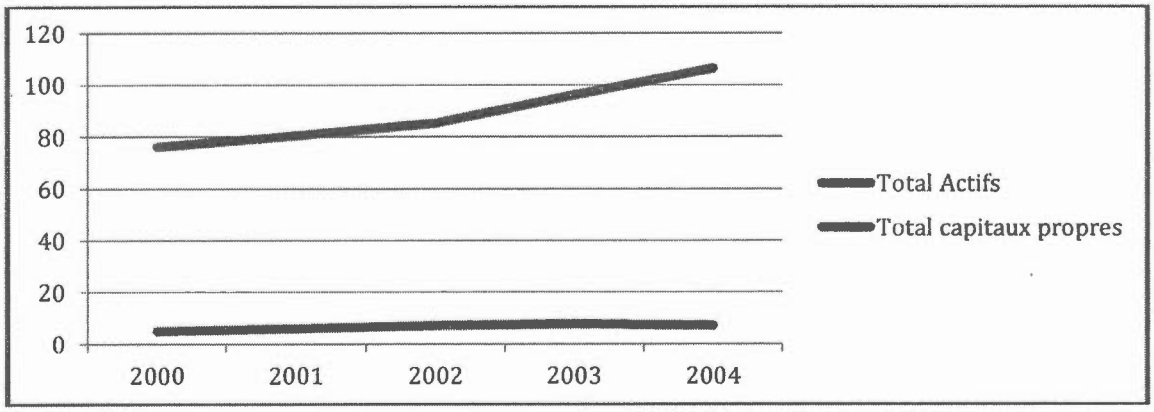
Sources : Rapports annuels de Desjardins (2000-2004)

Au cours de cette période, le PNB de la banque a augmenté de 44,21% alors que le résultat net a progressé de 103,8% entre 2000 et 2004. Des trois banques, Desjardins est la seule banque ou

le résultat net a plus progressé que le PNB. Cette forte croissance du résultat net peut s'expliquer par les choix organisationnels réalisés par Desjardins et notamment la création d'une Fédération unique grâce au regroupement des 10 fédérations régionales de caisses, puis en 2003 par l'ajout au sein de la Fédération des caisses de l'Ontario.

La hausse du PNB s'accompagne d'une hausse du total actifs entre 2000 et 2004 ainsi que d'une hausse des capitaux propres de Desjardins au cours de la même période. La figure suivante retrace les différentes évolutions.

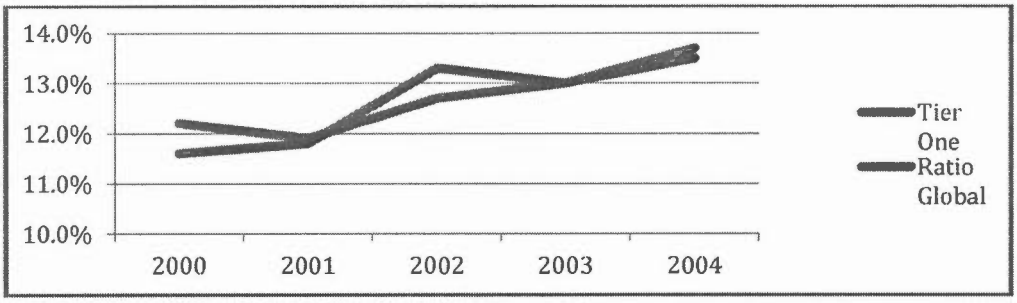
Figure 56 : Évolutions du total actifs et des capitaux propres de Desjardins (2000-2004 en milliards de $ CA)



Sources : Rapports annuels de Desjardins (2000-2004)

On constate que le total des actifs de Desjardins a progressé de 39,8% entre 2000 et 2004 et que les capitaux propres ont progressé de 46,12% au cours de la même période. Desjardins est la seule banque avec BNP Paribas qui affiche une croissance des capitaux propres plus importante que celle du total des actifs. Desjardins démontre ainsi sa gestion prudente, mais également sa capacité à collecter l'épargne. Ce constat est également conforté par l'analyse de l'évolution du ratio global et du Tier One.

Figure 57 : Évolutions du Tier One et du Ratio global de Desjardins (2000-2004)



Sources : Rapports annuels de Desjardins (2000-2004)

La hausse des capitaux propres de Desjardins s'accompagne également d'une hausse du ratio Tier One ainsi que d'une hausse du ratio global. Desjardins affiche à ce titre les meilleurs ratios sur la période comparativement à ceux de CASA, BNP Paribas et RBC.

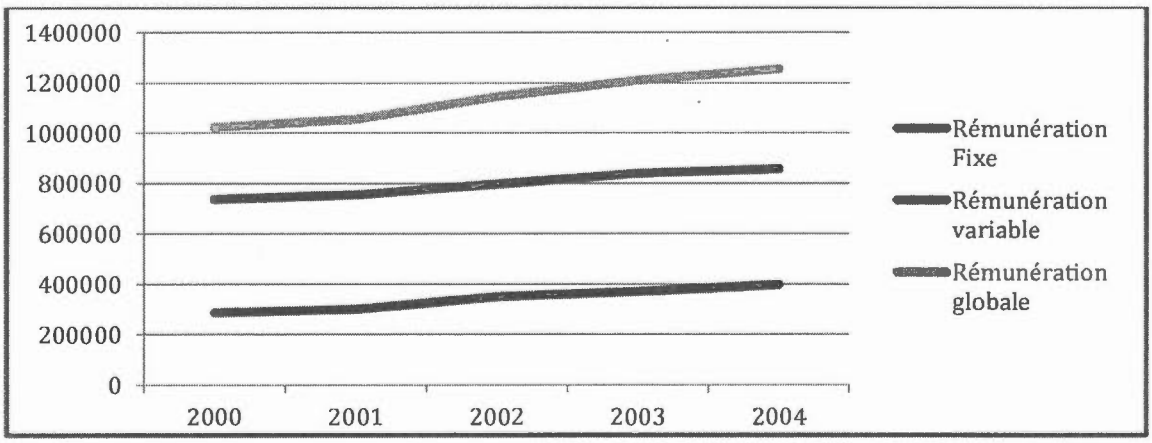
Notre analyse de la situation initiale se poursuite par l'analyse des mécanismes internes. Nous avons centralisé les informations clés dans le tableau suivant.

Tableau 35 : Caractéristiques initiales de la gouvernance de Desjardins en 2004

Paramètres	**Critères**	**Résultats**
Conseil d'administration	*Taille du CA*	24
	Distinction des fonctions	Non
	% d'administrateur indépendant	70,8%
	Détention d'actions par le dirigeant ou les membres du CA	Non significatif
Rémunération	*Durée du mandat du dirigeant*	4 ans
	Rémunération qui varie suivant la taille de la banque	Oui
	Corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque	Oui : une partie de la rémunération dépend de l'atteinte des objectifs établis en début d'année
Contrôle des actionnaires	*Nom du 1er actionnaire*	**Non significatif**
	% de contrôle	**Non significatif**
	% d'autocontrôle	**Non significatif**

Nous constatons une nouvelle fois que le conseil d'administration de Desjardins est d'une taille importante, proche de celle observée chez les trois autres cas. Desjardins affiche également un fort taux d'administrateur indépendant, puisque celui-ci est de 70.8%. Nous observons néanmoins que Desjardins ne distingue pas les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général (chef de la direction dans le cas de Desjardins). En ce qui concerne le critère de la détention d'action par le dirigeant ou les membres du conseil d'administration et le contrôle des actionnaires, ces derniers ne sont pas significatifs dans le cas de Desjardins puisque la banque ne dispose pas d'une structure actionnariale. En ce qui concerne la rémunération du dirigeant de Desjardins, nous observons comme dans les trois autres cas, que celle-ci augmente au cours de la période 2000-2004.La figure suivante retrace l'évolution de la rémunération globale ainsi que ses composantes.

Figure 58 : Évolutions de la rémunération du dirigeant de Desjardins (2000-2004, en millions de $CA)



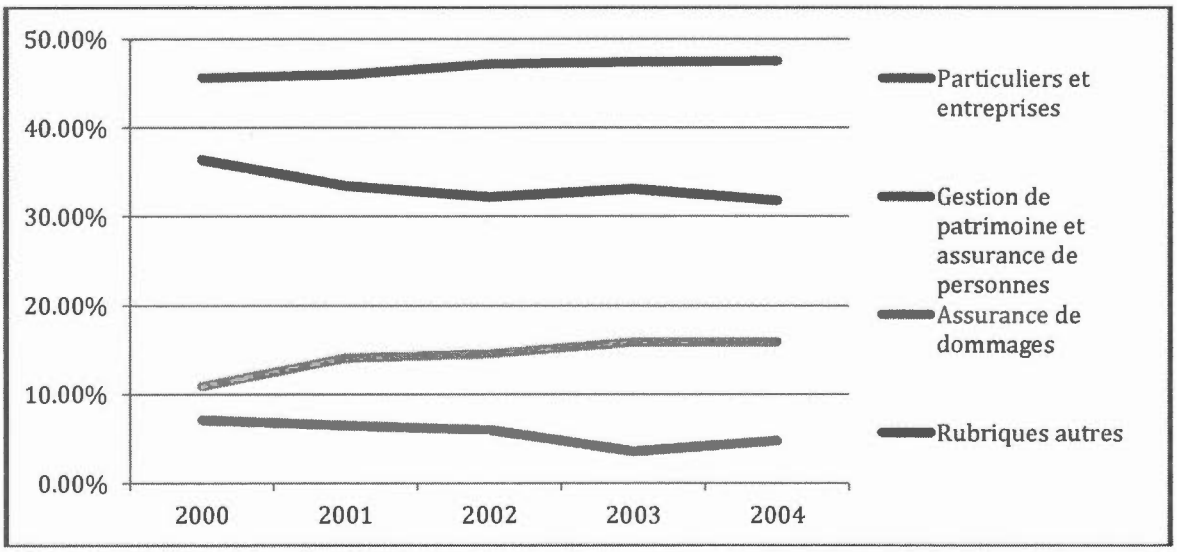
Sources : Rapports annuels de Desjardins (2000-2004)

Dans le cas de Desjardins, on observe que la rémunération fixe est la part principale de la rémunération du dirigeant. Dans le cas du dirigeant de Desjardins, la rémunération variable dépend uniquement d'objectifs annuels à atteindre, et le rapport annuel de 2004 fait mention que le dirigeant a refusé de recevoir une rémunération à long terme, sans apporter de justification.

À présent nous détaillons le modèle d'affaires initial, en nous focalisant successivement sur les trois composantes : la **proposition de valeur**, l'**organisation** et les **ressources et compétences**. Les choix liés à la proposition de valeur consistent à déterminer la cible de revenus (**qui ?**), le contenu de l'offre (**quoi ?**) et la manière dont l'entreprise permet l'accès à celle-ci (**comment ?**).

Qui ? Jusqu'en 2004, c'est la division « **Particuliers et entreprises** » qui apporte le plus de revenus à la banque Desjardins. La figure suivante expose les différentes sources de revenus de Desjardins entre 2000 et 2004.

Figure 59 : Évolutions des sources de revenus de Desjardins (2000-2004)



Source : construction personnelle à partir des rapports annuels de Desjardins (2000-2004)

On observe que la division « **particuliers et entreprises** » réalise 47% des revenus de la banque devant la division « **gestion de patrimoine et assurance** » de personne avec 32%. C'est donc la banque de détail qui est la principale source de revenus pour Desjardins. On remarque que dans le cas des deux banques canadiennes c'est la banque de détail qui est la principale source de revenus alors que pour les deux banques françaises, c'est la banque de financement et d'investissement qui est la principale source.

Comment ? Desjardins s'appuie principalement sur le réseau des caisses pour vendre son offre de produits et services financiers. Le rapport annuel de 2004 indique que « *la proportion du volume d'affaires provenant du réseau des caisses Desjardins est d'environ 59% des revenus nets d'honoraires, comparativement à 57% en 2003* » soulignant ainsi l'importance du réseau dans le modèle d'affaires de la banque (Desjardins, 2004, p. 74). Ce réseau offre une stabilité dans la collecte : « *le Mouvement, par l'entremise de son réseau de distribution qui couvre l'ensemble du Québec et d'autres parties du Canada, s'assure d'une stabilité et d'une diversité des sources d'approvisionnement en fonds selon leurs types, provenances et échéances grâce à l'éventail des produits d'épargne compétitifs offerts* » (Desjardins, 2004). Desjardins offre le plus grand réseau bancaire au niveau du Québec, avec 1482 points de services au Québec et en Ontario, 572 caisses et 911 centres de services. La banque dispose également de 55 centres financiers aux entreprises au Québec et 3 en Ontario, et de 2 centres de services de la Desjardins Bank en Floride. Desjardins dispose également d'un réseau virtuel permettant d'offrir des services en ligne (Desjardins, 2004, p. 2).

Nous nous intéressons maintenant à la composante « **organisation** » ou encore à « **l'architecture de valeur** » du modèle d'affaires initial de Desjardins. Desjardins peut difficilement être qualifiée comme une institution financière transversale au sein de l'industrie financière, car elle est trop peu représentée au début des années 2000 dans les activités de financement et d'investissement et dans les activités de marché incluant la gestion d'actif. Desjardins est avant tout une banque de détail et son activité interne repose sur **l'intermédiation financière.** L'activité d'intermédiation financière inclut : « *les activités de financement, de collecte d'épargne, de cartes de crédit et de caisse centrale* » (Desjardins, 2004, p. 58). Desjardins souhaite développe cette activité interne, car elle reconnut pour cela : « *reconnue pour la relation distinctive qu'elle entretient avec ses membres et son milieu, pour son offre adaptée à leurs besoins et pour son réseau intégré* »(Desjardins, 2004, p. 59). En ce qui concerne les activités externes, Desjardins réalise avant tout des partenariats et des alliances dans le but notamment de distribuer son offre de produits et services en dehors du Québec :

- des partenariats avec les caisses populaires de l'Ontario, de l'Acadie et du Manitoba, mais également avec les *crédits unions* du Canada ;

- des alliances et des partenariats avec les assureurs et les distributeurs au Canada.

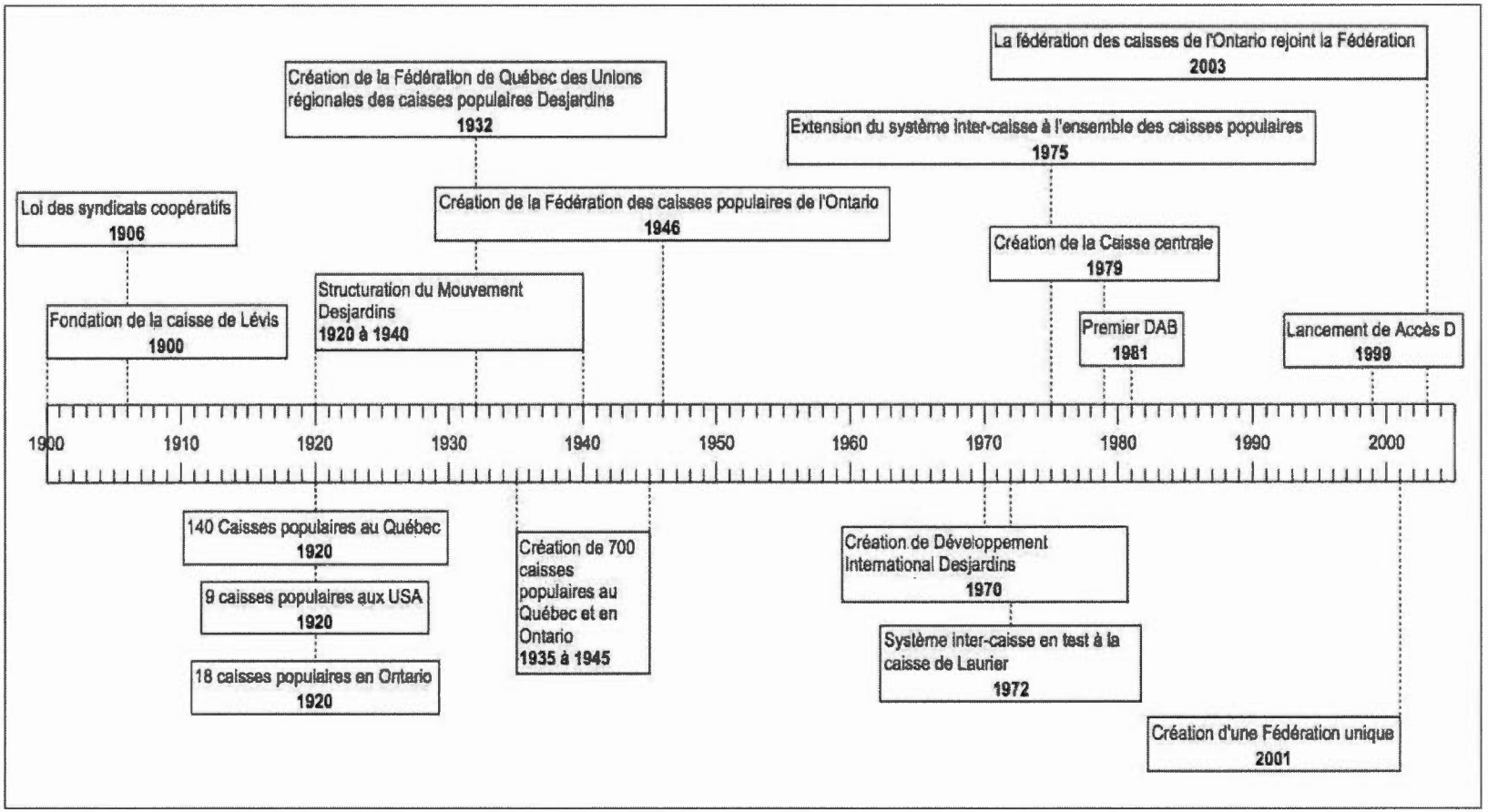
Enfin, la dernière composante du modèle d'affaires fait référence aux **ressources et compétences.** Nous avons noté un type de compétence et trois types de ressources. Pour la compétence, il s'agit d'une **compétence relationnelle**. En effet, l'implication des dirigeants et des administrateurs dans la vie de leur caisse et dans leur région permet de développer les affaires entre la caisse et son territoire : « *oui, ils sont des représentants, des VIP de Desjardins, ils sont des facilitateurs d'affaires et c'est clairement un avantage pour notre organisation pour gagner des parts de marché ou pour débaucher un nouveau client pour qui l'approche relationnelle est importante* » **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2000-2004)**. En ce qui concerne les ressources, nous avons relevé des **ressources décisionnelles**, des **ressources de valeurs** et des ressources de valeurs. En ce qui concerne les ressources décisionnelles, elles sont liées au fait que les demandes de financement ou les montages d'un projet financier sont réalisés au sein de chaque caisse et avec des décideurs locaux. Pour le sociétaire cette ressource permet un processus décisionnel plus rapide et la décision est prise en connaissance de cause puisque les décideurs connaissent théoriquement bien les sociétaires de la caisse. Pour la ressource de réseau, elle repose principalement sur l'organisation de Desjardins qui permet à un sociétaire d'avoir accès à des services bancaires au sein de l'ensemble du réseau au Québec et même aux USA. Ce réseau permet également la constitution d'un guichet unique, permettant au sociétaire de bénéficier de l'ensemble des services financiers incluant l'assurance au sein d'une seule et même structure. Cette ressource permet donc des gains financiers pour le sociétaire. Enfin la ressource de valeur, repose sur les valeurs coopératives de Desjardins et sur la culture bancaire du groupe. Ces valeurs permettent au sociétaire de bénéficier des ristournes (cas unique dans le secteur bancaire) et également de partager une vision différente de la banque SA. Desjardins possède ainsi des compétences et des ressources qui sont valorisables auprès des clients et permettant à la banque de se différencier des autres banque.

La dernière composante de l'AOG nous amène à analyser l'architecture organisationnelle. Elle se décompose en deux composantes : (1) **l'allocation des droits décisionnels** ; (2) **le système de contrôle organisationnel**. Desjardins se caractérise avant tout par sa structure décentralisée puisque les sociétaires sont propriétaires de leur caisse. L'allocation des droits et le contrôle

organisationnel sont ainsi impactés par le principe de décentralisation qui s'opère au sein de Desjardins. Les décisions sont ainsi décentralisées : « *la coopérative c'est avant tout la décentralisation des décisions, puisque les caisses sont souveraines pour accorder des financements, bon faut néanmoins nuancer ce propos, puisque pour certains montants de financement il faut maintenant obtenir l'aval de la Fédération, notamment à cause de la gestion des risques et de la liquidité, mais sinon les interlocuteurs sont au sein de la caisse. Ça fait nécessairement une différence par rapport aux banques commerciales qui centralisent les processus de financement* » **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2000-2004).** Le contrôle est également décentralisé puisque c'est le rôle du conseil d'administration de la caisse de veiller à son bon fonctionnement : « *le conseil de la caisse doit effectivement contrôler les agissements au sein de celle-ci et vérifier que les orientations sont conformes aux principes de Desjardins, c'est notamment le conseil de la caisse qui approuve les états-financiers et qui doit veiller à l'exactitude des éléments financiers* » » **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2000-2004).** Ce contrôle s'exerce également avec des tableaux de bord : « *effectivement on utilise des tableaux de bord, mais on n'exerce pas une pression sur le personnel à travers ces derniers, on cherche avant tout à avoir un suivi de l'activité fidèle, l'objectif n'est pas de mettre une pression commerciale importante sur le réseau* » **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2000-2004).**

La figure suivante témoigne des différentes évolutions qui ont affecté l'évolution du Mouvement Desjardins jusqu'en 2004.

Figure 60 : Les grandes évolutions du Mouvement Desjardins jusqu'en 2004



Source : construction personnelle

Synthèse de la situation initiale de Desjardins

La situation initiale de Desjardins se caractérise par une augmentation de son PNB (44.21%), mais également de son RN (103.8%). La hausse du résultat net est deux fois supérieure à celle du PNB. Cela peut s'expliquer soit par une augmentation des marges de l'institution financière soit par une forte amélioration de sa performance organisationnelle. Le total de ses actifs est également en hausse alors que le total des capitaux propres est stable sur la période. Néanmoins, le ratio Tier 1 et le ratio global sont en hausse, ce qui traduit l'amélioration de la solidité de l'institution financière (2% en moyenne sur la période). Du point de vue de la gouvernance, le conseil d'administration de la banque est d'une taille importante (24 personnes) dont 70.8% sont des administrateurs indépendants. Enfin, il faut noter que sur la période initiale, les fonctions de directeur général et de président du CA ne sont pas distinctes. En ce qui concerne, la rémunération du dirigeant principal nous notons que celle-ci est en croissance, mais une croissance qui peut être qualifiée d'organique. Enfin, le modèle d'affaires de Desjardins se caractérise par la prédominance de la banque de détail, laquelle génère le plus de revenus au cours de la période initiale. Le modèle d'affaires évolue peu au cours de cette période, car Desjardins se concentre principalement sur des transformations au niveau de son organisation, ce qui conduit à des évolutions de sa gouvernance et de son architecture organisationnelle, notamment avec la création d'une fédération unique. Ces modifications rendent-elles l'AOG de Desjardins plus performant sur la période ? L'analyse de la performance financière et de la performance organisationnelle nous renseignera à ce sujet. Enfin, il faut noter que l'architecture organisationnelle de l'institution financière évolue également. Car si Desjardins est une institution financière coopérative, donc marquée par une décentralisation des droits décisionnelle et par une décentralisation du système de contrôle organisationnelle, notamment au niveau de chaque caisse, la création d'une fédération unique permet d'asseoir le pouvoir de la fédération notamment en ce qui concerne la gestion des risques et la liquidité. Le tableau suivant offre une synthèse des indicateurs de performances de Desjardins, permettant alors d'évaluer son AOG et notamment l'adéquation entre les différentes composantes.

Tableau 36 : Synthèse des indicateurs de performance de Desjardins (2000-2004)

Indicateurs	2000	20004
Rentabilité pure	11.0%	15.12%
Rentabilité financière	10.56%	11.97%
ROA	0.69%	1.01%
Coefficient d'exploitation	86.42%	82.15%
Coefficient RH	25.30%	23.11%
Ratio de productivité 1	15.44%	21.48%

Source : construction à partir des rapports annuels de Desjardins (2000-2004)

Le tableau de synthèse est particulièrement éloquent puisque chaque indicateur est en amélioration. Ainsi la performance financière de la banque s'améliorer affichant un niveau identique ou supérieur à celui des banques SA de notre échantillon. La performance organisationnelle s'améliore également, même si le coefficient d'exploitation reste encore très élevé comparativement aux trois autres banques. L'ensemble de ces indicateurs, confirment la performance de l'AOG de Desjardins au cours de la période initiale, puisque si le modèle d'affaires n'a pas ou peu évolué, les changements apportés au niveau de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle permettent d'améliorer la performance financière et organisationnelle de Desjardins. On peut donc en conclure que l'AOG permet d'assurer à Desjardins une performance soutenable et qu'ainsi il y a un équilibre entre les différentes composantes de l'AOG.

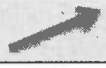
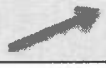
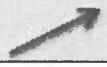
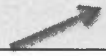
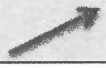
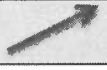
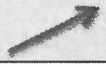
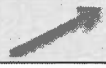
Synthèse globale de l'analyse de la situation initiale

Avant de présenter les résultats pour la période de changement, il convient de synthétiser et de discuter de l'AOG initial des quatre banques et notamment d'établir les différences et les similitudes entre le Canada et la France, mais aussi entre les banques SA et coopératives.

Le premier point à mettre en évidence est que les quatre banques ont connu des évolutions organisationnelles importantes au début de la période initiale. Dans le cas de CASA il s'agit de la création d'un véhicule coté en 2001. Pour BNP Paribas, il s'agit de la fusion entre BNP et Paribas en 2000. Dans le cas de Desjardins, il s'agit de la création d'une fédération unique en 2001. Et enfin, pour RBC il s'agit du lancement de la marque RBC qui a conduit à un

réaménagement des filiales. Les quatre banques étudiées sont ainsi toutes impliquées dans un processus de changement qui vise dans les quatre cas à rendre la banque plus compétitive et plus performante face à la mondialisation de la finance et plus simplement face aux évolutions de son environnement. Cette période est notamment marquée par la relative stabilité de l'environnement légal et prudentiel. En effet les accords de Bâle II sont en négociation en 2004, mais ils ne rentreront en application qu'en 2006-2007. Le tableau suivant propose pour chaque banque une synthèse des principaux indicateurs collectés pour la période initiale.

Tableau 37 : Synthèse des indicateurs principaux de la période initiale (2000-2004)

Indicateurs	CASA	BNP Paribas	RBC	Desjardins
Evolution du PNB				
Evolution du Résultat net				
Evolution du total actifs				
Evolution des capitaux propres				
Evolution du Tier 1 et Ratio global	Optimisation	Optimisation	Optimisation	Augmentation
Taille du CA	21 personnes	19 personnes	17 personnes	24 personnes
% d'administrateur indépendant	9.5%	57.9%	76.47%	70.8%
Rémunération du dirigeant	+276 %	+13.82%	+10.76%	+22.61%
1ère Activité génératrice de Cash-Flow	Banque de financement et d'investissement	Banque de financement et d'investissement	Banque de détail au Canada	Banque de détail au Québec
Caractéristiques principales du modèle d'affaires	Diversification des sources de revenus (plusieurs métiers) Diversification géographique limitée (France. Italie. Portugal)	Diversification des sources de revenus (Banque de détail, BFI, service financier) Diversification géographique limitée (France et USA)	Diversification limitée des sources de revenus (Banque de détail = 60% des revenus) Diversification géographique limitée (Canada, USA, Caraïbe)	Diversification limitée des sources de revenus (particulier et entreprise = 47% des revenus) Diversification géographique très limitée (Québec et provinces proches)
Caractéristiques principales de l'architecture organisationnelle	Mainmise du réseau coopératif ; intégration décentralisée, rémunération variable absente	Centralisation des droits décisionnels et centralisation du système de contrôle organisationnel au niveau de la holding	Centralisation des droits décisionnels et centralisation du système de contrôle organisationnel au niveau de la holding	Mainmise du réseau coopératif, décentralisation des droits Surveiller le poids de la fédération

La situation initiale des quatre banques est donc marquée par une forte croissance du produit net bancaire (PNB). Dans le cas de CASA, BNP Paribas et RBC, cette hausse du PNB ne s'accompagne pas d'une hausse du résultat net, sauf dans le cas de Desjardins avec une croissance du RN de 103.8% entre 2000 et 2004. Dans le cas de BNP Paribas cela s'explique par la fusion qui ne porte pas encore ses fruits. Pour CASA et RBC on peut supposer que les transformations organisationnelles réalisées de 2000 à 2003 n'ont pas encore généré des marges suffisantes. En ce qui concerne la taille des banques, nous notons que le total des actifs est en hausse, et cela pour les quatre banques sans exception. Si la taille de la banque augmente, le total des capitaux propres reste stable pour CASA, BNP Paribas et RBC. Seul Desjardins voit le total de ses capitaux propres augmenter. En ce qui concerne le critère de la solidité financière, nous notons que CASA, BNP Paribas et RBC ont cherché à optimiser leurs ratios prudentiels (Tier 1 et ratio global) en ramenant le niveau des ratios au minimum exigé par le régulateur. Inversement, Desjardins a fortement augmenté son Tier 1 et son ratio global au cours de la période (plus de 2% pour chaque ratio).

En ce qui concerne la gouvernance, on observe que le conseil d'administration des quatre banques est d'une taille très importante. Il est trois fois plus grand que les recommandations de Jensen (1993). On remarque que le CA est plus important au niveau des banques coopératives que des banques SA. En ce qui concerne les administrateurs indépendants, des différences importantes sont constatées entre la France et le Canada. Le taux d'administrateur indépendant est beaucoup plus élevé au sein des banques canadiennes que Françaises et cela indépendamment du statut juridique de la banque. Il faut néanmoins relever que CASA présente un taux très faible par rapport aux trois autres banques. En ce qui concerne la rémunération du dirigeant, nous observons qu'elle repose sur une croissance organique dans le cas de BNP Paribas, RBC et Desjardins, mais que celle-ci a littéralement explosé dans le cas de CASA, avec une hausse de 276% entre 2000 et 2004.

Au niveau du modèle d'affaires, on remarque une différence notoire entre la France et le Canada. Lorsqu'on s'intéresse à l'activité qui génère le plus de cash flows on observe que dans le cas de CASA et BNP Paribas, il s'agit de la banque de financement et d'investissement. Dans le cas de RBC et Desjardins, il s'agit de la banque de détail. Les banques françaises sont ainsi

tournées vers des activités à risque contrairement aux deux banques canadiennes qui misent sur la stabilité de l'activité de banque de détail. Si on s'intéresse plus particulièrement aux caractéristiques du modèle d'affaires des quatre banques, on observe que les deux banques françaises misent sur la diversification des sources de revenus avec le développement de plusieurs métiers au sein du même groupe. Les deux banques canadiennes ont opté pour une diversification plus limitée en se concentrant essentiellement sur la banque de détail et l'assurance. CASA, BNP Paribas et RBC ont également fait le choix d'une diversification géographique limitée avec une présence dans un nombre restreint de pays. Desjardins a par contre fait le choix d'une diversification géographique très limitée en se concentrant principalement sur le Québec et les provinces autour du Québec.

Enfin, en ce qui concerne l'architecture organisationnelle, nous observons des similitudes entre les deux banques coopératives et entre les deux banques SA. Les deux banques SA sont marquées par une centralisation au niveau de la holding des droits décisionnels et du contrôle organisationnel. Un petit bémol dans le cas de RBC. La taille géographique du Canada et des USA nécessite certains aménagements. Ainsi, les directions régionales disposent d'une certaine latitude dans la stratégie, le recrutement, mais la gestion des risques reste uniformisée à l'échelle du groupe et sous le contrôle exclusif du holding de tête. Dans le cas de CASA et Desjardins, nous notons que les deux banques coopératives misent sur une intégration décentralisée avec un contrôle exercé par la base, soit les caisses régionales et locales. Il faut néanmoins souligner que les évolutions organisationnelles de CASA et Desjardins soulèvent des interrogations pour le futur. La création d'une fédération unique dans le cas de Desjardins et la création d'un holding côté sur le CAC 40 dans le cas de CASA vont-ils modifier cet équilibre ?

Comment ces évolutions ont affecté la performance financière et organisationnelle des quatre banques ? Le tableau suivant propose une synthèse des principaux indicateurs utilisés pour analyser la performance financière et organisationnelle lors de la période 2000-2004.

Tableau 38 : Évolutions des indicateurs de la performance financière et organisationnelle (2000-2004)

La première ligne du tableau fait référence à l'année 2000 puis la seconde à l'année 2004.

Indicateurs	CASA	BNP Paribas	RBC	Desjardins
Rentabilité pure	11.30%	20.32%	19.19%	11.0%
	15.90%	17.82%	16.16%	15.12%
Rentabilité financière	8.79%	14.32%	11.59%	10.56%
	9.36%	13.93%	12.33%	11.97%
ROA	0.31%	0.59%	0.75%	0.69%
	0.34%	0.52%	0.66%	1.01%
Coefficient d'exploitation	64.54%	64.18%	47.35%	86.42%
	65.78%	61.58%	60.85%	82.15%
Coefficient RH	37.32%	38.43%	29.15%	25.30%
	37.13%	36.51%	37.64%	23.11%
Ratio de productivité 1	22.4%	20.21%	24.35%	15.44%
	19.53%	18.93%	29.18%	21.48%

Sources : construction personnelle à partir des rapports annuels de RBC, Desjardins, CASA et BNP Paribas (2000-2004)

En ce qui concerne la rentabilité pure, on observe que les deux banques coopératives ont amélioré leurs ratios. Inversement, les deux banques SA affichent une performance moindre sur ce ratio. En ce qui concerne la rentabilité financière, on observe qu'elle s'est améliorée dans l'ensemble des banques sauf pour BNP Paribas. Néanmoins, BNP Paribas affiche la meilleure performance. On observe également que les banques coopératives affichent une performance moindre comparativement aux deux banques SA. En ce qui concerne le ROA, on observe que les deux banques coopératives ont amélioré leurs ROA alors qu'il s'est déprécié au sein des deux banques SA. Il faut cependant noter que le ROA est bien supérieur au sein des banques canadiennes que Françaises. On peut ainsi suggérer que la taille plus importante des banques françaises par rapport aux banques canadiennes limite leur performance selon ce critère.

En ce qui concerne le coefficient d'exploitation, nous observons qu'il s'est amélioré chez BNP Paribas et Desjardins. Inversement, il est en retrait chez CASA et RBC. Desjardins conserve néanmoins un coefficient d'exploitation très important comparativement aux trois autres

banques. À ce titre, CASA, BNP Paribas et RBC semblent réaliser une performance organisationnelle bien supérieure à celle de Desjardins. En ce qui concerne le coefficient RH qui mesure le rapport entre les frais de personnel et le PNB, nous observons que ce dernier est stable chez CASA, en hausse chez RBC et en baisse de deux points chez Desjardins et BNP Paribas. Enfin en ce qui concerne le ratio de productivité 1 (PNB/ nombre d'agents), on observe que ce ratio s'améliore au sein des deux banques canadiennes, mais se détériorer au sein des deux banques françaises. Dans le cas de BNP Paribas, cela peut s'expliquer par la fusion qui génère des doublons sur certains postes. Dans le cas de CASA, on peut penser que les acquisitions réalisées ont pesé sur ce ratio et que les ressources humaines sont trop nombreuses par rapport à l'activité générée. En ce qui concerne RBC et Desjardins, on peut penser que les banques ont réussi à augmenter leur PNB sans avoir à recruter beaucoup de salariés. Il n'en reste pas moins que l'ensemble des quatre banques réalisent des performances solides au cours de la période initiale. Si Desjardins présente un coefficient d'exploitation beaucoup plus élevé que celui de CASA, BNP Paribas ou RBC, la banque réalise de très belles performances sur les autres critères. Si on prend le seul critère de la rentabilité financière, il semble que les banques coopératives soient moins performantes que les deux banques SA. Néanmoins les niveaux de ROE affichés, permettent d'affirmer que les banques coopératives réalisent une performance soutenable, leur offrant la possibilité de se développer notamment en réalisant des acquisitions. L'analyse des différentes performances nous permet donc d'affirmer que l'AOG respectif des quatre banques est performant dans le contexte de la période 2000-2004. Cependant, les quatre banques se sont lancées dans des projets de transformation ou d'acquisition de plus ou moins grande envergure, ce qui va nécessairement affecter leurs performances. L'analyse de la période de changement (2005-2014) sera donc très pertinente. Elle le sera d'autant plus qu'une crise financière va apparaître et qu'une nouvelle réglementation prudentielle va se mettre en place.

Synthèse chapitre 4

Nous avons au cours de ce chapitre proposé une description du contexte historique de notre étude. Nous avons choisi de présenter dans un premier temps le contexte de l'industrie bancaire en France puis au Canada et dans un deuxième temps nous avons abordé le cas des quatre banques qui composent notre échantillon. Ce chapitre nous permet avant tout de décrire le contexte historique et conjecture qui a conduit à l'émergence des groupes bancaires au début

des années 2000. À ce titre, nous mettons en avant les différentes acquisitions, mais également les cessions réalisées par ces derniers, permettant ainsi de mieux comprendre le processus d'évolution des banques jusqu'à la fin de l'année 2004. Les acquisitions et les cessions permettent de nous renseigner sur le modèle d'affaires des banques, car ces dernières impactent la chaine de valeur du modèle d'affaires de la banque ainsi que les ressources et compétences qui sont disponibles. Ce chapitre porte également sur la dimension réglementaire et légale du cadre bancaire canadien et français. Comme nous l'avons expliqué, de nombreuses évolutions sont survenues au cours de la période étudiée, ce qui a modifié le périmètre d'activité des banques tant en France qu'au Canada. Les évolutions de l'environnement introduisent de nouvelles opportunités de création de valeurs pour les banques, notamment au cours des années 90 et au début des années 2000, ce qui doit théoriquement amener à une évolution du modèle d'affaires des banques. Ces évolutions conduisent également les banques à faire évoluer leur gouvernance notamment les mécanismes externes, avec le durcissement des règles prudentielles. Nous avons commencé à montrer que l'évolution des mécanismes externes de gouvernance devait conduire à une évolution du modèle d'affaires des banques, par exemple dans la collecte de l'épargne bilancielle. Cette épargne doit permettre à la banque d'améliorer ses ratios prudentiels afin de répondre aux nouvelles exigences des régulateurs.

Ce chapitre nous a également permis d'établir la situation initiale au niveau de l'AOG des quatre banques. Nous avons ainsi établi la gouvernance initiale, ainsi que l'architecture organisationnelle et le modèle d'affaires des quatre banques jusqu'à la fin de l'année 2004. Cette étape est primordiale afin de comprendre comment ont évolué les composantes de l'AOG des banques au cours de la période 2005-2014. Le chapitre suivant doit maintenant nous permettre de répondre à nos trois questions de recherches. Ayant établi la situation initiale, nous pouvons maintenant comprendre et analyser comment ont évalué les composantes de l'AOG au cours d'un changement réglementaire et prudentiel (question de recherche n°1) ; cette première question permettra dans un second temps de comprendre la source des décisions changement observé : quelles sont les décisions relevant de mécanismes coercitifs ? De mécanismes normatifs ? De mécanismes mimétiques ? Ou bien cette décision est-elle le fruit de l'action stratégique du management de la banque ? (Question de recherche n°2). Enfin, la troisième question de recherche nous permettra de comprendre l'impact de ces changements sur la

performance financière et organisationnelle de la banque, ainsi que sur sa solidité financière. L'analyse des différents changements réalisés doit notamment nous permettre de démontrer la pertinence de l'AOG afin de mieux comprendre l'impact de la dynamique de changement sur la performance des organisations.

TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

L'objectif de cette thèse est de montrer la pertinence de l'AOG afin d'expliquer l'impact de la dynamique de changement sur la performance d'une organisation. Nous insistions alors sur la nécessité de prendre en compte dans le même cadre d'analyse, la gouvernance l'architecture organisationnelle et le modèle d'affaires. Notre revue de la littérature nous a permis de démontrer que la prise en compte d'une seule composante de l'AOG ne permettait pas d'expliquer la dynamique de changement. Dans notre cas la démonstration de la pertinence de l'AOG passe par plusieurs étapes. La première étape consiste à démontrer ce qui a changé au sein de l'AOG. Ainsi l'AOG des banques est amené à évoluer de diverses manières au cours d'une période de changement (1ère question de recherche). La seconde étape nécessite de comprendre les sources du changement. Lors de la revue de littérature, nous avons retenu la vision néo-institutionnelle de l'environnement, vision qui se fonde sur la notion de « pilier institutionnel ». Cette conception permet de décomposer l'environnement institutionnel en trois piliers : régulateurs, normatifs et culturel-cognitif. Les trois piliers sont également trois sources de changement pour une organisation : un changement coercitif (pilier régulateur), un changement normatif (pilier normatif) et un changement mimétique (pilier culturel cognitif). Le passage du néo-institutionnalisme au néo-institutionnalisme étendu nous a, dans un second temps permis d'intégrer une quatrième source de changement : l'agent ou l'acteur. Grâce à sa capacité stratégique, les dirigeants de la banque peuvent initier certains changements, notamment des changements innovants permettant d'obtenir un avantage stratégique futur ou de mieux capter la création de valeur (2ème question de recherche). Enfin, la troisième étape nécessite de comprendre l'impact de ces changements sur la performance de l'organisation (3ème question de recherche). Lors de cette troisième étape, nous défendons l'idée que lorsqu'un déséquilibre se crée au sein de l'AOG alors la performance de l'organisation chute. Ce déséquilibre peut provenir du non-alignement du modèle d'affaires avec la gouvernance ou avec l'architecture organisationnelle et inversement. En effet, le modèle d'affaires d'une banque étant porteur de risque, si la structure de gouvernance de la banque ne permet pas de bien le gérer alors la performance de l'organisation est en danger.

Le chapitre 5 a ainsi pour objet de présenter nos résultats. Nous précisions dans une première section les changements réalisés par les banques au niveau de leur arrangement organisationnel et de leur modèle d'affaires au cours de la période 2005-2014. Dans une seconde section, nous abordons la source des changements observés qui ont affecté l'AOG au cours de la période analysée. Enfin, dans une troisième section nous analysons l'impact de ces changements sur la performance financière, organisationnelle et sur la solidité financière de la banque. Enfin, le chapitre 6 nous permettra de faire un retour sur nos résultats et de les discuter. À ce titre, nous effectuons un retour à la littérature afin de mettre en évidence les apports académiques et managériaux de notre travail et notamment l'utilité de l'AOG pour comprendre l'évolution d'une organisation, notamment dans l'industrie financière et bancaire.

Le chapitre 5 est donc organisé en trois sections, permettant de répondre ainsi à nos trois questions de recherche. La lecture des rapports annuels des quatre banques et la collecte de données issues de la presse spécialisée et financière permettent d'établir une synthèse des décisions de changements se rapportant aux trois composantes de l'AOG. Nous avons ainsi relevé l'ensemble des décisions et/ou événements se rapportant au modèle d'affaires, à la gouvernance et à l'architecture organisationnelle des quatre banques. Les décisions ont systématiquement été relevées pour la période allant de l'année 2005 à l'année 2014. Cette étape a notamment été facilitée par l'apparition dans les rapports annuels de la catégorie « *Événements marquants* ». Pour le modèle d'affaires, Demil et Lecocq (2010) considèrent qu'il évolue lorsqu'ils observent une variation substantielle de la structure de revenus et/ou de coûts. Nous avons démontré que cette démarche n'était pas recevable dans le cas de l'industrie financière du fait de la très forte volatilité des résultats financiers. Nous n'avons pas trouvé dans la littérature d'équivalent pour la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Nous avons alors considéré que les composantes de l'AOG évoluent lorsqu'une décision ou un événement a un impact sur une ou plusieurs de ses composantes.

Le chapitre 6 porte sur la discussion de nos résultats empiriques. Au cours d'une première section, nous discutons de la validité interne et externe de notre recherche ainsi que de la fiabilité de notre démarche. Si notre recherche comporte plusieurs limites, nous réussissons à dégager des contributions théoriques et conceptuelles, mais également des contributions managériales.

À ce titre, la seconde section présente les contributions de notre recherche à la littérature sur le modèle d'affaires et sur l'arrangement organisationnel. Nous revenons notamment sur notre proposition conceptuelle *d'arrangement organisationnel global* (AOG). L'AOG permet notamment de mieux comprendre l'impact de la dynamique de changement sur la performance des organisations. Enfin, la troisième section du chapitre 6 expose les apports managériaux de notre recherche notamment pour les dirigeants de banque et les régulateurs.

Chapitre 5 : Résultats empiriques

« Le capitalisme constitue par nature, un type ou une méthode de transformation économique, et non seulement il n'est jamais stationnaire, mais il ne pourrait le devenir. Ce processus de destruction créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme ».

Schumpeter (1942, pp. 115-116)

« Le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme. Partout où il s'épanouit, partout où il est capable d'agir de lui-même, il crée son propre capital et ses réserves monétaires, ses moyen d'actions, mais l'inverse n'est pas vrai ».

Weber (1905, p. 71)

Introduction chapitre 5

Nous avons présenté, avec le chapitre 4 le contexte de notre recherche, tant le contexte de l'industrie financière et bancaire au Canada et en France que le contexte historique proche à chaque banque qui compose notre étude de cas. Ce dernier nous a également permis d'établir la situation initiale pour les quatre banques au niveau des différentes composantes de l'AOG. Afin de rendre la lecture des résultats plus facile et moins redondante pour le lecteur, nous avons fait le choix de ne pas présenter nos résultats cas par cas, mais selon une présentation thématique. Cette présentation découle directement de notre méthode de codage. Ce dernier nous a permis d'identifier des « **types de changement** ». Pour renforcer notre démarche, nous avons intégré des verbatims afin d'illustrer chaque type de changement (Yin, 2014, Miles et Huberman, 2003). Nous avons également intégré des frises chronologiques, des graphiques et des données financières, ce qui, nous l'espérons, permettra d'éclairer nos propos.

Section I : Les types de changement affectant les composantes de l'AOG des banques entre 2005 et 2014

L'objectif de cette section est de mettre en avant les différents types de changement qui a affecté les composantes de l'AOG des banques au cours de la période 2005-2014. Cette première section se décline en trois parties. Une première partie aborde les changements qui ont affecté le modèle d'affaires des banques. Une seconde analyse les changements qui affectent la gouvernance et enfin une troisième partie aborde les changements qui affectent l'architecture organisationnelle de la banque. Dans cette section nous avons choisi une organisation thématique qui provient directement des fruits de notre codage. Notre codage nous a permis d'identifier **8 types de changement** : **3 types de changement** concernent le modèle d'affaires et **5 types de changement** concernant l'arrangement organisationnel. **2 types** concernent la gouvernance et **3 types** concernent l'architecture organisationnelle. Avant de rentrer précisément dans le détail de chaque type de changement, nous avons souhaité offrir au lecteur une synthèse des différents types de changement pour chaque composante de l'AOG.

Types de changement affectant le modèle d'affaires :

- **Diversification géographique** : développement d'activités dans différentes zones aux degrés de bancarisation différentes. L'ouverture des marchés notamment en Europe, mais également à l'international, offre aux banques de nombreuses possibilités de diversification géographique permettant aux banques d'accroitre leur PNB et la collecte de fonds. Nos observations empiriques démontrent qu'elles y arrivent en réalisation des acquisitions ou par la création de partenariats ;
- **diversification métiers – élargissement de la chaîne de valeur** : l'ouverture des marchés s'est accompagnée d'une ouverture du cadre légal encadrant les activités des banques, mais à des degrés différents entre la France et le Canada. Elles ont ainsi pu intégrer de nouvelles activités au sein de leur modèle d'affaires, activités qui étaient jusqu'à présent réalisées par des acteurs du système financier, mais non nécessairement bancaire ;

- **recentrage géographique – restriction de la chaîne de valeur** : Au cours de notre période d'analyse, les banques ont connu au minimum deux phases : une phase d'expansion et une phase de recentrage. Les différentes crises financières et notamment celle de 2008, ont conduit à un double recentrage : géographique et métier. Elles ont alors cédé certaines activités et même dans certains cas l'ensemble des activités bancaires dans un pays (le cas de CASA en Grèce ou de RBC en Amérique du Sud). L'accroissement des pressions réglementaires conduit également à une restriction de la chaine de valeur : les banques ont fait le choix d'externaliser certaines fonctions par exemple la conservation, valorisation et l'administration.

En ce qui concerne l'arrangement organisationnel, nous avons séparé les modalités qui concernent l'architecture organisationnelle, de celles qui concernent la gouvernance. Notre choix se justifie par le fait d'apporter plus de clarté sur les types de changement et surtout afin de mettre en lumière les composantes de l'arrangement organisationnel global (AOG) qui ont évolué.

Types de changement affectant l'architecture organisationnelle :

- **segmentation des droits décisionnels :** Face aux enjeux liés à la réglementation bancaire et par souci d'affiner le processus d'allocation des ressources et compétences au sein des réseaux bancaires, nous avons observé au sein de ce changement un double sous changement: la **recentralisation de la prise de décision** et la **décentralisation de la prise de décision.** Il y a donc une segmentation des droits de gestion de la décision en fonction du type de clientèle, du niveau de risque associé et en fonction de la qualité de la note de la contrepartie :
  - **recentralisation de la prise de décision** : face aux enjeux liés à la réglementation bancaire, nous avons observé une recentralisation de la prise de décision au sein des banques, notamment au sein des banques coopératives. Cette recentralisation s'opère notamment pour les dossiers de financement « complexes ». Cette recentralisation modifie l'organisation, car elle conduit à la création de nouveaux comités organisationnels à différent échelon. Elle renforce

également le pouvoir de la holding même si cela n'est pas visible au niveau des droits de propriété ;

- **décentralisation de la prise de décision :** si nous avons constaté une recentralisation de la prise de décision, nous avons également constaté une décentralisation de la prise de décision. Dans une optique de gain de temps et de réduction des coûts de transaction, les banques décentralisent l'ensemble des décisions portant sur le financement des dossiers sans ambiguïté. Ce type de changement permet de faciliter l'allocation des ressources et compétences de la banque ;

La théorie de l'architecture organisationnelle (Brickley et al., 2001) nous a permis d'établir que le système de contrôle doit s'adapter aux évolutions de l'allocation des droits décisionnels. Ayant observé un changement au niveau de l'allocation des droits décisionnels, nous devions observer des changements au niveau de l'évaluation/mesure de la performance et au niveau du système d'incitation. Nous avons observé deux types de changement qui concerne le système de contrôle organisationnel :

- **Formalisation et uniformisation du contrôle :** afin de répondre aux évolutions du cadre légal et réglementaire, les banques ont formalisé et uniformisé leurs systèmes de contrôle, introduisant un contrôle périodique et un contrôle permanent. Ce changement est d'autant plus perceptible au niveau des banques coopératives qu'elles conservaient certaines spécificités du fait de leur indépendance ;
- **co-localisation du contrôle décisionnel :** ce type de changement repose sur le partage de la décision entre le holding de tête et les entités régionales ou les filiales techniques, notamment dans le cas des structures coopératives. Nous avons observé ce changement notamment au sein des banques coopératives, car l'ancrage décisionnel au sein des territoires fait partie des acquis historiques des banques régionales, acquis remis en cause par la régulation prudentielle et notamment la volonté du régulateur d'être confronté à un interlocuteur unique. Ainsi le cadre institutionnel se confronte au cadre politique et aux jeux de pouvoir entre les différents acteurs ;

En ce qui concerne la gouvernance, nous avons seulement observé que deux types de changement :

- **La complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance :** il s'agit du changement qui a entrainé le plus de modifications au niveau de la gouvernance, mais qui a eu également des répercussions sur d'autres composantes de l'AOG : au niveau du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle notamment. L'évolution des règles prudentielles avec Bâle II puis Bâle III a considérablement complexifié l'appareil réglementaire. Des normes sur les fonds propres, la liquidité, la procyclicité ou encore la gestion du risque systémique sont venues se greffer.
- **L'augmentation du salaire du dirigeant principal** : ce changement touche principalement les deux banques coopératives. Il est justifié selon les acteurs par le fait que la banque coopérative devait mieux rémunérer ses dirigeants comparativement aux banques SA, mais également pour aligner leur rémunération avec l'évolution des frontières de la coopérative, principalement à cause de l'acquisition des différentes filiales techniques.

L'ensemble de ces changements n'a pas été observé dans toutes les banques. Ainsi certains types de changement se sont produits chez CASA et pas chez Desjardins par exemple. Afin de donner au lecteur le plus d'information possible, nous avons construit un tableau qui comporte l'ensemble des changements observés et pour chaque banque nous avons indiqué si nous avions observé ce changement. La construction de ce tableau facilitera la lecture de nos résultats, mais également la discussion dans une autre partie.

Tableau 39 : Typologie des changements observés au niveau des banques

Type de changement	CASA	BNP Paribas	RBC	Desjardins
Diversification géographique	OUI	OUI	OUI	OUI
Diversification métiers – élargissement de la chaîne de valeur	OUI	OUI	OUI	OUI
Recentrage géographique – restriction de la chaîne de valeur	OUI	OUI	NON	NON
Segmentation des droits décisionnels	OUI	OUI	OUI	OUI
Formalisation et uniformisation du contrôle	OUI	OUI	OUI	OUI
Co-localisation du contrôle décisionnel	OUI	NON	NON	OUI
Complexification et durcissement des mécanismes externes de gouvernance	OUI	OUI	OUI	OUI
Augmentation du salaire du dirigeant principal	OUI	NON	NON	OUI

Nous observons ainsi que les quatre banques ont réalisé au cours de la période 2005-2014 une diversification géographique au niveau de leur modèle d'affaires. Les quatre ont également réalisé une diversification métiers qui se couple à un élargissement de la chaîne de valeur. Nous notons que les deux banques françaises (CASA et BNP Paribas) ont réalisé un recentrage géographique conduisant à une restriction de la chaîne de valeur. Ce type de changement n'est pas observable au niveau des deux banques canadiennes. En ce qui concerne la segmentation des droits décisionnels, nous observons que ce changement est visible au sein des quatre banques. La formalisation et l'uniformisation sont également visibles au sein des quatre banques. Par contre le changement de type « Co-localisation du contrôle décisionnel » est seulement observable au sein des deux banques coopératives (CASA et Desjardins). Les deux banques SA (BNP Paribas et RBC) n'ont pas réalisé de changement de ce type au cours de la période analysée (2005-2014). Les quatre banques assistent à la complexification et au durcissement des mécanismes externes de gouvernance. Par contre, les deux banques coopératives sont les seules à fortement augmenter le salaire de leur dirigeant au cours de la période. Dans le cas des deux banques SA, le salaire du dirigeant est en croissance, mais une croissance que l'on peut qualifier d'organique.

Les parties suivantes reviennent sur ces différents types de changement et proposent plusieurs verbatims, tableaux et graphique pour les illustrer.

1.1 Les changements affectant le modèle d'affaires

Au sein de cette première partie, nous présentons les trois types de changement que nous avons observé au niveau du modèle d'affaires des quatre banques. Certains types de changement ne concernent pas l'ensemble des banques. Lorsque cela est le cas nous l'indiquons en préambule afin d'éclairer le lecteur. Pour chaque type de changement, nous avons proposé un tableau explicitant les variations du modèle d'affaires en fonction du type de changement considéré. Dans la mesure du possible nous avons intégré des graphiques ou des frises chronologiques, soit dans le corps de la thèse, soit en annexe de celle-ci. Afin d'illustrer les types de changement, nous avons également proposé des verbatims des acteurs.

1.1.1 Diversification métiers – Élargissement de la chaîne de valeur

Ce type de changement concerne les quatre composantes du modèle d'affaires. Cette dernière repose avant tout sur l'acquisition ou la création de filiales dans des métiers ou des activités qui étaient gérées jusqu'à présent par des acteurs de la sphère financière, mais non bancaire. En ce qui concerne la composante organisationnelle, la banque cherche à intégrer les nouvelles activités et/ou à créer des partenariats avec des acteurs du système bancaire afin de distribuer une partie de son offre de produits et services financiers. Ces changements font évoluer la proposition de valeur autour de deux axes : la proposition au client d'une offre bancaire globale, mais également l'élargissement de la clientèle cible du fait de la diversité de l'offre de produits et services financiers. Ces différents éléments impactent également l'équation de profit, puisqu'ils conduisent à une modification de la structure des revenus. Le tableau suivant offre une synthèse de l'ensemble des modifications.

Tableau 40 : Évolutions de la configuration du modèle d'affaires du type « *Diversification métiers- Élargissement de la chaîne de valeur* »

Dimensions	Expressions du changement
Ressources et compétences	**Acquisition de compétences techniques :** Banque privée, Assurance, BFI Gestion d'actifs, Assurance, Conseil
Organisation	**Incorporation d'activités/Métiers appartenant à la sphère financière :** BFI, gestion d'actifs, gestion privée, assurance, conseil en fusion et acquisition **Partenariat avec des acteurs du système financier et non financier :** Banques, Sociétés financières, société non financière
Proposition de valeur	**Modification de la clientèle cible :** Panel plus large de la clientèle cible **Évolution de l'offre :** Proposition d'une offre bancaire globale **Évolution des canaux de distribution :** Proposition d'une offre bancaire globale à un guichet unique
Equation de profit	**Modification de la structure des revenus :** Diversification de la source des Cash Flows Diversification de la nature des Cash-Flows (revenus d'intérêt et revenu autre que d'intérêt)

Le changement de type « diversification métiers- élargissement de la chaîne de valeur » a été rendu possible grâce aux évolutions du cadre légal au cours des années 80-90 en France et au Canada. Ce changement repose ainsi sur la volonté des banques d'exploiter les évolutions de leur cadre légal et institutionnel. Les verbatims suivants témoignent de l'importance de l'ouverture du cadre légal tant en France qu'au Canada.

« L'ouverture du cadre légal c'était évidemment pour nous une formidable opportunité d'accroitre et de diversifier nos activités au sein du groupe, d'ailleurs la création de CASA va dans ce sens, et cela nous a permis de créer ou de racheter plus facilement les filiales dites techniques. Le développement de la banque à l'international est très important au cours des années 2005, 2006 et 2007, (...) et puis sur nos marchés historiques on se développe dans le domaine de la bancassurance, dans le crédit à la consommation avec Finaref et on accélère le développement de notre BFI, faut dire que la période est particulièrement propice, pour moi c'est un peu l'âge d'or des banques » **(Entretien, CASA, DS, CM, 2005-2007).**

« On peut faire le parallèle avec la France, mais pas selon le même degré... oui on peut dire que la Loi sur les banques a été modernisée au cours des années 80 et 90, et cela nous a permis de nous développer dans les activités fiduciaires notamment, par le rachat ou la création de filiales, mais au Canada on ne bénéficie pas du cadre universel bancaire comme en France et en Europe je crois, par exemple qu'on ne peut pas faire d'immobilier chez RBC, chez BNP ou Crédit Agricole ils le peuvent, donc notre amplitude est différente, c'est pourquoi on parle plus de banques universelles en France que chez nous ». **(Entretien, RBC, DS, CM, 2005)**

Cette modalité de changement permet notamment la bascule de la banque de détail vers la banque universelle notamment pour CASA. Ce type de changement se traduit chez CASA par le lancement d'un cycle d'acquisition : Finaref en 2005 (crédit à la consommation), Crédit Lyonnais, acquisitions en Égypte, Autriche, Ukraine, Serbie puis de 72% d'Emporiki en Grèce pour la seule année 2006.

Ce type de changement s'exprime différent pour les cas de BNP Paribas, RBC et Desjardins, puisque ces trois banques misent avant tout sur des transformations internes. Cela se justifie principalement par le fait que les trois banques ont réalisé différentes transformations lors de la phase initiale (acquisition de Paribas pour BNP, création d'une fédération unique pour Desjardins, lancement de la marque RBC) et qu'elle souhaite s'appuyer sur ces transformations. Les verbatims suivants illustrent cette volonté commune aux trois banques.

> *« Ce qu'il ne faut pas négliger c'est le coût de la fusion entre BNP et Paribas, et je ne parle pas que du coût financier. Après si on veut réaliser des synergies, il faut bien travailler sur la fusion du groupe et donc cela prend du temps, c'est pour cela que le groupe se concentre avant tout sur l'interne et on ne procède qu'à peu d'acquisitions »* **(Entretien, BNP Paribas, DS, CM, 2005-2006).**
>
> *« En 2001 la banque a fait le choix de miser sur la marque RBC pour se développer, et nous avons fait le choix d'une croissance par l'interne, donc en réorganisant certaines activités, en analysant nos différentes participations pour éventuellement réaliser des cessions. On a également été très actif sur la formation de nos salariés pour préparer le futur. L'objectif était clairement de dégager des résultats en améliorant notre chaine de valeur et en réorganisation nos compétences et nos ressources »* **(Entretien, RBC, DS, CM, 2005-2007).**
>
> *« La création de la fédération unique 2001 a ouvert un vaste plan de transformation de Desjardins, même plutôt une transformation en interne, avec pour objectif la réalisation de synergies financières et opérationnelles entre les différentes entités du Mouvement. On cherche à combiner nos différents métiers pour avoir les pratiques les plus efficientes. L'objectif du CA est mieux mobiliser les ressources pour renforcer notre mission coopérative et donc renforcer notre avantage stratégique »* **(Entretien, Desjardins, DS, CO, 2005-2007).**

Ainsi ce type de changement s'exprime de deux manières différentes :

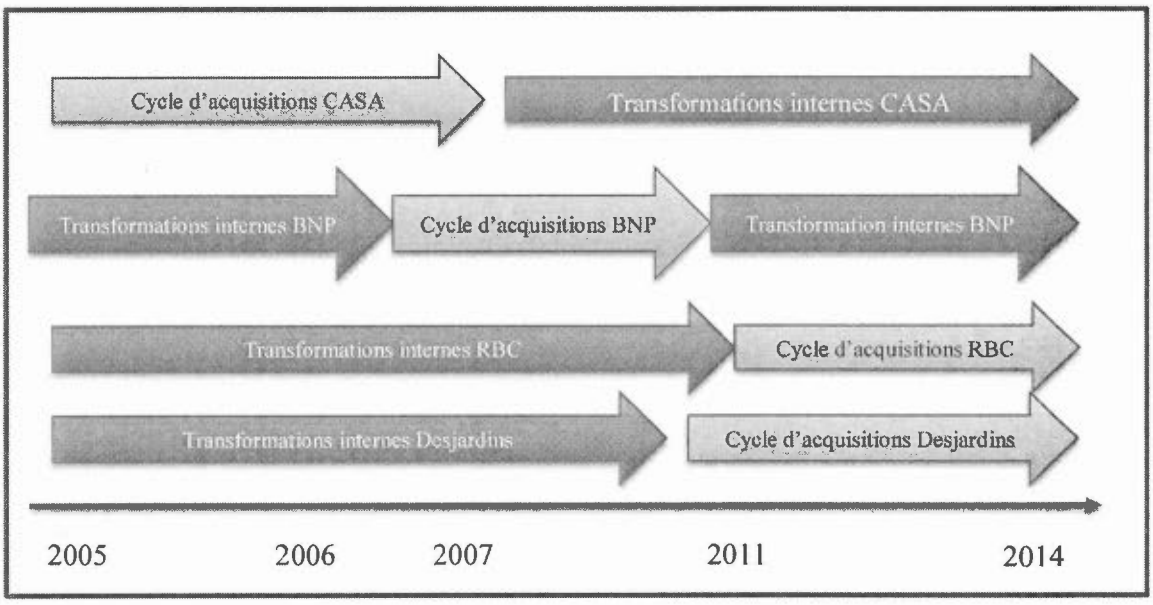
- dans le cas de CASA, la «diversification métiers et l'élargissement de la chaîne de valeur passe par un cycle d'acquisition important ;
- dans le cas de BNP Paribas, RBC et Desjardins, la diversification métiers et l'élargissement de la chaîne de valeur passent par la réorganisation des ressources et compétences présentes au sein de l'organisation, soit une réorganisation interne.

Si Desjardins, RBC et BNP Paribas ne réalisent pas d'acquisitions majeures au cours de la période 2005-2007, cela n'est pas le cas sur l'ensemble de la période. RBC et Desjardins réalisent plusieurs acquisitions après la crise financière de 2008 :

- pour Desjardins : acquisitions de Financière MGI Inc en 2011, puis de Western Financial Groupe la même année. Enfin en 2014, on assiste à l'acquisition de State Farm ;
- pour RBC : Acquisitions des activités de banque privée de Coutts en Amérique Latine, aux Antilles et en Afrique en 2013, puis rachat d'Ally Financial Inc en 2013 également.
- Pour BNP Paribas : l'acquisition de BNL en Italie en 2006 : il s'agit de la 6e banque du pays (taille des actifs). Cette acquisition permet à BNP Paribas d'être présente sur un deuxième marché domestique en Europe après la France, puis en 2009 le rachat de Fortis Banque et de BGL (Banque Générale du Luxembourg).

Ainsi la dynamique de changement n'est pas là même entre les quatre banques et elle s'exprime différemment suivant les banques. La figure illustre ces différences.

Figure 61 : Dynamique de changement de type « diversification métiers-élargissement de la chaîne de valeur (2005-2014)



L'analyse de la figure précédente montre clairement que ce type de changement repose sur une dynamique différente suivant le pays et suivant la banque. Ainsi CASA est la seule banque a débuté la période de changement par un cycle d'acquisitions. BNP Paribas, RBC et Desjardins débutent la période de changement par la réalisation de transformations internes. BNP Paribas est également la seule banque de notre échantillon à réaliser des acquisitions pendant la crise financière. On remarque à ce titre que les deux banques canadiennes sont les seules à réaliser des acquisitions après la crise financière, puisque depuis 2011, CASA et BNP Paribas sont dans un cycle de transformation interne.

Le changement de type « ***diversification métiers-élargissement de la chaîne de valeur*** » peut ainsi se réaliser de deux manières : par des transformations internes ou bien par l'acquisition de diverses filiales. Nous observons également que la dynamique de changement est différente entre la France et le Canada : les deux banques françaises ont réalisé leurs acquisitions avant ou pendant la crise financière de 2008. Inversement, les deux banques canadiennes se lancent dans les acquisitions après la crise financière de 2008.

Le développement des banques dans divers métiers conduit certaines banques à nouer des partenariats avec d'autres banques ou avec des institutions financières afin de distribuer certains produits ou services financiers. À ce titre il semble que les banques coopératives réalisent plus facilement des partenariats que les banques SA. Desjardins a noué au cours des années 2000 un partenariat avec le Crédit Mutuel en France. Ce partenariat permet aux clients de Crédit Mutuel qui partent au Canada de devenir membre des Caisses Desjardins à des « conditions privilégiées ». Le partenariat débouche également en Janvier 2014 par la création de Monético, filiale commune de Desjardins et Crédit Mutuel qui propose des solutions de paiement aux clients commerçants des deux banques.

Crédit Agricole a également noué un partenariat avec la Société Générale dans le but d'accélérer son développement dans la gestion d'actif. Le rapprochement de Crédit Agricole Asset Management (CAAM) et de Société Générale Asset Management (SGAM) a débouché sur la création en 2010 d'un joint-venture du nom de Amundi Asset Management. BNP Paribas a également réalisé un joint-venture, mais avec un partenaire technologique. En 2005, BNP

Paribas et IBM se sont rapprochés afin de fonder BNP Paribas Partners For Innovation. L'objectif de ce joint-venture est avant tout de répondre aux besoins informatiques grandissants de BNP Paribas. RBC se rapproche également de Dexia en Europe afin de fonder le joint-venture RBC DEXIA en 2006 qui sera basé à Londres. Ce joint-venture s'adresse aux investisseurs institutionnels et leur offre l'ensemble des services financiers nécessaires, notamment la garde de valeurs (*custodian bank*) ou encore le prêt de titre. En juillet 2012, RBC rachète les 50% restant à Dexia et transforme RBC DEXIA en *RBC Investor Service*. Certaines banques construisent également des partenariats avec des entreprises n'appartenant pas à l'industrie financière.

D'un point de vue stratégique, ce type changement s'exprime de deux manières :

- la création d'un joint-venture à l'intérieur ou à l'extérieur de la sphère financière ;
- l'acquisition d'une entreprise appartenant à la sphère financière.

L'élargissement de la chaîne de valeur et la diversification des métiers au sein des quatre banques conduit à l'évolution de la proposition de valeur et plus particulièrement au niveau de la clientèle cible. Ce point est particulièrement visible au niveau des deux banques coopératives et soulève des interrogations au niveau de la gouvernance. La loi bancaire de 1984 met fin au cylindrage de clientèle en France et permet ainsi aux coopératives de s'adresser à tout type de client et plus seulement au client souhaitant devenir sociétaire. Ainsi, la clientèle cible de CASA est composée de clients sociétaires et de clients non sociétaires. L'élargissement de la chaîne de valeur conduit la banque à proposer son offre de services et produits à des clients non sociétaires. La modification de la clientèle cible soulève alors une question de gouvernance : l'entrée d'une nouvelle partie prenante (client non sociétaire) modifie-t-elle la gouvernance de la banque et notamment l'équilibre entre les différentes parties ?

Dans le cas de Desjardins la modalité de changement n'a pas conduit dans un premier temps à un élargissement de la clientèle cible hors du champ sociétaire. En effet pour être client de Desjardins il faut être un membre sociétaire, élément de différenciation principal avec CASA. Ainsi l'élargissement de la clientèle cible passe par la proposition de l'offre bancaire non plus à des particuliers, mais à des entreprises et au secteur institutionnel :

> « *Cela n'était spécifique à Desjardins, mais bien à l'ensemble des banques coopératives. Nous étions surtout une banque de détail à destination des particuliers et à la rigueur des petites entreprises. Le développement des CFE, dans la gestion d'actifs nous a permis de soutenir financièrement les entreprises québécoises et cela indépendamment de leur taille, et au niveau des particuliers, on a vu arriver de nouveaux profils, et cela est en lien direct avec notre développement dans la gestion d'actifs, la gestion privée, la gestion de patrimoine* » **(Entretien Desjardins, DG, CM, 2005-2014)**

Si l'offre bancaire de Desjardins concernait exclusivement des membres sociétaires, les acquisitions réalisées à partir de 2011 (Financière MGI inc. ; Western Financial Group) principalement des sociétés commerciales dans le domaine de l'assurance a permis à Desjardins d'accroitre sa clientèle cible en offrant des services financiers à des membres non coopérateurs.

Concernant les deux banques SA (BNP Paribas et RBC) l'analyse des verbatims a démontré que la modalité de changement affecte peu la proposition de valeur au niveau de la clientèle cible :

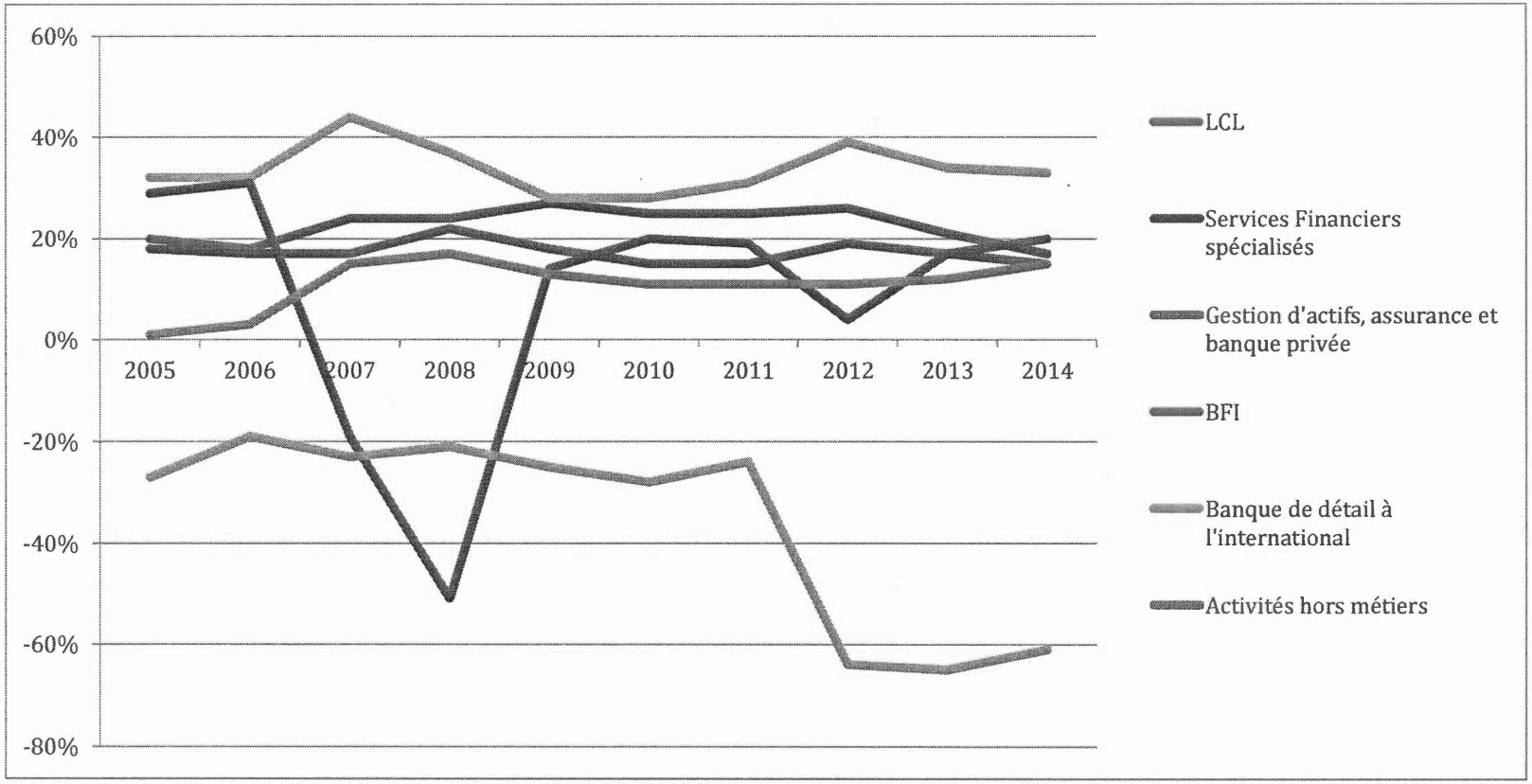
> « Les *acquisitions réalisées n'ont pas modifié en profondeur notre clientèle cible, on avait déjà une offre complète en services financiers et en produits (...) les acquisitions ont surtout permis de compléter notre offre et d'aller chercher des relais de croissance dans des domaines porteurs, mais on s'adressait déjà à l'ensemble de la clientèle présente sur le marché* **(Entretien, BNP Paribas, DS, CS)**

Au niveau de la gouvernance, la diversification métiers et l'élargissement de la chaîne de valeur conduisent à modifier la clientèle cible et notamment à l'élargir. Ce changement affecte peu ou pas la gouvernance des banques SA car initialement elles s'adressaient déjà une large clientèle. L'impact est plus marqué au niveau des coopératives car historiquement leurs clients devaient provenir d'une zone géographique restreinte et les clients étaient tous sociétaires. Le développement de l'offre et les acquisitions conduisent les deux banques coopératives à cibler des clients non coopérateurs. Cette évolution questionne ainsi la gouvernance des deux banques coopératives et notamment l'équilibre au sein des structures de gouvernance. En effet l'entrée d'une nouvelle partie prenante peut modifier cet équilibre. De plus, dans le cas de CASA et Desjardins on peut se demander si les acquisitions vont se traduire par une évolution de la gouvernance du holding de tête ou de la fédération : ces nouvelles entités seront-elles représentées au sein du conseil d'administration de la banque ?

Ce type de changement a enfin un impact sur la quatrième dimension du modèle d'affaires soit l'équation de profit. En effet nous avons observé que la modalité « diversification métiers-Élargissement de la chaîne de valeur » conduisait à une diversification de la source des cash flows, mais également à une diversification de la nature de ces derniers.

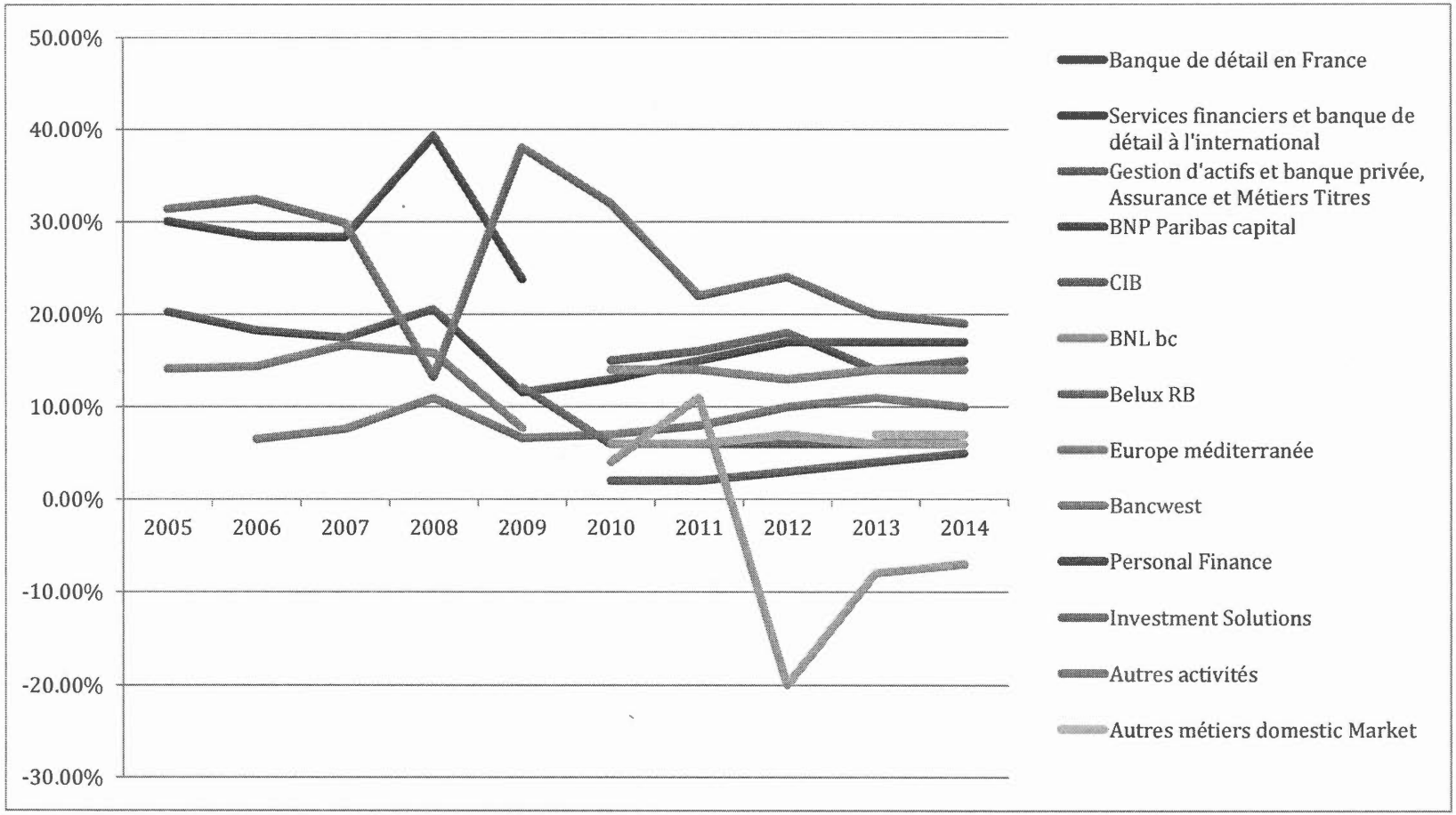
Concernant la source des cash flows nous avons pu établir grâce aux rapports annuels des quatre banques le résultat d'exploitation en % de chaque activité métiers consolidés. Ces graphiques permettent de mieux comprendre l'évolution du poids des différentes activités au sein de la banque, mais également l'ajout ou le retrait de certaines activités. Afin d'être le plus fidèle à la communication des banques nous n'avons pas opéré de rapprochement entre certaines activités, mais indiqué l'ensemble des activités métiers contenu dans le rapport annuel de chaque banque.

Figure 62 : Évolutions du résultat d'exploitation en % de CASA par métiers (2005-2014)



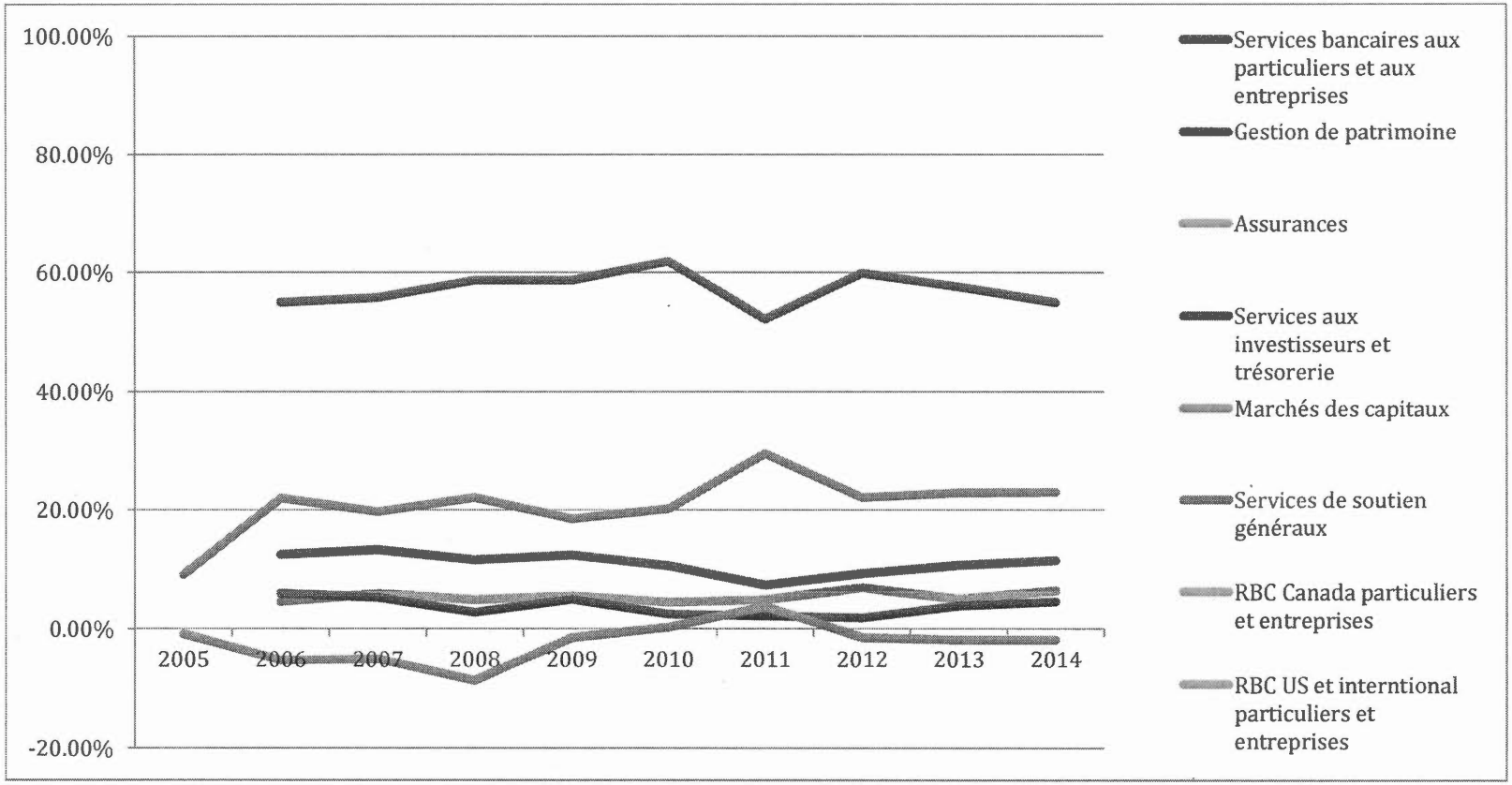
Sources : Rapports annuels de CASA (2005-2014)

Figure 63 : Évolutions du résultat d'exploitation en % de BNP Paribas par métiers (2005-2014)



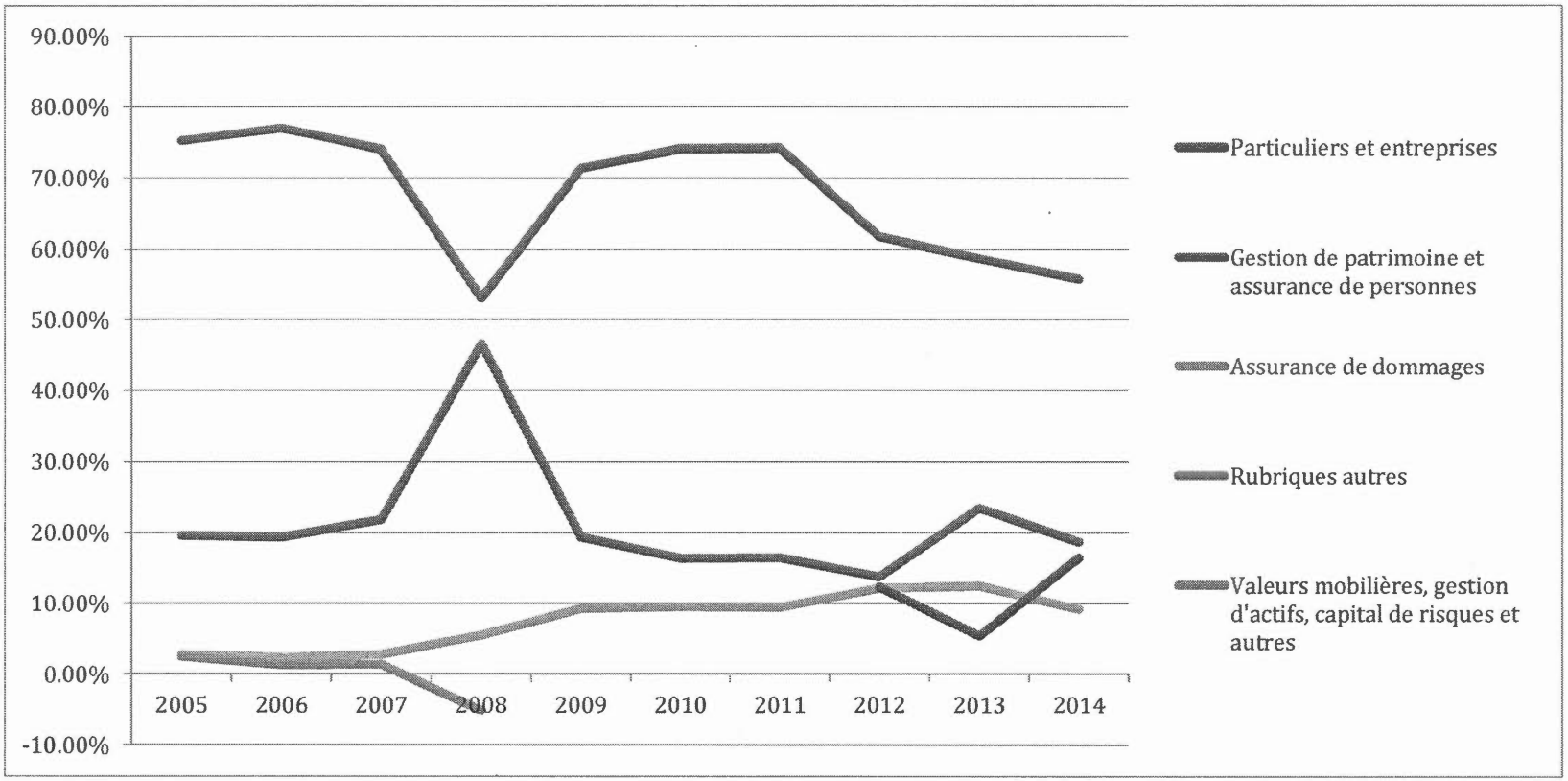
Sources : Rapports annuels BNP Paribas (2005-2014)

Figure 64 : Évolutions du résultat d'exploitation en % de RBC par métiers (2005-2014)



Sources : Rapports annuels RBC (2005-2014)

Figure 65 : Évolutions du résultat d'exploitation en % de Desjardins par métiers (2005-2014)



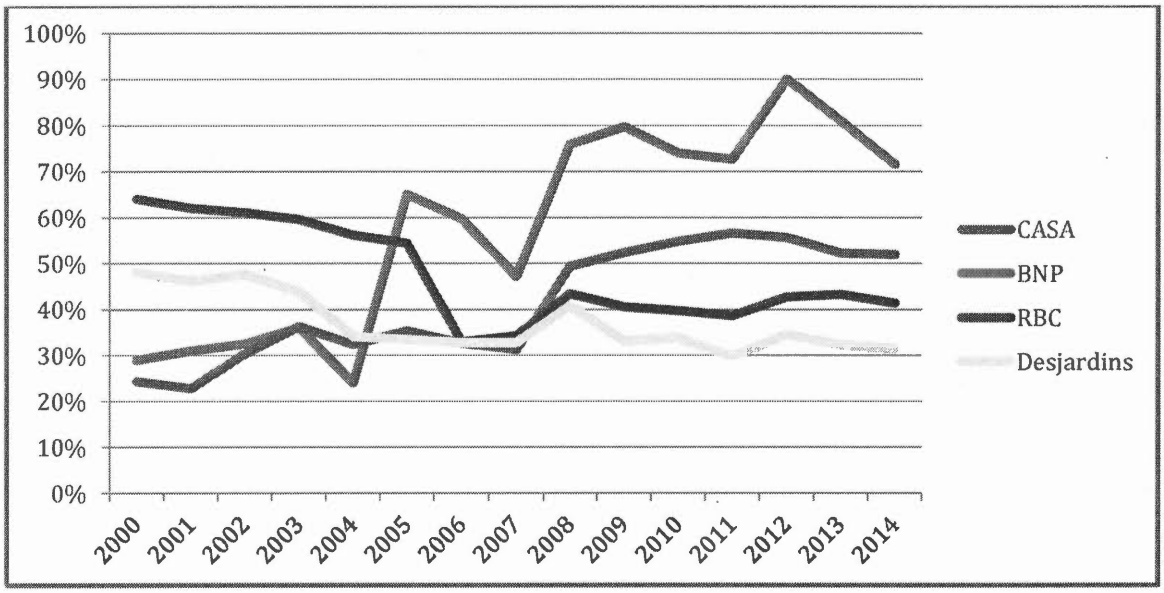
Sources : Rapports annuels de Desjardins (2005-2014)

L'analyse des figures témoigne de l'évolution différente de la banque de détail entre les deux banques françaises et les deux banques canadiennes. Le changement a conduit à la banalisation de la banque de détail dans la galaxie des métiers de CASA et BNP Paribas. Dans le cas de CASA, c'est la gestion d'actifs et la BFI qui génèrent les deux cash flows d'exploitation les plus importants et cela l'ensemble de la période d'analyse (2005-2014). La BFI a néanmoins généré de lourdes pertes pendant la crise financière entre 2007 et 2009. Dans le cas de BNP Paribas, nous observons que c'est l'activité CIB (banque de financement et d'investissement) qui génère le cash flow d'exploitation le plus important sauf au cours de la crise financière en 2008 et 2009. Nous notons néanmoins que depuis 2009, le cash-flow généré par la banque de détail est en progression et il tend à devenir le plus important, se rapprochant ainsi des niveaux affichés par CIB.

Si la banque de détail est une activité banalisée au sein des deux banques françaises, elle reste l'activité qui génère le plus grand cash-flow dans le cas des deux banques canadiennes. Ainsi pour RBC la banque de détail représente plus de 60% du cash flow d'exploitations et plus de 70% chez Desjardins entre 2005 et 2014. L'élargissement de la chaîne de valeur n'a donc pas le même impact sur la nature des quatre banques : dans le cas de CASA et BNP Paribas cette modalité contribue à banaliser le poids de la banque de détail alors que chez Desjardins et RBC, la banque de détail reste l'activité principale malgré des acquisitions dans des métiers se situant hors du giron de la banque de détail. On peut donc conclure que la diversification des activités et des métiers est beaucoup plus forte au sein des deux banques françaises qu'au sein des deux banques canadiennes. L'équation de profit se trouve également chamboulée par la diversification de la nature des cash flows signe de l'évolution du modèle d'affaires des banques. Historiquement, la banque construisait son PNB autour des *revenus nets d'intérêts*. Le revenu net d'intérêt provient de la différence entre l'intérêt que la banque reçoit au niveau des prêts accordés à ses clients ou de tout autre type de financement et des intérêts qu'elle verse aux épargnants et aux autres créditeurs: L'élargissement de la chaîne de valeur et l'ajout de nouveaux métiers conduisent à l'introduction *des revenus autres que d'intérêts*. Si les revenus nets d'intérêts sont liés au financement, les revenus autres que d'intérêts sont liés aux prestations de services qu'offrent les banques à leurs clients. Ces prestations sont dites à « valeur ajoutée » et le tarif de ces dernières est établi en fonction du coût de la prestation : les frais technologiques.

le coût de la main-d'œuvre et les frais liés aux risques. La figure suivante présente l'évolution de la part des revenus nets d'intérêts dans le total des revenus de la banque.

Figure 66 : Évolutions de la part des revenus nets d'intérêts dans le total des revenus (2000-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

Afin d'illustrer clairement les évolutions, nous avons fait le choix d'inclure la période 2000-2004 à notre analyse, car elle permet d'éclairer les résultats de la période 2005-2014.

L'analyse de la figure est particulièrement significative de l'évolution du modèle d'affaires des banques. On observe que de 2000 à 2004, CASA et BNP Paribas sont les deux banques qui ont la part des revenus nets d'intérêts la plus faible dans le total des revenus. Nous observons que dans le cas de BNP Paribas, le taux est resté autour des 30% jusqu'au début de la crise financière en 2007. Concernant CASA, si on lisse les résultats de 2000 à 2007, nous observons que les revenus nets d'intérêts représentent 40% des revenus sur la période. Ces résultats traduisent que la part de la marge d'intermédiation dans les revenus des deux banques a fortement chuté au cours de cette période (2000-2007). Ces résultats confirment nos conclusions sur la banalisation

de la banque de détail dans ces deux banques (CASA et BNP Paribas) au cours de cette même période. Concernant les deux banques canadiennes (RBC et Desjardins), nous observons que dans le cas de RBC sur la période 2000-2005 les revenus nets d'intérêts représentent encore 50% du total des revenus. Pour Desjardins ils représentent 45% des revenus sur la même période. En 2006, nous observons que RBC, Desjardins et BNP Paribas se rejoignent et les revenus nets d'intérêts ne représentent plus que 30% des revenus de la banque. Ces résultats témoignent de l'évolution des modèles d'affaires des quatre banques sur la période 2000-2007 d'un modèle tourné vers le financement vers un modèle basé sur les prestations de services et le conseil. La crise financière de 2007 semble avoir marqué un coup d'arrêt à ce processus de transformation. En effet nous observons que des 2006-2007, la part des revenus nets d'intérêts dans le total des revenus de CASA représente 50% des revenus en 2006-2007, puis plus de 70% de 2007 à 2014. Le même processus s'observe chez BNP Paribas avec la part des revenus nets d'intérêts passant de 30% en 2006-2007 à plus de 50% en 2014. Dans le cas de BNP Paribas comme dans celui de CASA, ce processus s'accompagne du retour au premier plan de la banque de détail. La banque de détail est la deuxième ligne métier qui génère le plus de cash-flow opérationnel derrière CIB pour BNP Paribas et la gestion d'actifs pour CASA.

Concernant RBC et Desjardins, nous n'observons pas le même processus, puisque la part des revenus nets d'intérêts reste stable après une faible hausse en 2008. Ils représentent 40% des revenus pour RBC entre 2007 et 2014 et autour des 35% pour Desjardins sur la même période. Néanmoins dans le cas de RBC et Desjardins la banque de détail reste l'activité qui génère le cash-flow d'exploitation le plus important, mais le maintien d'une part faible des revenus nets d'intérêts dans le total des revenus souligne que les deux banques canadiennes génèrent plus de rentabilité par la facturation de commissions que par la marge d'intermédiation. De plus le maintien d'une part importante des revenus autres que d'intérêts dans le total des revenus de Desjardins et RBC permet d'envisager à nouveau le manque de concurrence au sein du marché bancaire canadien. Inversement, il semble que la concurrence soit plus rude au sein du marché bancaire français ce qui explique la hausse de la part des revenus nets d'intérêts dans le total des revenus. On peut expliquer la hausse plus marquée de CASA par rapport à BNP Paribas par

le fait que CASA réalise plus de 55% de son PNB en France en moyenne sur la période 2007-2014, contre 38% pour BNP Paribas sur la même période[35].

Ces résultats mettent en lumière la deuxième modalité de changement qui fera l'objet de la partie suivante : la diversification géographique.

1.1.2 La diversification géographique

Ce second type de changement impacte trois dimensions du modèle d'affaires des banques : les ressources & compétences, l'organisation et l'équation de profit. Si ce changement touche le modèle d'affaires de l'ensemble des quatre banques, nous verrons que l'intensité de la diversification géographique n'est pas là même entre d'un côté CASA et BNP Paribas et d'un autre côté RBC et Desjardins. De plus cette modalité s'observe principalement de 2005 à 2007. La crise financière semble mettre un coup d'arrêt à la poursuite de ce changement notamment au niveau des deux banques françaises. Inversement, les banques canadiennes profitent de leur solidité financière et de leurs réserves financières pour réaliser des acquisitions. Le tableau suivant exprime les évolutions du modèle d'affaires.

Tableau 41 : Évolutions de la configuration du modèle d'affaires avec le changement de type « Diversification géographique »

Dimensions	Expressions de la modalité
Ressources & Compétences	**Acquisition :** Réseaux de banque de détail, assurance, BFI
Organisation	**Partenariats à l'intérieur du système financier :** Banque, institution financière **Sous-traitance activités internes :** Centre d'appel, back office, traitement du courrier **Partenariats à l'extérieur du système financier :** Architecture informatique, ERP
Equation de profit	**Diversification géographique des cash flows :** Globalisation de la provenance des cash flows, de la collecte

[35] CASA et BNP Paribas publient depuis la crise financière au sein de leur rapport annuel respectif la répartition de leur PNB par secteur géographique. Les résultats évoqués sont issus des différents rapports annuels.

La diversification géographique repose sur une double logique dans le cas des deux banques européennes : d'un côté la mondialisation des marchés financiers et bancaires couplée à la création d'un marché bancaire unique en Europe (Grossman, 2003) et le développement des technologies de l'information et des communications, rendant financièrement viable la création d'institutions financières de taille universelle (Pennings et Harianto, 1992, Bajada et Trayler, 2015). Cette diversification géographique conduit BNP Paribas et CASA à être présent dans de nombreux pays à l'international comme le soulignent leurs rapports annuels :

« *Le groupe possède l'un des plus grands réseaux internationaux dans plus de 85 pays et plus de 140 000 collaborateurs, dont plus de 110 000 en Europe* » *(BNP-Paribas, 2006, p. 4)*

« *BNP Paribas acquiert BNL, la 6ème banque italienne. Cette acquisition transforme BNP Paribas en lui donnant un deuxième marché domestique en Europe : en Italie comme en France, l'ensemble des métiers du Groupe peut s'appuyer sur un réseau bancaire national pour déployer ses activités* » *(BNP-Paribas, 2013, p. 5)*

« *BNP Paribas prend le contrôle de Fortis Banque et de BGL (Banque Générale du Luxembourg), pour créer un Groupe européen leader dans la banque de détail, avec quatre marchés domestiques* » *(BNP-Paribas, 2013, p. 5)*

« *Une présence renforcée à l'international :*
- *3 marchés domestiques : France, Italie, Grèce*
- *44 millions de clients particuliers*
- *11 000 agences dans 20 pays*
- *Présent dans 58 pays en Banque de Financement et d'Investissement* »

(Crédit-Agricole-SA, 2007, p. 1)

« *Une banque au service de 49 millions de clients :*
- *11 300 agences dans 11 pays*
- *Présence dans près de 60 pays*

(Crédit-Agricole-SA, 2013, p. 1)

Concernant Desjardins la diversification géographique de la banque ne s'opère pas à la même échelle que pour CASA et BNP Paribas. Si ces deux dernières ont misé sur une diversification géographique à l'internationale, Desjardins mise avant tout sur une diversification nationale comme le stipule le rapport annuel de 2002 et comme le confirme le management de la banque :

« *Nous visons à développer nos affaires de façon rentable à l'extérieur du Québec, afin d'accroitre nos revenus, de diversifier notre risque de marché et d'enrichir l'éventail de nos services. Parce que la présence de concurrents d'envergure nationale et internationale se fait de plus en plus sentir sur le marché québécois, nos stratégies de développement ne peuvent négliger les impératifs d'une économie ouverte* » (Desjardins, 2002, p. 33)

« *La vocation première de Desjardins reste le Québec, même en 2014, notre vocation c'est la croissance au Québec. Après on peut effectivement aller chercher des relais de croissance en dehors du Québec, mais le volume d'activité reste faible* » **(Entretien, Desjardins, DG, CM, 2005-2014)**

Néanmoins nous observons une évolution du discours de la banque comme en témoigne le rapport annuel de 2005 :

« *Dans un souci de diversification et de contribution dynamique au développement du mouvement coopératif financier au Canada, nous allons également poursuivre le développement de nos affaires à l'extérieur du Québec* » (Desjardins, 2005, p. 10).

Cette stratégie a pris également différente forme, et notamment la création de joint-venture en 2007 avec le rapprochement de *Mutuels Nord-ouest* (appartenant à Desjardins) et de *The Ethical Funds Company* (appartement aux centrales de Credit Unions des provinces du Canada) :

« *(...) nous avons mis sur pied une nouvelle entreprise à propriété partagée active à l'échelle nationale. Cette dernière est promise à une forte croissance dans les prochaines années* ». (Desjardins, 2007, p. 8)

Les ambitions stratégiques de Desjardins conduisent à la superposition de deux modalités de changement à partir de l'année 2009 : la ***diversification géographique*** et la ***diversification métiers – Élargissement de la chaine de valeur***. Le verbatim suivant, tiré du rapport annuel de Desjardins en 2009 illustre parfaitement ces propos :

« Les délégués de caisses ont aussi, par une très forte majorité, exprimé la volonté que le Mouvement Desjardins cible des segments de marchés où sa présence n'est pas nettement affirmée. Nous consacrerons donc des efforts particuliers, dans les années à venir, à servir les entreprises, les jeunes, les communautés culturelles, les clientèles aisées et fortunées, la grande région de Montréal, ainsi que l'Ontario et le reste du Canada. Le développement de nos manufacturiers de produits et la réalisation de partenariats stratégiques seront des avenues privilégiés pour notre développement pancanadien ». (Desjardins, 2009, p. 14)

Il semble donc que la diversification géographique de Desjardins soit avant tout pancanadienne. Le message de la présidente au sein du rapport annuel de 2013 insiste notamment sur le développement au cœur du Canada :

> « *À cet égard, plusieurs transactions ainsi que la conclusion de nouveaux accords de partenariats nous ont permis d'ouvrir de nouvelles portes sur l'avenir. Nous avons signé un tel accord avec Coast Capital, un credit union de Colombie-Britannique, et Western Financial Group, l'une de nos filiales s'est portée acquéreur de Coast Capital Insurance service. (...) Au début de 2014, Desjardins a annoncé* » *son intention d'acquérir les activités canadiennes de la mutuelle State-Farm, l'assureur de dommages le plus important aux États-Unis (...), le Mouvement Desjardins se classera au deuxième rang des assureurs de dommages au Canada* ». (Desjardins, 2013, p. 1)

Le changement de type « ***diversification géographique*** » s'exprime ainsi à différentes échelles : pour Desjardins cela passe notamment par un développement à l'extérieur du Québec, mais au sein du Canada, alors que dans les cas de CASA et BNP Paribas, ces dernières se sont avant tout développées hors de la France.

RBC occupe une place intermédiaire dans notre étude de cas puisque la diversification géographique est moins marquée que dans les cas de CASA et BNP Paribas, mais plus que dans celui de Desjardins. Cette dernière est d'ailleurs présentée comme l'ADN du groupe :

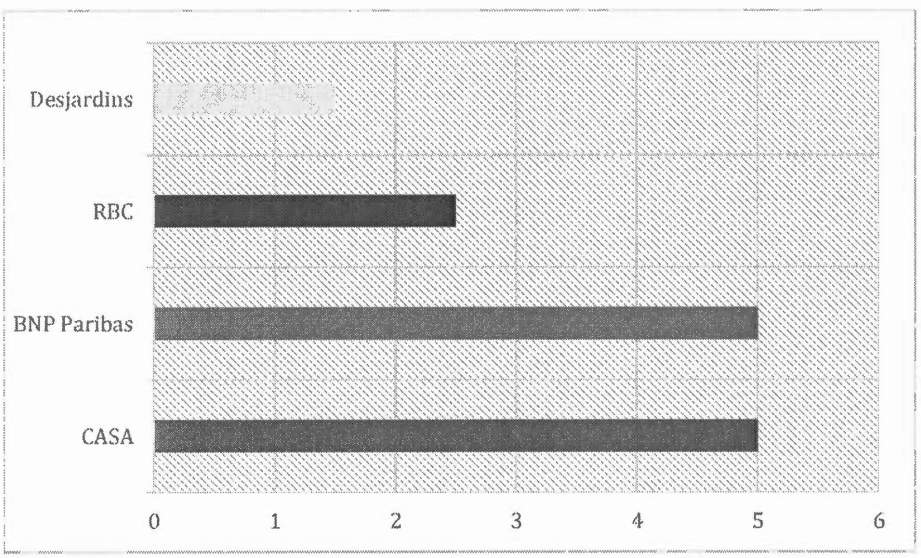
> « *Nous fournissons des services à nos clients par l'entremise de nos différents secteurs d'activité, dans plusieurs secteurs géographiques. Nous sommes persuadés que la répartition de nos activités est propice à consolider nos relations avec les clients, à tirer parti d'occasions de croissance et à soutenir un rendement constant à long terme. Notre modèle d'affaires diversifié nous place dans une position favorable pour obtenir des rendements supérieurs et un bénéfice stable au cours du cycle économique* ». (RBC, 2014, p. 6)

La diversification géographique et la diversification métiers sont notamment questionnées par les parties prenantes de RBC. Selon le management de la banque, cette diversification multiple se justifie par la croissance qu'elle apporte au groupe : « *we believe one of our strenghts is our domestic leadership in each of our segments, and that to maintain and foster that growth we must not restrict our businesses from expanding and capitalizing on their strenghs, (...) we are a diversified financial services company and we see value in remaining diversified as we grow beyond our borders. In addition, we believe that the U.S and, indeed, North American market will continue the trend towards integrated financial services* » (RBC, 2001, p. 9). Si la banque a ciblé le marché des USA comme levier de diversification géographique les marchés financiers

hors Amérique du nord ne sont pas sans intérêts, mais répondent à une autre logique : « *Outside North America our growth is highly focused and selective* » (RBC, 2001, p. 10). Les acquisitions de RBC aux Caraïbes, en Amérique du Sud et en Afrique reposent sur cette logique.

Si le changement de type « **diversification géographique** » a été observé au sein des quatre banques, il faut une nouvelle fois noter que ce changement s'exprime à des degrés divers entre les quatre banques et plus particulièrement entre les deux banques françaises et les deux banques canadiennes. Notre analyse des entretiens et des rapports annuels démontre que la diversification géographique est très forte au sein de CASA et RBC, qu'elle est moindre au sein de RBC et qu'elle est encore plus faible au sein de Desjardins. Il faut donc utiliser le critère « pays » pour différencier les banques et non pas le critère du statut juridique de la banque. La figure suivante exprime l'intensité de ce type de changement au sein des quatre banques.

Figure 67 : Intensité du type de changement "diversité géographique"



Source : de l'auteur

Si la période 2005-2007 a permis une diversification métier et une diversification géographique pour les quatre banques, la crise financière de 2007-2008 amène un troisième type de changement : « **Recentrage géographique-restriction de la chaîne de valeur** ».

Ce changement affecte uniquement les deux banques françaises : CASA et BNP Paribas. Ainsi, Desjardins et RBC ne sont pas affectées par ce type de changement.

1.1.3 Le recentrage géographique et la restriction de la chaîne de valeur

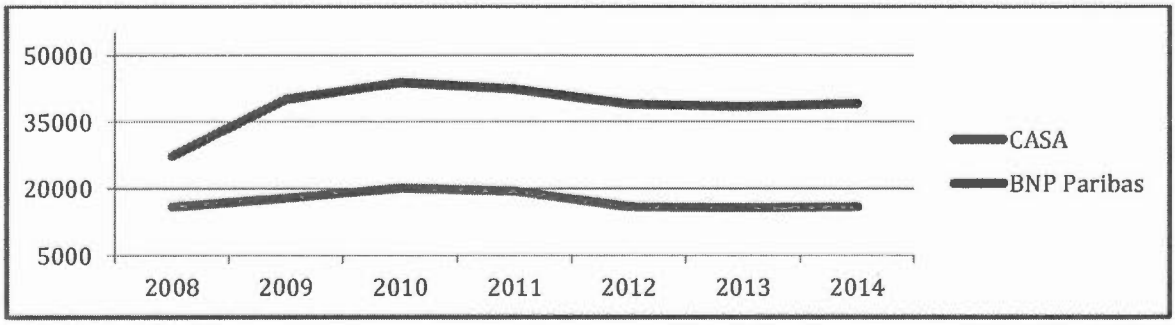
Ce type de changement est observable depuis la crise financière et il est seulement à l'œuvre au sein des deux banques françaises. Ainsi il ne concerne pas le cas Desjardins, car la banque n'opère pas de recentrage géographique ni de restriction de sa chaîne de valeur au cours de la période 2007-2014. Ce changement concerne dans une moindre mesure RBC avec la vente de ses activités bancaires en Jamaïque en 2014. Néanmoins la logique de cette vente diffère des logiques observables chez CASA et BNP Paribas. En effet dans le cas de RBC elle repose sur une décision stratégique du management de la banque alors que dans le cas de BNP Paribas et CASA, ce changement est impulsé par l'évolution des mécanismes externes de gouvernance : l'augmentation des ratios prudentiels et la création de ratios de liquidité. Le tableau suivant synthétise l'impact de ce changement sur les composantes du modèle d'affaires.

Tableau 42 : Expressions du changement « *Recentrage géographique et restriction de la chaîne de valeur* »

Dimensions	Expressions du changement
Ressources et compétences	**Cessions d'actifs financiers, de compétences techniques**
Organisation	**Cessions d'activités/Métiers appartenant à la sphère financière :** **Cessions d'activités et de réseaux bancaires**
Proposition de valeur	**Modification de la clientèle cible :** Réduction de la clientèle cible **Évolution de l'offre :** Réduction de l'offre de produits et services Modification de l'offre de produits et services **Évolution des canaux de distribution :** d'une distribution multicanale à une distribution omnicanale
Equation de profit	**Modification de la structure des revenus et de la solidité financière :** Réduction du PNB et dans certains cas du total actifs de la banque Amélioration des ratios prudentiels

Ce changement entraine une réduction du PNB de la banque comme en témoigne la figure suivante.

Figure 68 : Évolutions du PNB de CASA et BNP Paribas (2008-2014, en millions d'euros)



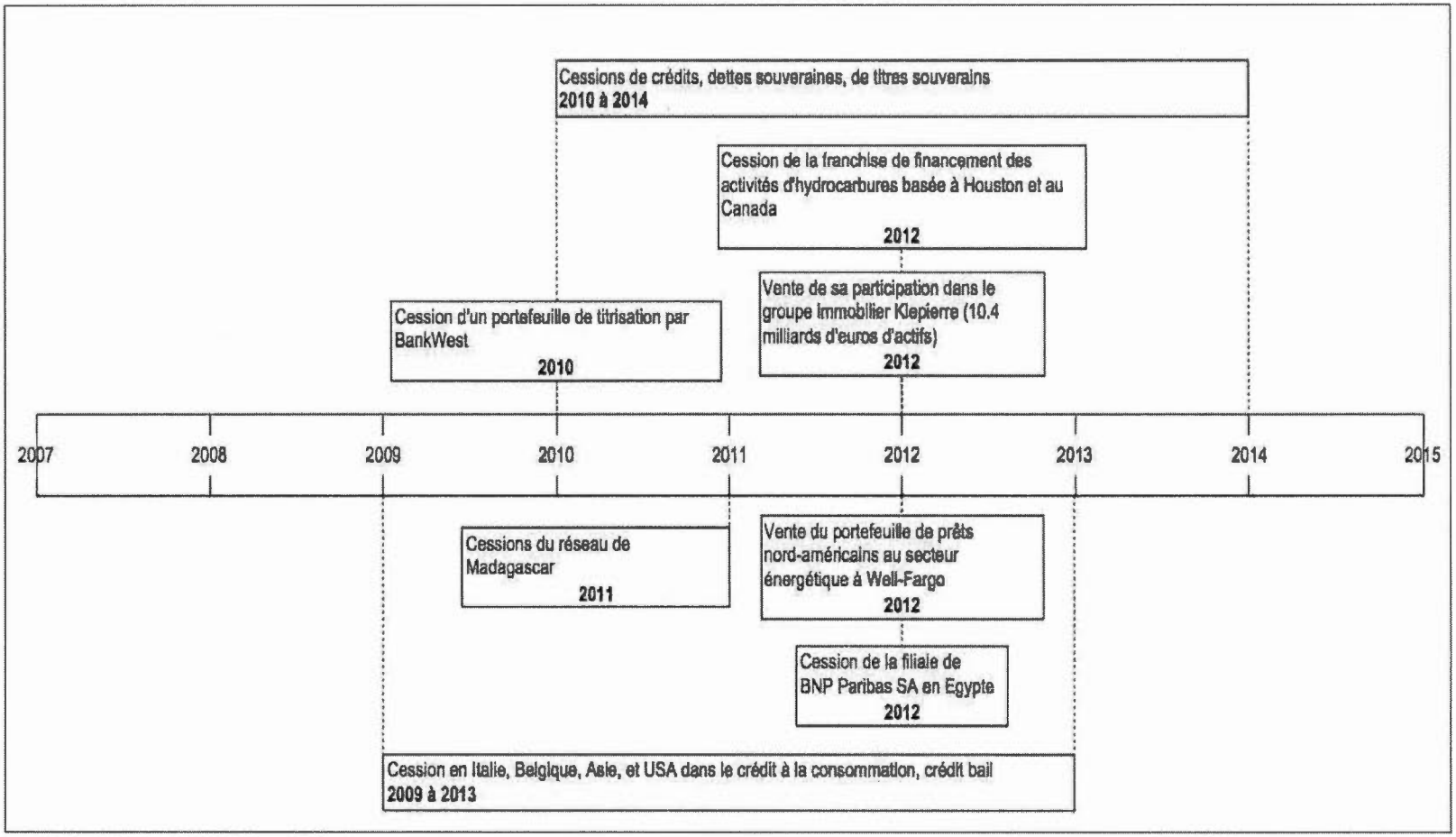
Sources : Rapports annuels de CASA et BNP Paribas (2008-2014)

Au cours de cette période le PNB de CASA chute de 21% et celui de BNP Paribas de 10%. Ce changement conduit également à une réduction du total actifs de la banque dans le cas de CASA. Ce paramètre n'est pas observable dans le cas de BNP Paribas du fait du rachat et de

l'intégration de Fortis à partir de 2013. Néanmoins BNP Paribas a réalisé de nombreuses cessions d'actifs.

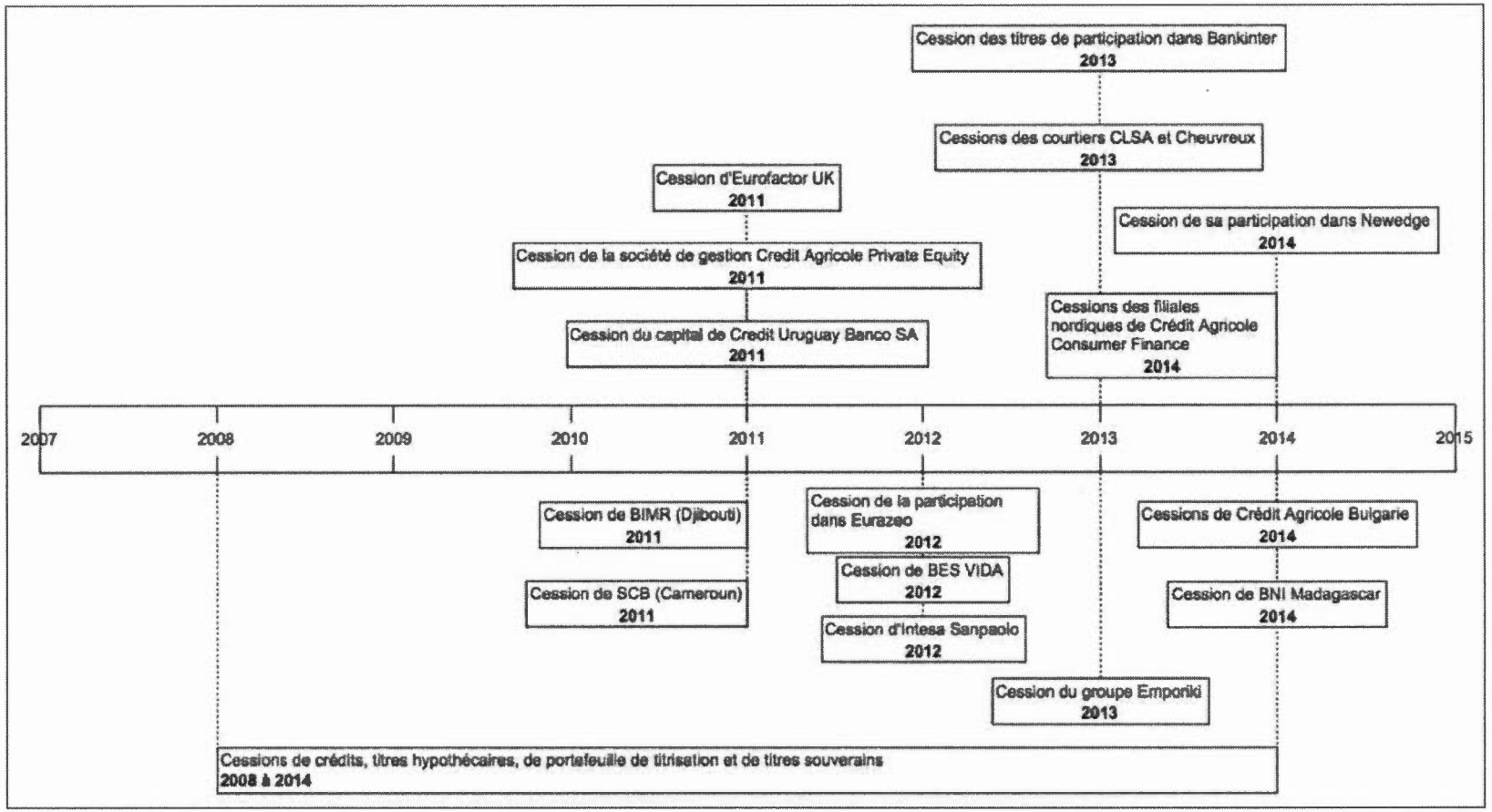
Au cours de la période 2005-2014, le total des actifs de CASA chute de 8,5% ce qui représente la première chute depuis le début des années 2000. Concernant BNP Paribas le total des actifs diminue de 22% entre 2008 et 2012 avant de croitre du fait de l'intégration de Fortif. Les figures suivantes illustrent les cessions d'actifs de BNP Paribas et CASA.

Figure 69 : Les cessions d'actifs de BNP Paribas (2007-2014)



Source : construction personnelle

Figure 70 : Cessions d'actifs de CASA (2008-2014)



Source : construction personnelle

Le recentrage géographique conduit dans certains cas à une perte de compétence. C'est par exemple le cas avec les ventes de Chevreux et CLSA par CASA.

> *« Les ventes de Cheuvreux et CLSA font effectivement perdre les activités de courtage en actions du groupe et c'était vraiment une activité historique pour CASA avec un véritable savoir-faire, mais depuis 2008 ces activités apportent un faible rendement avec des coûts importants (...), il y a également la chute du volume des transactions depuis 2008, l'application de la taxe sur les transactions financières, mais aussi l'émergence de plate-forme alternative de négociation »* **(Entretien, CASA, DS, CS, 2008-2014).**

Nous avons également observé des cessions dans le courtage en action, dans le crédit-bail, le crédit à la consommation, la gestion d'actifs et la titrisation. Ces différentes cessions modifient la structure de l'offre de produits et services. Si ces changements peuvent provenir d'une réorganisation stratégique du groupe bancaire, les acteurs incitent très fortement sur l'importance du cadre légal et prudentiel pour expliquer ces transformations. Les acteurs externes insistent également sur ce point.

> *« L'évolution des ratios prudentiels, la nouvelle définition des fonds propres et l'introduction des ratios LCF et NFSR qui pour moi sont deux ratios de capital entrainent une évolution de l'offre des banques, notamment au niveau des produits bancaires »* **(Entretien, Fitch, CM, AA, 2008-2014).**
>
> *« Bâle III nous amène à faire évoluer nos produits bancaires, notamment nos produits d'épargne afin de remplir les exigences bâloises. Par exemple, avant lorsqu'un client avait un décalage de trésorerie on pouvait le financer par l'utilisation d'un simple découvert. Avec Bâle III ce mécanisme est trop gourmand en capital, et donc on propose des produits opérationnels pour répondre à ces besoins, comme la gestion de trésorerie centralisée, le crédit documentaire Dailly, l'escompte ou encore l'affacturage »* **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**
>
> *« Chez BNP, on travaille sur le développement de produits qui vont comporter une clause de pénalités en cas de retrait anticipé, ou alors dans certains cas avec l'obligation de respecter un préavis minimum de 32 jours pour retirer des fonds »* **(Entretien, BNP Paribas DS, CS, 2009-2014).**

Le changement de type « **recentrage géographique – restriction de la chaine de valeur** » conduit les banques à se séparer de certaines activités pourtant historiques, car elles demandent trop de capitaux propres du fait de l'évolution de la réglementation prudentielle. Les banques se doivent de collecter des ressources qui rentrent dans la catégorie des ressources stables selon les critères bâlois afin d'accorder des financements à long terme et avec un rendement suffisant

pour les banques. CASA et BNP Paribas ont donc utilisé ce type de changement pour mettre en conformité leur modèle d'affaires avec les exigences des régulateurs. On peut supposer que ces dernières auraient pu conserver ces activités, mais avec le risque de voir leur performance, notamment financière chuter.

L'analyse de ce changement a fait également apparaître un changement au niveau de la stratégie de distribution des deux banques françaises. Il s'agit donc d'une évolution au niveau de la proposition de valeur. CASA et BNP Paribas passent ainsi d'une stratégie multicanale à une stratégie omnicanale. La différence de stratégie est expliquée par un membre de la direction stratégique de CASA.

> « *Dans la stratégie multicanale, on postule que le client de la banque va privilégier un mode, donc soit l'agence ou internet, ce qui fait que chaque canal est indépendant l'un de l'autre, avec des équipes, des budgets et des processus et des structures différentes. Avec l'omnicanale on met le client au centre et on optimiste l'efficacité des différents canaux en faisant tomber les silos institutionnels* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

Si le développement d'une stratégie omnicanale est particulièrement visible au sein des deux banques françaises (CASA et BNP Paribas) on peut légitimement penser que la transformation digitale des banques va conduire à la même évolution au Canada. On peut d'ailleurs penser que cette transformation sera encore plus marquée car l'espace géographique canadien est nettement plus grand que dans le cas français.

Synthèse des types de changement affectant le modèle d'affaires des banques

Notre analyse de l'évolution du modèle d'affaires des banques a permis de mettre en avant trois types de changement :

1. la diversification métiers- élargissement de la chaîne de valeur ;
2. la diversification géographique ;
3. le recentrage géographique- restriction de la chaîne de valeur

Nous revenons brièvement sur ces trois types de changement.

Changement de type « diversification métiers- élargissement de la chaîne de valeur »

Ce type de changement a été observé au sein des quatre cas, et cela sans exception. Néanmoins ces conséquences sont différentes selon le pays et la banque. La première conséquence significative est que ce changement conduit à la banalisation de la banque de détail au sein de CASA et BNP Paribas. Inversement, ce changement n'induit pas une banalisation de la banque de détail au sein de RBC et Desjardins. Ce type de changement génère une transformation dont le résultat est indépendant du statut juridique de la banque. La seconde conséquence est que la dynamique de changement est différente entre France et au Canada. Dans le cas français, ce changement a conduit à la mise en place d'un cycle d'acquisition avant la crise pour CASA et pendant la crise pour BNP Paribas. Dans le cas canadien, le cycle d'acquisition se met en place après la crise financière de 2008.

D'un point de vue stratégique et organisationnel, ce changement a un impact variable. Il a conduit dans certains cas à la création de joint-venture ou à l'acquisition d'entité. Ces pratiques ont été réalisées par les quatre banques, mais les deux cas français sont marqués par un recours à l'acquisition plus important que dans le cas de RBC et Desjardins. Ce type de changement a enfin un impact sur la gouvernance et plus particulièrement sur la gouvernance des banques coopératives. En effet, ce changement entraine l'arrivée de nouvelle partie prenante au sein des coopératives : le client non coopérateur. Ce changement est particulièrement visible au sein de CASA, et dans une moindre mesure, chez Desjardins.

Enfin, l'analyse de ce type de changement montre que le critère du statut juridique est peu pertinent car on ne peut pas affirmer que les deux banques coopératives ou les deux banques SA ont évolué de la même manière. Par contre, on observe que les pratiques sont parfois équivalentes au sein d'un même pays.

Changement de type « diversification géographique »

Ce changement est présent au sein des quatre banques, mais à des degrés divers. Ainsi la diversification est plus forte au sein des deux banques françaises qu'au niveau des deux banques canadiennes.

Une nouvelle fois, l'analyse de ce changement démontre que le statut juridique de la banque n'est pas un critère discriminant suffisant. Par contre, il semble que le critère du « pays » permet de différencier les comportements puisque nous observons des similitudes à ce niveau.

Changement de type « recentrage géographique- restriction de la chaîne de valeur »

Ce changement concerne uniquement les deux banques françaises, soit CASA et BNP Paribas. Les deux banques canadiennes ne sont pas touchées par ce changement. Ce changement entraine la diminution du PNB et du total des actifs de la banque. Le recentrage géographique permet aux deux banques françaises d'effectuer un retour vers leurs marchés historiques, notamment dans la banque de détail.

1.2 Les changements affectant la gouvernance des banques

En ce qui concerne la gouvernance, nous avons mis en avant deux types de changement. Un changement se rapporte à la dimension interne des mécanismes de gouvernance et un autre au mécanisme externe. En ce qui concerne le mécanisme interne, il s'agit de l'augmentation du salaire du dirigeant. Pour le mécanisme externe, il s'agit de la complexification et du durcissement des mécanismes externes de gouvernance des banques.

1.2.1 L'augmentation du salaire du dirigeant principal

L'augmentation de la rémunération du dirigeant est un élément marquant de la période 2005-2014. Comme nous l'évoquions en introduction de cette partie, ce type de changement est

seulement visible au niveau des deux banques coopératives. Ainsi ce changement ne se produit pas dans le cas de RBC et BNP Paribas. Afin d'illustrer nos propos, voici dans le tableau suivant une synthèse de l'augmentation du salaire du dirigeant principal sur la période 2005-2014.

Tableau 43 : Augmentation du salaire du dirigeant principal (2005-2014)

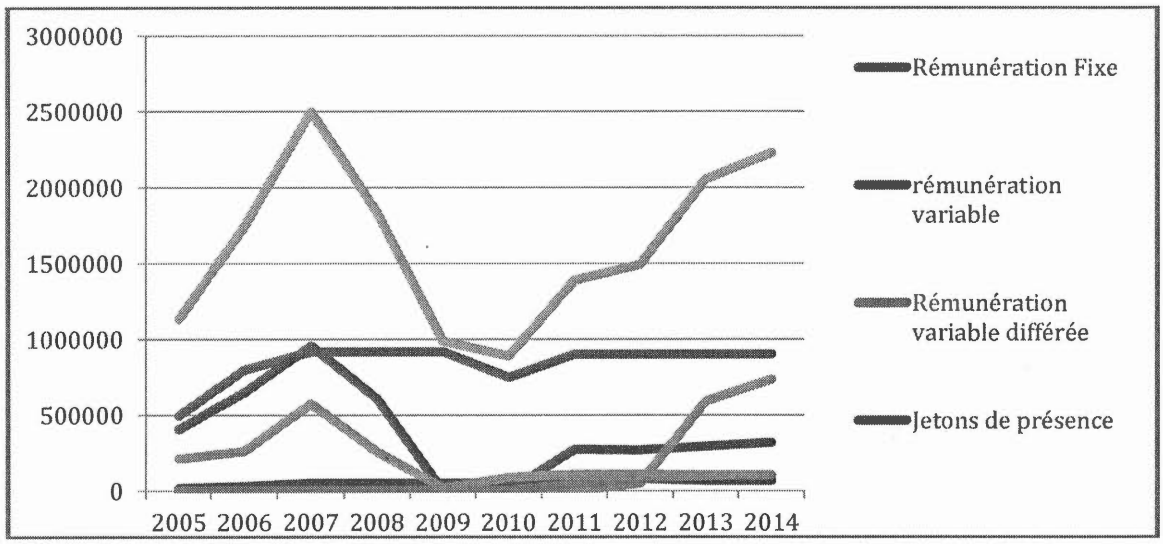
Banques	Augmentation (%)
RBC	+39,44%
Desjardins	+168,82%
BNP Paribas	+ 3,07%
CASA	+ 97,01%

Sources : construction personnelle à partir des rapports annuels de CASA, BNP Paribas, Desjardins RBC (2005-2014)

On remarque très clairement que dans les deux banques coopératives les augmentations de salaire ont été très fortes alors que dans le cas de BNP Paribas ou de RBC l'augmentation suit la croissance organique du groupe. Afin de mieux comprendre ces évolutions, nous avons alors décortiqué la rémunération du dirigeant de CASA et Desjardins.

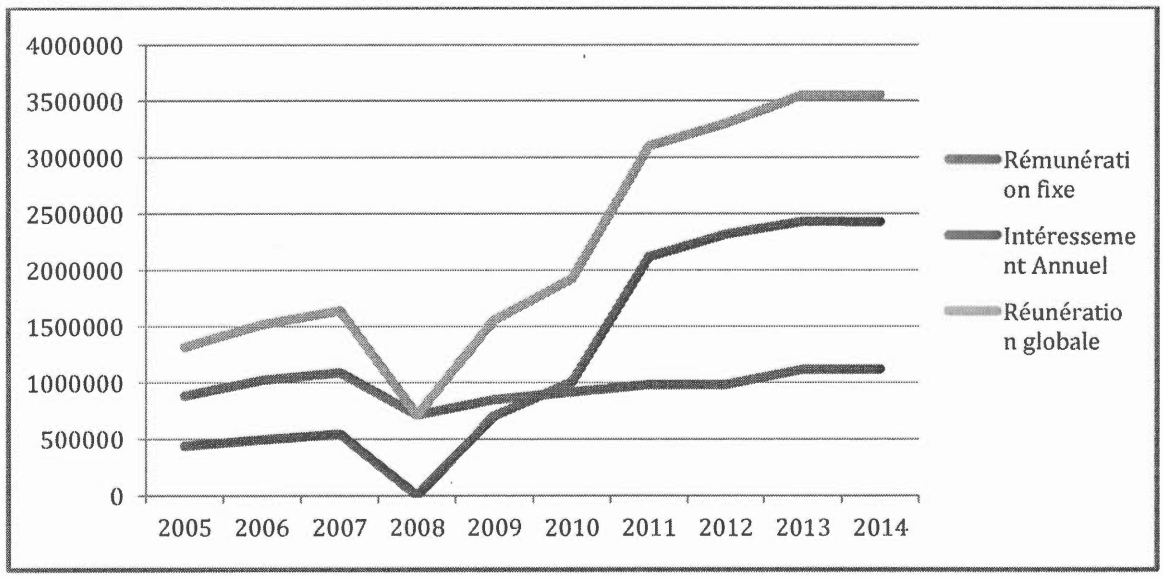
Les différentes figures successives retracent les évolutions du salaire du dirigeant au cours de la période 2005-2014.

Figure 71 : Évolutions du salaire du dirigeant de CASA



Sources : rapports annuels de CASA (2005-2014)

Figure 72 : Évolutions du salaire du dirigeant de Desjardins



Sources : rapports annuels de Desjardins (2005-2014)

Si nous nous intéressons principalement à l'évolution de la rémunération chez CASA et Desjardins, on peut simplement expliquer que la faible hausse de la rémunération du dirigeant

principal de BNP Paribas s'explique par la faiblesse des résultats de la banque au cours de la période 2005-2014. Cela a conduit à ce que la rémunération variable annuelle et pluriannuelle soit presque nulle.

Si on analyse attentivement l'évolution de la rémunération du dirigeant de CASA, on observe que la hausse ne s'explique pas par une hausse de la rémunération fixe. Cette dernière est pratiquement stable tout au long de la période analysée. Cette rémunération est en hausse car elle a évolué dans sa composition. En 2011, la rémunération du dirigeant est complétée avec l'ajout d'une rémunération indexée sur la valeur de l'action CASA, puis en 2012, avec l'ajout d'une rémunération variable différée qui prend en compte la performance globale. L'évolution de la rémunération s'explique donc principalement par la création du véhicule coté qui permet de proposer une rémunération basée sur la valeur en bourse de l'action CASA. Ainsi le dirigeant peut bénéficier de l'accroissement de la création de valeur au sein du groupe, alors que cela est difficilement le cas pour les sociétaires du fait du plafonnement de la rémunération de la part sociale.

En ce qui concerne Desjardins, la hausse de la rémunération s'explique par la forte hausse de l'intéressement annuel qui augmente de 454,70% sur la période, alors que la rémunération fixe augmente « seulement » de 27%. Selon les analystes, ces hausses s'expliquent par la nécessité d'attirer et de conserver des talents au sein des banques coopératives et de pouvoir les rémunérer au même niveau qu'au sein des banques SA : « *historiquement les banques coopératives ont une politique de rémunération bien plus faible que leurs homologues, ce qui s'explique très simplement par les valeurs coopératives notamment la solidarité entre les membres et l'éthique. Mais le marché des dirigeants est devenu mondial et donc pour retenir les meilleurs talents il faut être capable de bien les rémunérer, ce qui explique pour partie la hausse de la rémunération des dirigeants des banques coopératives. Ce qui est intéressant c'est que ça concerne uniquement ou presque le secteur bancaire, par exemple les coopératives agricoles ne sont pas vraiment touchées par ce processus* » **(Entretien, Fitch, AF, AA, 2005-2014)**. Si la hausse des salaires des dirigeants peut s'expliquer pour partie par le mécanisme du marché des dirigeants qui se mondialise, il semble que l'évolution du modèle d'affaires des banques coopératives explique également cette hausse : « *la structure de capital ainsi que les modèles*

de gouvernance qui existent au sein des coopératives peuvent limiter l'appropriation de richesse par les parties prenantes, or les coopératives se sont fortement développées au-delà du cercle historique de la caisse locale, avec le développement des filiales techniques (...) donc la taille des groupes coopératifs a fortement augmenté et les très bons résultats financiers des coopératives s'expliquent en grande partie par les très bons résultats de ces filiales. L'augmentation du salaire des dirigeants est donc selon moi liée aux bonnes performances de ces filiales et à l'évolution de la taille de ces groupes » **(Entretien, Fitch, AF, AA, 2005-2014).**

L'autre élément qui ressort de l'analyse est la complexification de la rémunération à partir du moment où la société dispose d'un véhicule coté. La rémunération du dirigeant de CASA est composée de plusieurs composantes permettant de lier la rémunération du dirigeant à la performance boursière de la banque. À l'inverse, Desjardins ne dispose pas de véhicule coté et la rémunération du dirigeant n'est ainsi pas corrélée à la performance boursière de la banque, ce qui explique une structure de rémunération simple.

1.2.2 La complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance

Si l'évolution de la rémunération du dirigeant principal des deux banques coopératives est un élément important de l'évolution de la gouvernance, l'évolution des mécanismes externes est certainement plus marquante. L'importance de ce type de changement est soulignée par les acteurs de la banque, mais également par les acteurs externes. Les verbatims suivants traduisent cette importance.

« Si je devais citer une modification majeure, je dirais sans aucun doute la modification des règles prudentielles avec l'introduction de Bâle II puis avec Bâle III. La banque s'est vraiment fortement réorganisée avec ces évolutions, tant au niveau des systèmes d'infos, qu'au niveau de la gestion du risque ou encore du contrôle interne » **(Entretien, Desjardins, DRG, CS, 2005-2014).**

« Bâle II et Bâle III, c'est simple ils modifient en profondeur le paysage des banques, en instaurant de la complexité, et finalement je ne sais plus ce que fait une banque, (...) jouer le rôle d'intermédiaire financier ? Gérer du risque ? Transférer du risque ? Bref, ce n'est pas très clair et la gouvernance des banques s'est fortement complexifiée et les règles sont plus dures, sans qu'au final on soit certains qu'elles soient plus sures ce qui est quand même paradoxal » **(Entretien, Fitch, AF, AA, 2005-2014)**

Ce type de changement affecte les quatre banques et cela indépendamment du statut juridique de la banque. Ainsi une coopérative doit se soumettre aux mêmes règles qu'une banque SA. Sur ce point, les coopératives ne font pas entendre leurs différences notamment en France qui peut sembler paradoxale. Si les quatre banques sont toutes touchées par ce changement, la dynamique du changement est par contre différente entre la France et le Canada. En effet, en Europe, le régulateur a fait le choix d'une mise en application progressive des accords de Bâle III. Inversement, le Canada a fait le choix d'appliquer presque immédiatement ces accords. Ainsi les banques européennes et françaises auront jusqu'en 2018-2019 pour appliquer les normes de Bâle III.

Le durcissement des règles prudentielles s'opère en plusieurs points :

- une hausse du niveau des fonds propres de la banque, de 8% à 10.5%, dont 6% pour le Tier 1 ;
- un renforcement de la qualité des fonds propres et notamment avec une plus grande spécificité et sélectivité des titres pouvant composer le Tier 1 et le ratio des fonds propres ;
- la mise en place d'un ratio de liquidité à court et moyen long terme, avec le LCR et le NSFR ;
- avec l'encadrement de l'effet de levier de la banque et notamment la prise en compte des activités hors bilan ;

Le discours des acteurs de la banque, fait ressortir que la gestion des fonds propres est un enjeu stratégique pour ces dernières influençant le modèle d'affaires et notamment la réalisation de certaines activités.

Il faut ainsi distinguer deux activités : la constitution des fonds propres et la gestion de ces derniers. En ce qui concerne la constitution des fonds propres, il semble que quatre mécanismes sont à dispositions des banques comme l'expliquent les différents acteurs.

« Vous avez un premier mécanisme qui consiste à mettre en réserve tout ou partie des bénéfices. Ce mécanisme pose néanmoins plusieurs problèmes, puisqu'il faut que la banque génère des résultats suffisants, ce qui n'étaient pas le cas des banques françaises depuis la crise financière et puis cela remet en cause également la distribution de dividendes, et là encore je ne suis pas sûr que chaque actionnaire soit d'accord. Le deuxième mécanisme c'est la cession d'actifs et sur ce point les banques françaises sont très actives. En cédant des actifs comme par exemple des filiales, des participations, elles réduisent la taille de leur bilan. Le montant des fonds propres est toujours le même, mais la part de ces derniers dans le bilan augmente, et c'est ce qu'on appelle le deleveraging » **(Entretien, Fitch, AF, AA, 2006-2014).**

« La banque peut augmenter ses fonds propres en réalisant une augmentation de capital, mais le problème ce que ce mécanisme réduit la rentabilité de la banque. Mais par contre le régulateur peut nous imposer de réaliser une augmentation de capital s'il juge que nos fonds propres sont faibles par rapport à nos engagements, c'est typiquement ce qui se passe en Grèce, au Portugal ou encore en Italie. On peut également réaliser un apport de capital et de titres hybrides, puisque certains produits financiers comme les titres de dettes non remboursables et les obligations convertibles en actions peuvent être acceptés dans la catégorie des fonds propres » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2006-2014).**

Les banques se constituent également une marge : « *en début d'année on se constitue une marge de fonds propres, afin d'avoir une certaine marge de manœuvre, plus de flexibilité, mais cela représente un coût important pour la banque (...) généralement 2% de nos fonds propres répondent à ce besoin* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).** Ce mécanisme étant particulièrement onéreux pour la banque, celle-ci préfère joueur sur leur niveau de RWA[36] afin de limiter le niveau des fonds propres à mobiliser, opération que la banque réalise un début d'année : « *le management de la banque va attribuer un objectif de rentabilité et des enveloppes de RWA à chaque pôle métier, et la division de gestion des risques va suivre l'évolution du RWA global ainsi que les encours* » **(Entretien, BNP Paribas DS, CS, 2009-2014).** La banque peut agir sur leur RWA grâce à trois types d'opérations : le *deleveraging*, le *derisking* et le *hedging*. Le **deleveraging** consiste à vendre certains produits financiers comptabilisés au bilan de la banque. Ces ventes permettant à nouveau de réduire la taille du bilan, limitant l'effet de levier et libérant du RWA, ce qui augmente la part des fonds propres dans le bilan de la banque. Lorsque la banque délivre un prêt, elle peut ne conserver qu'une partie de ce prêt afin de réduire son RWA, ce qui correspond à une opération **d'underwritting et de syndication**. Dans le prêt il faut déterminer l'engagement primaire de l'engagement final. L'engagement primaire correspond à la partie du prêt que la banque ne souhaite pas conserver dans son bilan, alors que l'engagement

[36] RWA : Risk-Weigthed Assets, soit les encours pondérés par le risque.

final est la partie du prêt qui est conservée au sein du bilan de la banque. Ainsi, avant l'origination du prêt, le comité de crédit va décider de la part qui est jugée primaire et la part jugée finale, permettant ainsi à la banque de réduire le RWA. La banque peut également procéder par « **Derisking** ». La banque doit évaluer en permanence son niveau de risque suivant l'évolution des marchés. Comme les risques ne sont pas de même qualité et qu'ils peuvent se dégrader dans le temps, la banque peut faire choix de vendre certains actifs, par exemple avec la dette de certains pays comme en Espagne, en Grèce, au Portugal ou encore en Irlande. Enfin la dernière méthode consiste pour la banque à acheter des « protections » ce qui porte le nom de « **Hedging** ». L'achat des « protections » permet de réduire le niveau des risques, faisant baisser le RWA et libérant ainsi des fonds propres. Pour se protéger, les banques achètent principalement des CDS (Crédit Default Swap) permettant ainsi de se protéger contre le risque de contrepartie. La banque peut également acheter un CDS synthétique pour se prémunir contre un pourcentage de défaut de l'ensemble d'un portefeuille de prêts ou d'une tranche d'un portefeuille lorsque les prêts ont été « structurés ». La banque doit alors réaliser un arbitrage entre le coût d'achat du CDS ou du CDS synthétique et l'économie de fonds propres que l'achat de la protection procure.

Les mécanismes externes de gouvernance, soient la mise en place des ratios de Bâle conduisent à une évolution du modèle d'affaires de la banque : le modèle « *Originate to distribute* ». L'analyse des rapports annuels et du discours des dirigeants indique que les banques distribuent inéluctablement les prêts qu'elles accordent. Le management des banques invoque la rentabilité pour expliquer cette évolution : *« si on considère que le cœur de métier de la banque c'est d'accorder des prêts, la rentabilité liée à cette activité s'est très fortement réduite du fait des ratios de Bâle II et Bâle III. Comme on doit garder des fonds propres importants, on se doit de structurer et distribuer les prêts afin de libérer du RWA et donc des fonds propres »* (**Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014**). Néanmoins ce processus diffère de celui qui a conduit à la crise des Subprimes, puisque les banques ne peuvent plus financer des actifs trop risqués puis les titriser, car Bâle III exige des pondérations importantes sur les emprunts qui sont jugés à risque. L'évolution des mécanismes externes de gouvernance conduit à l'évolution du modèle d'affaires de la banque, passant du modèle « **Originate to Hold** » au modèle « **Originate to distribute** ». Selon les acteurs de la banque, cette évolution du modèle d'affaires a été

stratégique, car elle a permis à la banque de faire face aux nouvelles exigences prudentielles : « *l'évolution de notre modèle d'affaires, vers le modèle Originate to distribute nous a permis de souscrire aux différents ratios prudentiels et je pense même que nous sommes rentrés dans une troisième phase avec le modèle « **Distribute to Originate** » où on recherche un investisseur avant « d'originer » et « structurer » le prêt* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

La complexification et le durcissement des mécanismes externes ont conduit les banques à avoir plus de fonds propres et d'une meilleure qualité. Ce processus a nécessité une réduction du risque au sein des banques ainsi qu'une réduction de la taille du bilan. L'effet de levier s'est réduit ainsi que la rentabilité des banques, notamment en France. La mise en place du modèle d'affaires « Originate to distribute » a permis aux banques de faire face à la nouvelle réglementation prudentielle, ce qui conduit au processus suivant : origination des prêts puis distribution quasi systématique de ces derniers. Afin d'évaluer le RWA, les banques peuvent faire appel à différentes méthodes, nécessitant une connaissance pointue. Les nouvelles obligations prudentielles ainsi que l'évolution de la connaissance spécifique au sein des banques conduisent à une évolution de l'architecture organisationnelle des banques. Ce point fera l'objet de la partie suivante.

Synthèse des types de changement affectant la gouvernance des banques

Notre analyse de l'évolution de la gouvernance des banques a fait ressortir deux types de changement :

1. l'augmentation du salaire du dirigeant principal ;
2. la complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance.

Nous revenons sur ces deux types de changement.

Changement de type « Augmentation du salaire du dirigeant principal »

Ce changement est seulement observable au niveau des deux banques coopératives. RBC et BNP Paribas ne sont pas concernées par ce changement. Dans le cas de CASA et Desjardins

l'augmentation du salaire du dirigeant s'explique par le développement des composantes de la rémunération. Dans le cas de CASA, le conseil d'administration décide en 2011 et 2012 d'ajouter une rémunération indexée sur la valeur en bourse de CASA puis une rémunération basée sur la performance globale du groupe. Dans le cas de Desjardins, la hausse s'explique principalement par une forte hausse de l'intéressement annuel.

La hausse de la rémunération du dirigeant principal peut s'expliquer par la mondialisation du marché des dirigeants, ce qui « oblige » les coopératives à rémunérer leur dirigeant au même niveau qu'une banque SA. Mais l'évolution du modèle d'affaires de ces banques peut également être un facteur explicatif. CASA a fortement axé son développement sur l'acquisition de filiales techniques, filiales qui génèrent la majeure partie des revenus de la banque. L'évolution de la rémunération du dirigeant permet alors à ce dernier de bénéficier de l'amélioration de la performance de la banque.

La complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance

Si le premier type de changement affectant la gouvernance était principalement visible au niveau des deux banques coopératives, ce second type de changement est lui à l'œuvre au sein des quatre banques. La dynamique est néanmoins différente entre le Canada et la France. En effet, le Canada applique depuis 2013 Bâle III, alors que la France va appliquer progressivement les accords de Bâle III, avec une mise en application par palier jusqu'en 2018-2019. Ce second type de changement affecte fortement le modèle d'affaires des banques et conduit à une réorientation stratégique forte de l'offre de produits et services financiers. Cette évolution de la stratégie doit permettre aux banques d'accroitre la collecte de l'épargne bilancielle et ainsi améliorer leurs fonds propres. On voit ainsi clairement les interactions fortes entre le modèle d'affaires et la gouvernance.

1.3 Les changements affectant l'architecture organisationnelle

Ces changements sont au nombre de trois :

- la segmentation des droits décisionnels ;
- la formalisation et l'uniformisation du contrôle
- la co-localisation du contrôle décisionnel.
-

1.3.1 La segmentation des droits décisionnels

Ce changement repose sur une double logique :

- la nécessité de répondre aux nouvelles obligations réglementaires ;
- et par souci d'affiner le processus d'allocation des ressources et compétences au sein des réseaux bancaires.

Cette segmentation des droits de gestion de la décision dépend du type de clientèle, du niveau de risque associé et de la qualité de la note de la contrepartie. Ce changement se décline en deux sous changements qui cohabitent en même temps au sein des banques : **la centralisation de la prise de décision** et **la décentralisation de la prise de décision.**

Les acteurs de la banque expliquent la centralisation de la prise de décision par la volonté du régulateur de s'adresser à un interlocuteur unique :

> *« La centralisation de la prise de décision au sein de la holding de tête s'explique principalement par la volonté du régulateur de s'adresser à un interlocuteur unique. La BCE a trop de banques sous sa tutelle pour envisager de dialoguer avec les différentes caisses régionales du groupe. Du coup on est devenu par la force des choses l'interlocuteur unique, et donc on décide de l'allocation des fonds propres, de la gestion des risques, de la méthode »* **Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014.**

« *Le régulateur a émis plusieurs fois le souhait de s'adresser à un unique interlocuteur, mais à notre niveau cela ne pose pas de problème, puisque c'est la holding de tête qui a toujours joué ce rôle, donc de mon point de vue la nouvelle régulation ne modifie pas notre organisation* » **(Entretien, BNP Paribas DS, CS, 2009-2014)**.

« *Le dialogue avec le BSIF est vraiment primordial et le fait que l'institution est peu de banque sous sa tutelle permet un dialogue permanent et plus personnel. Après c'est notre holding qui gère les relations avec le BSIF, donc à ce niveau l'évolution de la régulation ne modifie pas notre organisation. Après on est obligé de dialoguer avec les régulateurs « régionaux » comme on fait des affaires dans les différentes provinces du Canada* » **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**.

« *Chez Desjardins on est proche de l'AMF, et je dirai qu'on les challenge un peu sur l'évolution des bonnes pratiques. Après au niveau des relations, c'est clair que l'AMF souhaite un interlocuteur unique, donc évidemment que ce n'est pas chaque caisse qui va dialoguer avec l'AMF, mais bien la Fédération* » **(Entretien, Desjardins, DRG, CS, 2005-2014)**

La centralisation de la prise de la décision au niveau de la holding de tête s'explique principalement par la volonté du régulateur de dialoguer avec un interlocuteur unique. Cette analyse est d'ailleurs confirmée par les régulateurs : « *ce qu'il ne faut pas oublier c'est que le régulateur a autour de 300 banques sous sa tutelle et que malheureusement nous n'avons pas des moyens financiers et humains énormes donc il faut faire des choix, et le fait de s'adresser à une seule entité au sein de chaque groupe en est clairement un* » **(Entretien, ACPR, AR, CS, 2009-2014)**.

La centralisation de la décision au niveau des holdings est justifiée par la nécessité pour le management de la banque d'avoir une vision d'ensemble uniforme. Ce processus passe par la formalisation d'un système d'information unique entre les différentes entités du groupe, système qui permet de collecter les mêmes informations avec le même niveau de qualité, notamment pour ce qui concerne les procédures de cotation et de scoring : « *au niveau de la holding de tête, on collecte les données que nous transmettent les différentes filiales du groupe et il faut que les reportings nous arrivent sous le même format, sinon les données que nous transmettons mensuellement ou trimestriellement au régulateur ne sont pas fiables* » **(Entretien, BNP Paribas DS, CS, 2009-2014)**. La centralisation de la décision notamment pour l'octroi de financement s'explique par le besoin pour les holdings de mieux contrôler les risques au sein du groupe : « *pour les dossiers nécessitant un financement important ou jugé à risque, les différentes entités du réseau doivent se rapprocher du holding de tête pour obtenir l'aval final. On a établi différents seuils, et suivant les seuils de financement, il faut obtenir*

l'aval de la direction régionale, ou encore du holding de tête » **(Entretien, BNP Paribas DS, CS, 2009-2014).**

La centralisation de la décision notamment au niveau des holdings soulève des problèmes de gouvernance au sein des banques coopératives. Historiquement, les banques coopératives conservaient le pouvoir décisionnel au sein des caisses locales et des caisses régionales. La nouvelle réglementation bouleverse ce mécanisme historique : « *C'était un acquis historique et c'est ce que traduisent les droits de propriété des caisses ! Chaque caisse était souveraine pour définir sa stratégie, allouer ces ressources, et donc décider de si oui ou non la caisse finance, mais avec la nouvelle régulation, l'uniformisation des systèmes d'info, l'uniformisation du contrôle interne et de la gestion des risques, la caisse perd de son pouvoir. L'orientation générale est maintenant donnée à Paris, que ce soit au niveau du marketing, de l'offre de produits et services et donc chaque caisse perd sa spécificité* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

Si on assiste à la centralisation de la prise de décision, on assiste également au phénomène inverse, avec la décentralisation de la prise de décision. Cette décentralisation s'explique par un gain de ressource au sein des quatre banques :

> *« On parlait tout à l'heure de centralisation de la décision, mais on assiste également au phénomène inverse, avec une décentralisation de la décision dans certains cas. Lorsque le dossier ne présente pas de risque pour la banque, nos structures locales sont tout à fait capables de prendre les décisions adéquates et donc notre structure favorise une réponse rapide (...) donc il faut voir dans le processus de décentralisation un processus stratégique qui vise un gain de temps et de ressources pour la banque »* **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**
>
> *« Effectivement on peut qualifier notre organisation, d'organisation centralisée, mais avec l'évolution de la réglementation, le développement de la banque en ligne, et l'évolution des habitudes de consommation, il faut être capable de répondre rapidement aux besoins des clients. Donc pour chaque dossier qui ne présente pas une difficulté technique particulière ou un niveau de risque complexe, on a décentralisé le processus de décision au sein de chaque région, de chaque agence, ce qui permet un gain transactionnel important »* **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

Nous observons que c'est principalement la banque coopérative qui se trouve touchée par l'évolution du cadre réglementaire. La régulation bancaire étant construite autour du modèle de la banque SA, cette dernière a donc peu de modifications à apporter contrairement à la banque

coopérative. Cette dernière doit d'abord transformer son organisation puis dans un second répondre aux nouvelles obligations. Pour la banque SA, le processus est plus rapide puisque son organisation ne doit pas nécessairement se transformer pour s'adapter à la nouvelle réglementation, elle peut ainsi s'y conformer directement.

La théorie de l'architecture organisationnelle enseigne que si le système d'allocation des droits décisionnels évolue, alors le système de contrôle doit également évoluer. Ce constat est valable dans notre cas puisque nous avons observé deux types de changement :

- la formalisation et l'uniformisation du contrôle ;
- la co-localisation du contrôle décisionnel.

1.3.2 La co-localisation du contrôle décisionnel

Ce type de changement affecte seulement les deux banques coopératives. Ce changement résulte de la confrontation du cadre réglementaire et prudentiel avec les droits de propriété des banques coopératives et leur architecture organisationnelle historique.

Ce type de changement repose sur le partage du contrôle entre le holding de tête, les entités régionales et les filiales techniques : « *Chez CASA on a décliné le contrôle à différent niveau : au niveau du holding on contrôle les décisions stratégiques, la gestion du risque à l'échelle du groupe, on met en place une politique de contrôle interne qu'on va décliner au sein des différentes entités du groupe et notamment dans les caisses régionales. L'inspection générale de la banque veille notamment au respect de ces règles et on réalise différents audits au cours de l'année au sein des caisses régionales pour vérifier le respect des procédures, on va dire qu'au niveau de la direction on contrôle surtout les grands risques et notamment le risque de liquidité* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

La segmentation du contrôle dépend donc de la nature du risque, mais également de son importance pour l'organisation : « *le contrôle des risques c'est un budget très important pour les banques, notamment parce qu'il faut recruter du personnel, acquérir des compétences, donc on veille à ne déployer nos compétences que sur les dossiers qui représentent un risque*

important ou qui nécessite un niveau de compétence important, on laisse donc une marge de manœuvre aux caisses régionales pour l'ensemble des risques qu'on ne juge pas comme systémiques pour le groupe » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

La co-localisation du contrôle entre le holding et les entités régionales dépend également de l'évolution du modèle d'affaires : « *dans les caisses on fait pratiquement que de la banque de détail, activité qui génère peu de risque, par contre les activités qui sont particulièrement génératrices de risques sont effectuées par nos filiales techniques, donc on veille à laisser une certaine latitude aux caisses dans le contrôle, car suivant les dossiers elles ont les compétences techniques et les moyens humains pour réaliser le contrôle* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

Desjardins vise également une gestion intégrée des risques, passant par la co-localisation du contrôle décisionnel : « *l'objectif du Mouvement Desjardins en matière de gestion des risques est d'optimiser la relation risque-rendement dans le respect des niveaux de tolérance établis en élaborant et en appliquant des stratégies, des encadrements ainsi que des processus de gestion et de contrôle des risques intégrés à l'ensemble de ses activités (...) Desjardins s'est doté d'un cadre de gestion intégrée des risques qui vise à donner à sa haute direction et au conseil d'administration de la Fédération un niveau de confiance et d'aisance acceptable quant à la compréhension et à la gestion de la gamme complète des risques liés à l'atteinte de ses objectifs* » (Desjardins, 2014, p. 67).

Comme dans le cas de CASA, la co-localisation du contrôle décisionnel s'explique par le besoin d'optimiser le couple « *risque-rendement* ». Ainsi l'ensemble des décisions offrant un couple « *risque-rendement* » faible sont gérées au sein des caisses. Dans le cas inverse, ces décisions sont gérées par la Fédération ou par le holding de tête.

La volonté du régulateur de s'adresser à un interlocuteur unique explique également ce processus : « *l'AMF au Québec, n'a clairement pas les moyens de s'adresser à chaque entité de Desjardins, ni à chaque caisse, donc pour les grands risques c'est la Fédération qui est l'interlocuteur de l'AMF* » **(Entretien, Desjardins, DRG, CS, 2009-2014).**

Dans la partie consacrée aux mécanismes externes de gouvernance, nous avons abordé les méthodes pour évaluer le RWA. Le développement de ces modèles au sein des banques a conduit à la formalisation et à l'uniformisation du contrôle au sein des banques.

1.3.3 La formalisation et l'uniformisation du contrôle

Dans le cadre de la gestion de leurs fonds propres, les banques peuvent choisir deux méthodes pour évaluer le RWA :

- la méthode standard : celle-ci est très couteuse pour la banque, notamment en fonds propres, car elle n'est pas souple dans l'évaluation du risque ;
- la méthode avancée : celle-ci permet une gestion plus précise du risque et donc limite mécaniquement la consommation de fonds propres.

Si la méthode avancée représente un coût important pour la banque, car il faut être capable de développer le modèle, de le mettre en place ce qui implique un historique important de donné ainsi que du personnel qualifié, le coût est justifiable, car la banque travaille sur plusieurs milliards de RWA, ce qui conduit très rapidement à rentabiliser l'investissement. Dans le cas de CASA, RBC et BNP Paribas, les banques travaillent toutes avec la méthode avancée. Dans le cas de Desjardins il semble que les deux méthodes existent : « *conformément à la ligne directrice sur les normes relatives à la suffisance du capital de base adaptée en fonction des dispositions de l'accord de Bâle III, le Mouvement Desjardins utilise l'approche des notations internes, sous réserve de conditions, pour le risque de crédit lié aux portefeuilles de prêts de la clientèle de détail Particuliers. Quant aux autres expositions aux risques de crédit et de marché, elles sont présentement évaluées selon l'approche standard, alors que le risque opérationnel est calculé à partir de l'approche indicateur de base* » (Desjardins, 2014, p. 70). Le changement du type « formalisation et uniformisation du contrôle est donc en cours au sein de Desjardins, comme nous l'explique le management de la banque : « *on travaille sur l'adoption de modèle interne pour les expositions aux risques de marché et aux risques de crédit des non-particuliers, mais cette adoption prend du temps, ça nécessite beaucoup de moyens humains et financiers, mais on y travaille en collaboration avec l'AMF* » **(Entretien, Desjardins, DRG, CS, 2009-2014).**

Dans le cas de CASA, RBC et BNP Paribas, l'adoption de la méthode avancée à conduit à la formalisation et à l'uniformisation du contrôle : « *le problème est toujours le même, c'est le holding qui est le représentant de la banque devant le régulateur, et on doit présenter les résultats consolidés (...) on peut pas se permettre que la caisse x nous présente des résultats et des données différentes de la caisse y, donc on utilise maintenant les mêmes modèles et les mêmes méthodes au niveau du contrôle* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).** L'évaluation par les agences de notation est également présentée comme un facteur explicatif de la formalisation et l'uniformisation du contrôle :

> « *Je vais pas me faire des amis en disant cela, mais concrètement, que l'on parle du régulateur ou des agences de notations, ils n'aiment pas vraiment la diversité, donc si on présente une organisation avec plusieurs entités qui disposent chacune d'une méthode différente pour le contrôle, l'évaluation des risques, ils n'aiment pas ça et au final on obtient une note plus basse, et quand on connaît le problème de financement des banques, on a vite fait le choix de se ranger derrière la volonté des noteurs et des régulateurs* ». **(Entretien, BNP Paribas DS, CS, 2009-2014).**
>
> « *Le mimétisme est quand même très présent dans notre secteur d'activité, donc à partir du moment où une banque formalise son contrôle, ça pousse les autres banques à agir de même (...) en plus le BSIF et les agences de notation poussent à un benchmark important entre nous, donc pour conserver la confiance et obtenir la meilleure note possible, on adopte les mêmes pratiques au sein du groupe* » **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014).**

L'uniformisation du contrôle semble également se justifier par un gain de ressources pour les banques : « *l'uniformisation repose également sur une logique économique, puisque si on uniformise le contrôle au sein du groupe, on réduit considérablement le coût transactionnel que représente le contrôle, on parle de plusieurs centaines de millions d'euros chaque année pour le groupe CASA, donc l'uniformisation du contrôle c'est autant de ressources que la banque peut mobiliser pour se développer, notamment dans le digital* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

L'uniformisation et la formalisation du contrôle représentent un coût important pour les banques, et il semble que la banque doit atteindre une taille critique pour le formaliser à l'ensemble des risques, ce qui explique notamment que Desjardins n'utilise pas la méthode avancée pour gérer l'ensemble des risques. Néanmoins, vu le montant très important de RWA que la banque doit gérer il semble que l'investissement soit rentable. Au niveau de la gouvernance, la formalisation et l'uniformisation du contrôle semblent réduire la marge de

manœuvre des caisses coopératives. Inversement, l'organisation centralisée de la banque SA ne semble pas impactée par ce type de changement.

Synthèse des types de changement affectant l'architecture organisationnelle des banques

L'analyse de l'évolution de l'architecture organisationnelle des banques permet de mettre en avant trois types de changement :

1. la segmentation des droits décisionnels ;
2. la co-localisation du contrôle décisionnel ;
3. la formalisation et l'uniformatisation du contrôle

Nous revenons sur ces trois types de changement.

Changement de type « segmentation des droits décisionnels »

Ce changement est observable au sein des quatre banques. Il répond à une volonté du régulateur, mais aussi au besoin de la banque d'avoir une vision d'ensemble. La segmentation des droits décisionnels répond également à l'objectif de mieux contrôler les risques, mais également d'améliorer l'allocation des ressources.

La segmentation des droits décisionnels pose des problèmes de gouvernance au niveau des deux banques coopératives (CASA et Desjardins). On assiste à une perte d'autonomie des caisses locales et régionales, au profit du holding de tête ou de la fédération. La volonté du régulateur de s'adresser à un guichet unique renforce ce processus.

L'analyse de ce type de changement permet de mieux saisir les difficultés pour les banques coopératives de répondre à l'évolution du cadre légal et prudentiel. Afin de répondre à ce dernier, elles doivent s'engager dans un double processus :

1. transformer leur organisation afin d'être en mesure de répondre aux nouvelles obligations ;
2. puis dans un second temps, répondre à ces nouvelles exigences.

On peut donc penser que la banque SA est favorisée car elle doit seulement répondre aux nouvelles exigences puisqu'en théorie son arrangement organisationnel le lui permet.

Changement de type « Co-localisation du contrôle décisionnel »

Ce changement affecte uniquement les deux banques coopératives (CASA et Desjardins). Ce changement repose sur la confrontation du cadre réglementaire avec l'architecture organisationnelle des coopératives. Si historiquement les caisses locales et régionales avaient un pouvoir décisionnel important, l'analyse de nos données permet d'établir que maintenant c'est le couple « risque-rendement » qui détermine le niveau décisionnel. Ainsi lorsque le risque est faible pour l'organisation, la caisse locale conserve son pouvoir décisionnel. Par contre lorsque le risque semble important pour la banque, c'est le holding de tête qui prend la décision. Le montant du financement souhaité est également déterminant car le holding va établir des seuils de financement qui vont déterminer le niveau hiérarchique correspondant.

La co-localisation du contrôle décisionnel repose également sur la volonté du régulateur de s'adresser à un interlocuteur unique, ce qui est déjà le cas au niveau des banques SA.

Changement de type « Formalisation et uniformisation du contrôle »

Le dernier changement affectant l'architecture organisationnelle des banques affecte les quatre banques de la même manière. Ce changement repose sur le développement des méthodes avancées. Ces méthodes permettent une gestion plus précise du risque. Ainsi, si le développement de ces méthodes représente un coût important pour la banque, elles limitent la consommation des fonds propres. Il semble néanmoins que la banque doit afficher une taille critique pour développer ces méthodes puisque Desjardins n'utilise pas totalement les méthodes avancées alors que cela est le cas chez CASA, BNP Paribas et RBC.

Enfin, il semble que le mimétisme explique ce changement et que des « benchmarks » sont encouragés par les régulateurs et les agences de notation.

Synthèse section I

Notre première question de recherche initialement formulée était la suivante : **Comment évoluent les composantes de l'AOG au cours d'un changement réglementaire et prudentiel ?**

Cette première section nous a permis d'apporter la réponse à cette première question. L'analyse de l'évolution des composantes de l'AOG nous a permis de mettre en avant 8 types de changements. Pour rappel ces changements n'ont pas affecté de la même manière toutes les banques. Le tableau suivant propose une synthèse des différents types de changement et de leur implication ou non au niveau de chaque banque.

Tableau 44 : Typologie des changements observés au niveau des banques

Type de changement	CASA	BNP Paribas	RBC	Desjardins
Diversification géographique	OUI	OUI	OUI	OUI
Diversification métiers – élargissement de la chaîne de valeur	OUI	OUI	OUI	OUI
Recentrage géographique – restriction de la chaîne de valeur	OUI	OUI	NON	NON
Segmentation des droits décisionnels	OUI	OUI	OUI	OUI
Formalisation et uniformisation du contrôle	OUI	OUI	OUI	OUI
Co-localisation du contrôle décisionnel	OUI	NON	NON	OUI
Complexification et durcissement des mécanismes externes de gouvernance	OUI	OUI	OUI	OUI
Augmentation du salaire du dirigeant principal	OUI	NON	NON	OUI

L'analyse de ces différents changements permet de comprendre que le critère du statut juridique n'est pas utile dans notre cas, en tout cas il ne permet pas de faire une discrimination entre les quatre banques. Ainsi CASA a parfois réalisé certains changements alors que ceux-ci n'étaient pas visibles chez Desjardins. Par contre il semble que le critère du pays soit plus efficace. En

effet nous avons observé des comportements semblables entre les deux banques françaises et entre les deux banques canadiennes.

L'analyse des types de changement a permis également de mettre en avant la dynamique de changement propre à chaque pays. Par exemple si une stratégie de diversification géographique a été réalisée par les quatre banques, nous avons pu établir que cette diversification a été réalisée avant la crise financière par les deux banques françaises. Inversement, les deux banques canadiennes ont réalisé ce changement après la crise financière de 2008. La dynamique de changement est également différente du fait de la mise en application progressive de Bâle III en Europe (jusqu'en 2018-2019), alors que les accords de Bâle III sont en application au Canada depuis 2011-2012. La dynamique institutionnelle propre à chaque pays produit donc un impact sur la dynamique de changement des quatre banques.

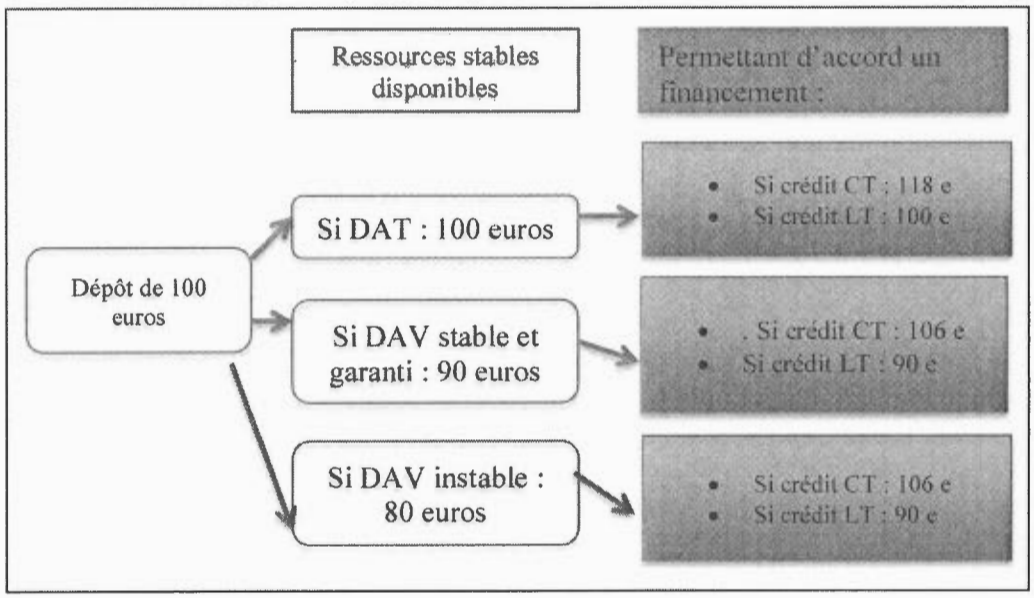
L'ensemble des changements observés ont des objectifs communs tant au niveau de la France qu'au niveau du Canada, et cela indépendamment du statut juridique de la banque :

- améliorer l'allocation des ressources au sein de la banque ;
- mieux contrôler les risques et notamment le couple « *risque-rendement* » ;
- permettre la création d'un guichet unique afin d'améliorer le dialogue avec le régulateur.

L'analyse des changements affectant le modèle d'affaires et la gouvernance des banques permet de mettre en avant les impacts croisés. Par exemple, l'évolution des mécanismes externes de gouvernance et, notamment, le durcissement des règles concernant les ratios de fonds propres et de liquidité conduisent à une évolution importante du modèle d'affaires des banques et plus précisément au niveau de la proposition de valeur.

L'évolution des règles entourant les fonds propres des banques à mettre l'accent sur les produits d'épargne permettant de collecter des ressources stables. L'objectif général est que l'épargne collectée rentre dans la catégorie des ressources stables selon les critères bâlois. Si cela est le cas, alors la banque peut accorder des financements à long terme. La figure suivante témoigne de l'importance de l'adéquation entre les produits d'épargne proposés par la banque et sa stratégie d'offre de crédit.

Figure 73 : L'impact des produits d'épargne sur l'offre de crédit



Source : de l'auteur

La figure témoigne bien de l'importance pour la banque de collecter des fonds sur un produit d'épargne permettant de les qualifier comme un dépôt stable, puisque les 100 euros permettent dans le cas d'un DAT (Dépôt à Terme) d'accorder un financement de 118 euros si le crédit est à court terme et de 100 euros si le crédit est à long terme (supérieur à 1 an). Par contre lorsque le DAV (Dépôt à Vue) est instable, la banque peut offrir un financement de 94 euros si le crédit est à court terme et de 80 euros lorsque le crédit est à long terme. L'évolution des produits d'épargne représente donc un enjeu stratégique pour la banque.

Cet exemple témoigne de l'adéquation nécessaire entre la gouvernance et le modèle d'affaires. Ainsi, si les composantes du modèle d'affaires ne suivent pas l'évolution de la gouvernance, un déséquilibre se crée au sein de l'AOG de la banque ce qui doit nécessairement conduire à une moindre performance de cette dernière.

L'analyse de ces différents types de changement a permis de mettre en avant que certains changements reposent sur des effets de mimétisme entre les banques. Néanmoins il semble que

le seul critère du mimétisme soit insuffisant pour expliquer les différents changements observés. Afin de comprendre la dynamique de changement, il semble donc nécessaire de revenir sur les différents types de changement et d'examiner la source de ces changements. Pour cela nous effectuons un retour sur les décisions et sur les événements observés. Cela fera l'objet de la section suivante. L'examen des sources de changement permettra alors de répondre à notre seconde question de recherche : **Dans les changements observés affectant l'AOG des banques, quels sont ceux relevant de l'environnement institutionnel et ceux relevant de l'action stratégique des dirigeants de la banque ?**

Section II : Les types de changement affectant l'AOG et les sources de changement

Cette seconde section a pour but de répondre à notre deuxième question de recherche. Pour rappel, celle-ci est la suivante : **Dans les changements observés affectant l'AOG des banques, quels sont ceux relevant de l'environnement institutionnel et ceux relevant de l'action stratégique des dirigeants de la banque ?**

La section précédente nous a permis de déterminer ce qui avait changé au sein de l'AOG des banques. Nous avons ainsi pu mettre en avant plusieurs types de changement qui ont affecté le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Ces changements reposent sur des décisions ou sur le déroulement d'un événement. Notre démarche méthodologique a permis pour chaque type de changement de rattacher les décisions et/ou les événements correspondants. Si on prend par exemple le changement de type « **Complexification et durcissement des mécanismes externes de gouvernance** », nous pouvons rattacher à ce changement plusieurs événements/décisions :

- 26 juin 2004 : publication des recommandations de Bâle II ;
- 1er janvier 2006 : les banques calculent en parallèle le ratio Cooke (Bâle I) et le ratio McDonough (Bâle II) ;
- 14 juin 2006 : adoption de la directive européenne, dite CRD ;

- 1er janvier 2007 : entrée en vigueur de la directive européenne pour les approches standards et notation interne fondation ;
- 31 janvier 2012 : objectif d'implantation de Bâle III ;
- 1er janvier 2015 : mises-en œuvre réglementaire du ratio LCR ;
- 1er janvier 2018 : mises-en oeuvre réglementaire du ratio NFSR ;
- 1er janvier 2015 : ratio minimal de fonds propres de base de 6%

Nous avons pu reproduire ce même schéma pour l'ensemble des 8 types de changement.

Ainsi, si la première section a permis de répondre à notre première question de recherche en mettant en avant les évolutions de l'AOG (approche contenu), la seconde section doit nous permettre de répondre à notre seconde question de recherche et, notamment, de mieux comprendre la dynamique du changement et, plus précisément, les sources de ces changements.

L'approche néo-institutionnelle met l'accent sur l'importance de prendre en compte les pressions institutionnelles afin de mieux cerner le comportement et l'évolution des organisations. Néanmoins, l'approche néo-institutionnelle néglige le rôle des agents et ne prend pas en compte leurs capacités stratégiques. Nous avons ainsi proposé de passer du néo-institutionnalisme au néo-institutionnalisme étendu. Si la conception de l'environnement sous la forme de pilier reste identique entre les deux approches, le néo-institutionnalisme étendu permet de prendre en compte le rôle de l'agent ainsi que sa capacité stratégique. De plus, le changement institutionnel n'est plus seulement perçu comme le fruit de pressions institutionnelles exogènes et d'origine indéterminée, mais comme un but stratégique.

La bascule du néo-institutionnalisme vers le néo-institutionnalisme étendu permet de compléter notre analyse des sources de changement affectant l'arrangement organisationnel global (AOG). Si le néo-institutionnalisme met en avant comme sources de changement le pilier régulateur, le pilier normatif ainsi que le pilier culturel cognitif, l'intégration du néo-institutionnalisme étendu à notre cadre d'analyse permet de considérer l'action stratégique des acteurs comme une source de changement. Comme le montre le tableau suivant, notre analyse prend ainsi en compte quatre sources de changement.

Tableau 45 : Piliers institutionnels et sources de changement

Type de source de changement	Fondement du changement	Mécanisme de changement	Indicateur de changement	Légitimité du changement
Pilier régulateur	Obligation légale	Mécanisme coercitif	Lois, règles, sanctions	Loi
Pilier normatif	Obligation sociale	Mécanisme normatif	Normes, certifications, accréditations	Morale
Pilier culturel cognitif	Perception commune	Mécanisme mimétique	Logique partagée	Culture
Action stratégique	Opportunité stratégique conférant un avantage stratégique futur	Décision stratégique innovante	Opportunité stratégique, innovation stratégique, Contraintes	Rationalité collective, processus cognitifs et politiques

Source : construction personnelle

Si l'analyse néo-institutionnelle a permis de déterminer trois sources de changement, l'ajout du néo-institutionnalisme étendu à notre cadre d'analyse permet de réintégrer l'acteur à notre analyse et ainsi d'envisager une quatrième source de changement : l'action stratégique. Ainsi le changement institutionnel ne doit plus être perçu uniquement comme une contrainte, mais aussi comme une finalité stratégique pour l'organisation. Le champ organisationnel n'est plus seulement un espace au sein duquel se réalisent des isomorphismes, mais également des conflits, des négociations entre les agents pouvant conduire à des innovations. Ces sources de changement peuvent ainsi conduire à différents types de changement, et cela d'autant plus que, comme l'environnement institutionnel est composé de plusieurs références institutionnelles, les acteurs peuvent faire le choix d'y souscrire ou pas. Ainsi l'environnement institutionnel est composé de sources de changement qui peuvent être contradictoires ou complémentaires, conférant ainsi à l'acteur une marge de manœuvre importante. L'analyse de la performance de l'organisation s'en trouve ainsi pertinente car elle permet de porter un « jugement » sur les choix effectués par les agents d'une organisation dans un environnement donné. L'analyse de la littérature renforce ainsi le choix de notre problématique proposant d'analyser l'évolution de la

structure de l'AOG, puis de déterminer les sources de ces évolutions et enfin d'analyser l'impact de ces changements sur la performance de l'organisation.

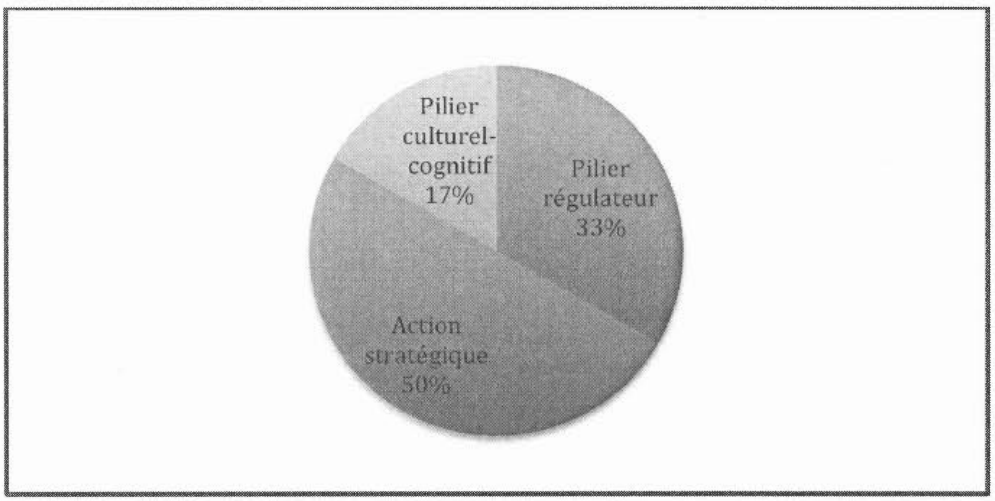
La seconde question doit permettre de mieux comprendre la dynamique du changement. Ainsi, avec la première question, nous avons pu établir différents types de changement qui ont affecté tour à tour le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle des quatre banques. Au cours de la seconde section, nous reprenons ces différents types de changement et nous regardons l'ensemble des décisions et/ou événements qui y sont rattachés. L'analyse croisée des rapports annuels, des entretiens avec les acteurs de la banque, mais également ceux avec les observateurs externes nous ont permis d'établir, pour chaque type de changement, la part des piliers institutionnels et la part des décisions stratégiques des dirigeants de la banque dans le processus de changement. Si, par exemple, pour le type de changement « X » affectant le modèle d'affaires, nous avons rattaché 6 décisions/événements et que trois d'entre elles ont pour source les innovations stratégiques des dirigeants de la banque, qu'une d'entre elles soit le fruit du culturel cognitif et que deux autres sont le fruit du pilier régulateur, nous pouvons alors calculer des pourcentages décisionnels pour chaque type de changement.

Tableau 46 : Événements/ décisions se rapportant au changement "X" affectant le modèle d'affaires des banques

Événements/décisions	**Source identifiée**
Augmentation du Tier One	Pilier régulateur
Création du ratio LCR	Pilier régulateur
Retrait du marché hypothécaire	Action stratégique
Recentrage métier	Action stratégique
Réallocation des capitaux	Action stratégique
Meilleures pratiques	Pilier culturel cognitif

Ainsi, le retour sur l'ensemble des décisions/événements permet d'établir pour chaque type de changement les pourcentages décisionnels suivant :

Figure 74 : Pourcentages décisionnels se rapportant au changement "X"



Ainsi, nous pouvons affirmer que pour le changement « X », c'est l'action stratégique des dirigeants de la banque qui est la principale source de changement (50% des décisions/événements observés) et que le pilier régulateur en est la seconde source (33%) et enfin que le pilier culturel cognitif représente seulement 17% des décisions/événements observés. Nous avons ainsi reproduit ce processus pour l'ensemble des types de changement observés se rapportant au modèle d'affaires, à la gouvernance et à l'architecture organisationnelle.

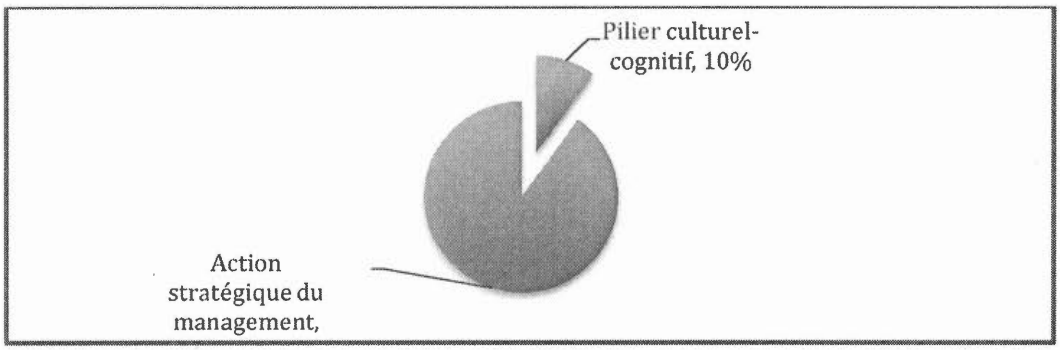
2.1 Les sources du changement du modèle d'affaires

Pour rappel, nous avons observé trois types de changement au niveau du modèle d'affaires :

1. diversification métier- élargissement de la chaîne de valeur ;
2. diversification géographique ;
3. recentrage géographique- restriction de la chaîne de valeur.

La diversification métier et l'élargissement de la chaîne de valeur

Ce type de changement impactant le modèle d'affaires repose sur deux sources de changement : l'action stratégique du management et le pilier culturel cognitif. Le retour sur les décisions/événements rattachées à ce type de changement permet d'établir les pourcentages décisionnels suivants :



On observe que ce changement repose avant tout sur des décisions qui sont initiées par le management de la banque. Les acteurs des quatre banques font ressortir le jeu du management dans l'évolution du modèle d'affaires.

« *On a effectivement l'évolution du cadre légal en France et en Europe qui a permis une ouverture des marchés, mais ce n'est pas parce que le cadre légal le permet que nous devons y aller. Non il y avait réellement une volonté stratégique de la part de la banque d'élargir notre chaîne de valeur, d'intégrer à notre système d'activité différents métiers. Les dirigeants avaient réellement la conviction que c'était porteur de valeur pour la banque et ses parties prenantes que d'investir dans des métiers ou des activités qui étaient réalisées par des acteurs non bancaires* » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2005-2014)**

« *Le secteur bancaire a bénéficié de conditions favorables, ce qui nous a permis de réaliser un grand nombre d'acquisitions, en France, en Europe, mais aussi dans le reste du monde. Mais il y avait un objectif stratégique derrière ces acquisitions : offrir à partir d'un guichet unique un large éventail de service de la banque à l'assurance en passant par la gestion de patrimoine. C'était l'objectif du CA à l'époque et je crois qu'on est toujours dans cette vision, mais avec des moyens différents, notamment aujourd'hui avec le digital* » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2005-2014)**

« *Chez RBC on a toujours eu pour objectif de diversifier nos sources de revenus tant au niveau des métiers qu'au niveau du lieu du cash-flow, donc les acquisitions réalisées avaient clairement l'objectif stratégique d'assurer la résilience de la banque, c'était une volonté stratégie du CA et des dirigeants et on n'a pas vraiment évolué sur ce point* » **(Entretien, RBC, DS, CS, 2005-2014)**

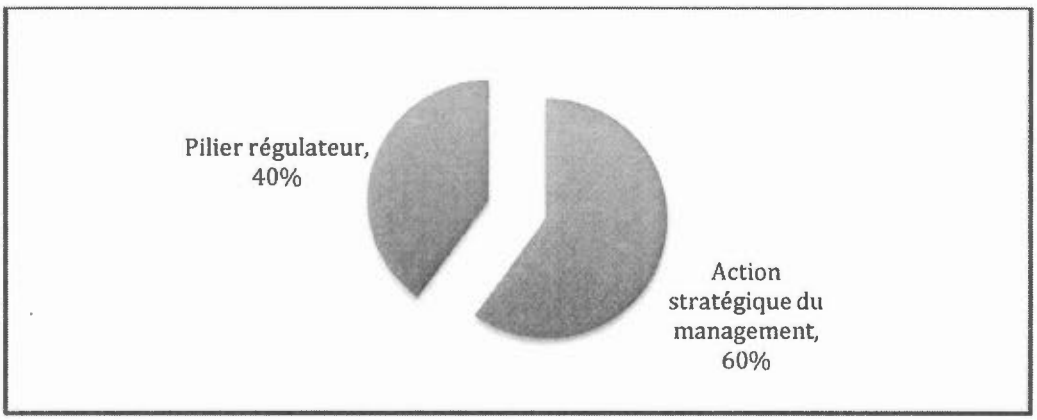
« *Les acquisitions dans le secteur de l'assurance c'est clairement un objectif stratégique pour Desjardins, notamment parce qu'on approche de la saturation au niveau du marché bancaire au Québec, donc on va chercher des relais de croissance. C'est l'objectif du CA d'assurer la résilience de l'organisation donc on prend les décisions stratégiques qui permettent d'atteindre cet objectif* » (**Entretien, Desjardins, DG, CS, 2005-2014)**

Ainsi si les conditions de marché ont favorisé certaines acquisitions, les acteurs des quatre banques témoignent du rôle du management de la banque dans ce processus. Néanmoins le management de la banque n'est pas la seule source de changement, puisqu'une logique mimétique émanant du pilier culturel cognitif semble également justifier ce changement.

Les acteurs semblent indiquer que le marché bancaire canadien et français se caractérise par son incertitude. Cette dernière conduit les acteurs a adopté un comportement mimétique afin de réduire les risques. Par exemple, le développement du modèle de banque-assurance s'explique par le fait qu'il assure des cash-flows importants à la banque et cela même dans un contexte d'incertitude.

Le recentrage géographique et la restriction de la chaîne de valeur

Ce type de changement impactant le modèle d'affaires repose sur deux sources de changement : l'action stratégique du management et le pilier régulateur. Le retour sur les décisions/événements rattachées à ce type de changement permet d'établir les pourcentages décisionnels suivants :



Si le type de changement inverse (diversification métiers- élargissement de la chaîne de valeur) repose sur l'action stratégique du management ainsi que le pilier culturel cognitif, nous observons que pour ce type de changement, l'action stratégique du management représente 60% des décisions observées et que 40% des décisions observées sont liées au pilier régulateur.

L'évolution du cadre légal et prudentiel est perçue comme un élément expliquant le recentrage géographique et la restriction de la chaîne de valeur.

> *« On ne peut pas dire que le cadre réglementaire et notamment Bâle III favorise la croissance des banques. Avec l'encadrement de l'effet de levier, le durcissement des ratios, l'introduction des ratios de liquidité plus la décote sur notre participation dans les sociétés d'assurance, on est obligé de faire évoluer notre modèle d'affaires. Si on ne le fait pas, on ne respecte pas les règles prudentielles. Par exemple conserver notre réseau en Grèce, au Portugal, coute beaucoup trop de fonds propres à la banque, fonds propres que ne dispose pas la banque ; donc l'évolution du cadre réglementaire nous a conduits à effectuer un recentrage stratégique important »* **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**
>
> *« Le durcissement des règles prudentielles a clairement condamné notre modèle de bancassurance, parce que ce modèle consomme trop de fonds propres, et puis avec l'encadrement de l'effet de levier on est obligé de réduire la voilure. Donc la banque a listé l'ensemble de ses positons et on a décidé de se séparer des métiers qui ne représentaient pas un intérêt certain pour le futur ou de marchés qui n'étaient pas jugés comme stratégiques pour la banque »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2005-2014)**

Si l'évolution du cadre légal et réglementaire a conduit la banque à effectuer un recentrage géographique ainsi qu'à restreindre sa chaîne de valeur, ce changement peut s'expliquer également par l'action stratégique du management et notamment par l'évolution de la gouvernance de la banque. Ce point est particulièrement visible au niveau de CASA et dans une moindre mesure chez BNP Paribas.

> *« Notre gouvernance a évolué depuis la crise, certains dirigeants sont partis, de nouvelles idées sont arrivées, et avec elles la stratégie du groupe a forcément évolué. Par exemple la croissance à l'internationale c'était notre objectif au cours des années 2000, là on est plus dans la philosophie de se développer sur nos marchés domestiques que sont la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg, donc on procède à une analyse de nos participations afin de les faire évoluer suivant notre plan stratégique »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**

« Depuis la crise financière de 2008, la gouvernance de CASA a fortement évolué, le CA a notamment été renouvelé, l'équipe dirigeante également et avec elle les idées et la stratégie, même s'il y a toujours une forme de continuité (...) je pense que c'est plus des personnes de la banque de détail et du sérail qui sont à la tête de CASA maintenant, avec une autre vision stratégique pour le groupe et c'est plus la croissance à l'international comme c'était le cas avant. La direction et le CA visent vraiment le développement de nos marchés domestiques, de la banque de détail en France parce que c'est une activité résiliente pour nous. Donc on a fait évoluer notre stratégie, ce qui a conduit à faire évoluer nos participations notamment en Grèce, au Portugal » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

L'analyse des verbatims témoigne de l'importance de considérer conjointement le modèle d'affaires et la gouvernance. Par exemple on ne peut pas comprendre l'évolution du modèle d'affaires de CASA et BNP Paribas à partir de 2008 sans prendre en compte l'évolution de la gouvernance de la banque. Ainsi, le renouvellement de l'équipe dirigeante, apportant avec elle une autre culture métier explique en grande partie le recentrage de CASA et BNP Paribas vers leurs marchés historiques. Le recentrage de CASA et BNP Paribas vers la banque de détail s'explique en grande partie par le renouvellement de l'équipe dirigeante qui dispose de la culture « banque de détail » et pas de celle de « BFI » comme c'était le cas avec les équipes précédentes. Ainsi pour comprendre l'évolution d'une organisation il semble nécessaire de prendre en compte conjointement la gouvernance et le modèle d'affaires.

La diversification géographique

Le dernier type de changement affectant le modèle d'affaires des banques est la diversification géographique. Ce changement repose à 100% sur l'action stratégique des banques. En effet, nous n'avons pas trouvé de décisions ou d'événements qui ont pour source le pilier régulateur, le pilier normatif ou encore le pilier culturel cognitif.

« La mondialisation des services financiers et bancaires nous a offert la possibilité de nous développer sur de nombreux marchés à l'international notamment, ce qui nous a permis d'accroître notre PNB et notre résultat net (...) ce positionnement était d'autant plus facile que le contexte réglementaire était peu contraignant pour nous, notamment par rapport à nos fonds propres » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**

« On a accumulé beaucoup de liquidité avec les caisses régionales, liquidité qu'on a choisi d'investir à l'international parce que pour nous c'était un vecteur de croissance important » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

« L'international c'est dans l'ADN de notre banque depuis toujours, on a la chance au Canada d'accueillir un grand nombre de nationalités, donc le développement de notre réseau à l'international ça avait un sens stratégique pour nous (...) on pouvait développer notre PNB au Canada, mais également à l'international, et en plus on pouvait offrir une offre de service à l'international, donc cela soutenait notre croissance » » **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

Si chez Desjardins on n'observe pas une croissance à l'international comparable à celle de CASA, BNP Paribas ou RBC, Desjardins a également fait le choix de se développer à l'extérieur du Québec afin de répondre à un but stratégique.

« Le taux de bancarisation au Québec est très élevé et notre taux de pénétration du marché est très élevé également puisque je crois que nous avons la première part de marché au niveau des particuliers et des entreprises, donc notre croissance en dehors du Québec, repose sur une volonté d'aller chercher des relais de croissance en dehors du Québec dans des activités financières que nous maitrisons et qui peuvent compléter notre offre de service. Donc l'ouverture du groupe en dehors du Québec fait partie de notre stratégie » **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2009-2014)**

Ce type de changement affectant le modèle d'affaires de la banque repose donc sur une unique source qui est l'action stratégique du management de la banque. La collecte et l'analyse des données n'indiquent pas que l'environnement institutionnel soit une source de changement pour ce type d'évolution.

2.2 Les sources du changement de la gouvernance

Pour rappel, nous avons observé deux types de changement au niveau de la gouvernance :

1. l'augmentation du salaire du dirigeant principal ;

2. la complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance.

Le salaire du dirigeant principal

En ce qui concerne l'augmentation du salaire du dirigeant principal, nous observons que **70%** des décisions rattachées à ce type de changement proviennent de décisions du management et **30%** des décisions peuvent être rattachées au pilier culturel cognitif. La rémunération du dirigeant n'étant pas encadrée pas loi tant en France qu'au Canada, elle repose avant tout sur les décisions prises par le comité des rémunérations :

> *« La rémunération dépend avant tout des décisions qui sont prises par le conseil d'administration et par le comité des rémunérations, qui étudie chaque année si la rémunération du dirigeant, mais aussi de l'ensemble de l'équipe dirigeant est en phase avec leurs obligations »* **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**
>
> *« Chez BNP Paribas on s'est doté d'un comité des rémunérations qui plusieurs fois par an va étudier la rémunération du DG ainsi que ses composantes. Ils vont à ce titre effectuer des recommandations au CA qui peut décider de les suivre ou pas »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**

Nous avons relevé à ce titre l'existence d'un comité des rémunérations au sein des quatre banques sans exception. Si l'évolution de la rémunération du dirigeant dépend avant tout des décisions qui sont prises par le conseil d'administration suivant les recommandations éventuelles du comité des rémunérations, ces décisions sont impactées également par les croyances, les logiques partagées et le mimétisme :

> *« On ne peut pas négliger que le marché des dirigeants s'est fortement mondialisé, donc évidemment que le comité et le CA regardent ce que font les concurrents et pas que, parce que oui il y a des spécificités qui sont propres à l'industrie bancaire, mais on peut très bien envisager de recruter un DG qui ne fait pas partie du sérail, donc on observe les pratiques du secteur, mais également les pratiques des entreprises qui ont une taille comparable à la notre et on réalise alors les modifications dans la rémunération et dans sa structure »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**

L'évolution de l'organisation conduit également à faire évoluer la rémunération des dirigeants, comme dans le cas de CASA avec l'introduction d'un véhicule coté en bourse en 2001.

> *« L'introduction de CASA en bourse modifie également la rémunération des dirigeants, parce que maintenant on est capable de les rémunérer en actions, ce qui n'avait jamais été le cas auparavant. On a commandé l'époque un benchmark à un cabinet de conseil afin d'étudier la rémunération des dirigeants des grandes banques dans le monde pour voir comment nous devions rémunérer les dirigeants chez nous, et donc l'indexation de la rémunération des dirigeants de CASA sur la performance en bourse de l'action repose sur cette logique »* **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

L'évolution de la rémunération au sein des banques coopératives pose néanmoins des problèmes culturels et de croyances :

> *« L'attribution des actions ou le paiement en action a effectivement pris du temps, parce que déjà il fallait avoir l'aval du CA et tout le monde n'étaient pas pour, parce que certains considéraient que ce n'était pas culturellement acceptable par rapport aux valeurs du monde coopératif, donc il y a tout un travail de persuasion qui a été mené au sein des organes politiques de CASA pour expliquer le bien-fondé de cette évolution »* **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

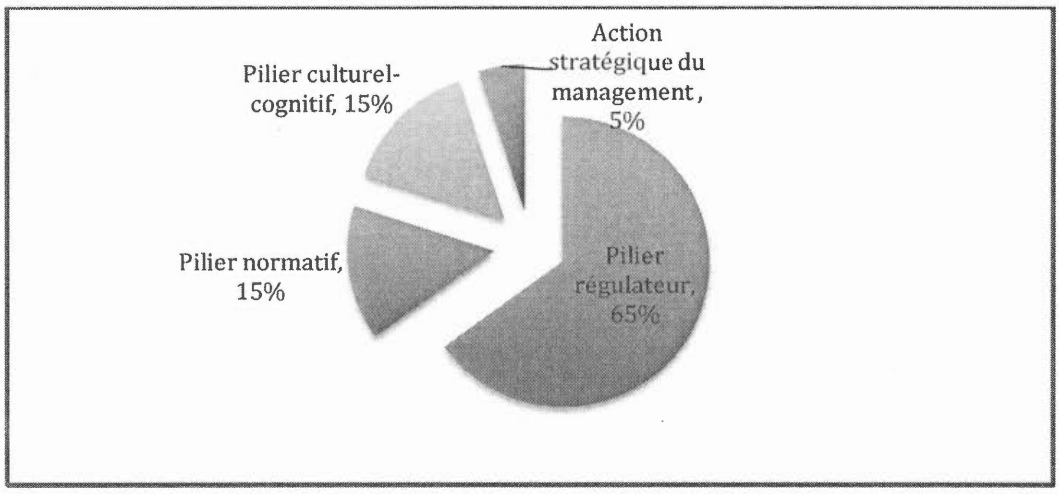
Chez Desjardins, l'évolution de la rémunération ne se situe pas sur l'attribution d'options ou sur le paiement en action, car ce mécanisme n'est pas possible, du fait que Desjardins ne dispose pas d'entité cotée en bourse. Néanmoins l'augmentation du salaire des dirigeants et notamment sous la présidence de Monique Leroux soulève également des questions d'éthiques et de culturelles :

> *« Pour moi cette rémunération n'est pas éthique.... Comment peut-on justifier que le chef de la direction gagne 300 fois ce que gagne un salarié classique ? Est-ce que le chef de la direction travaille 300 fois plus qu'un salarié classique, ou encore est-ce que sa contribution au développement du groupe est 300 fois plus importante ? Honnêtement je ne le crois pas. On est typiquement dans les dérives du système financier. Bon après on m'explique que le dirigeant de RBC gagne 4 fois plus et donc que pour des raisons de mimétisme on doit en partie s'aligner sur sa rémunération. Mais pour moi travailler chez Desjardins ça signifie avant tout respecter certaines règles éthiques et culturelles qui sont propres au mouvement coopératif »* **(Entretien, Desjardins, DG, CS)**

L'évolution de la rémunération du dirigeant principal repose avant tout sur les décisions qui sont prises par le conseil d'administration de la banque suivant les recommandations du comité des rémunérations. Néanmoins, des pressions culturelles et des effets de mimétisme se font sentir au sein de l'industrie bancaire, poussant les banques à adopter les mêmes pratiques, notamment l'attribution d'une rémunération variable sous la forme d'action. Ces évolutions soulèvent des problèmes culturels au sein des banques coopératives, car si certaines pratiques sont conciliables avec les valeurs des banques SA, même si elles soulèvent des problèmes éthiques, elles sont difficilement conciliables avec les valeurs historiques des coopératives. Ce constat a conduit, notamment au Québec, au développement du ratio d'équité afin de mesurer l'écart de rémunération entre le plus haut salaire et le salaire moyen.

La complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance

Ce type de changement s'explique par quatre sources de changement : le pilier régulateur, le pilier normatif, le pilier culturel cognitif et par l'action stratégique du management. Le retour sur les décisions/événements rattachées à ce type de changement permet d'établir les pourcentages décisionnels suivants :



Ainsi, 65% des décisions/événements observés ont pour source le pilier régulateur, 15% des décisions ont pour source le pilier normatif et le pilier culturel cognitif. Enfin, 5% des décisions/événements reposent sur l'action stratégique du management.

Nous avons souhaité illustrer chaque source de changement, et pour cela nous avons utilisé les verbatims provenant soit des acteurs soit des rapports annuels de la banque.

Sans surprise le pilier régulateur est la principale source de changement concernant « *La complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance* ». En effet, en ce qui concerne les normes de fonds propres, les normes de liquidité et les normes liées à la procyclicité, elles sont imposées par le cadre légal. Les acteurs rentrent alors dans un processus de soumissions à ces règles sinon ils s'exposent à des sanctions.

> *« Je ne vais rien vous apprendre, mais il y a un niveau de fonds propres que la banque doit détenir et sur ce point la banque ne peut rien y faire, on doit seulement se soumettre sous peine de s'exposer à de lourdes sanctions financières pouvant conduire à la disparition de la banque. Il y a donc une loi sur les fonds propres, pour l'Europe c'est CRD-4 et on doit s'y conformer, un point c'est tout »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**
>
> *« Même si on un dialogue avec le BSIF, il faut au final respecter la loi sur les banques, et notamment les parties relatives aux fonds propres, donc on a une obligation légale qui nous expose à des sanctions en cas de non-respect »* **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

Les acteurs mettent donc en avant l'obligation légale comme source explicative de l'évolution des mécanismes externes de gouvernance. Le non-respect de cette obligation légale pouvant conduire à des sanctions financières pour la banque. Le pilier normatif explique également ce type de changement avec le jeu des certifications et des accréditations. Les banques ont alors une obligation sociale devant les conduire à respecter les normes prudentielles, sous peine de perdre leur notation. Un mécanisme normatif se met alors en place entre les banques et les agences de notation, tant en France qu'au Canada. Ce mécanisme est particulièrement fort au niveau des banques coopératives, car elles ressentent le besoin de légitimer leur présence au sein de l'industrie financière.

« C'est évident que le rôle des agences de notation est important dans l'évolution des mécanismes de gouvernance et notamment dans le fait de respecter plus rapidement certains ratios, parce que si on respecte plus rapidement ou si on se situe au-dessus des ratios, on démontre qu'on est une banque solide et donc on obtient une meilleure note ce qui améliore le coût de financement » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

« Comme on a un modèle différent, modèle que les agences ne comprennent pas toujours ou mal, on a tendance à être proactif et donc à se conformer plus rapidement et en imposant des standards plus importants. L'objectif c'est de se démarquer avec une meilleure note, parce que c'est important vis-à-vis des investisseurs institutionnels, donc je dirai que la coopérative à une obligation sociale plus importante que la banque commerciale qui l'a poussé à se conformer plus vite et mieux » **(Entretien, Desjardins, DG, CS).**

Si l'évolution des mécanismes externes de gouvernance des banques s'explique par l'obligation légale et l'obligation sociale, des effets de mimétismes se font également ressentir au sein de l'industrie bancaire.

« Même si on communique peu là-dessus, c'est évident qu'on regarde ce que font les autres, et pas seulement en Europe, mais aux États-Unis. Donc on observe les pratiques et quand nos concurrents directs améliorent leur Tier One ou le ratio global ça nous pousse évidemment à améliorer nos résultats, bon je ne vous cache pas que vu la conjoncture en Europe on cherche surtout et avant tout à répondre à nos obligations et on est pas vraiment proactif, mais dans les méthodes de gestion des risques, des modèles internes là on s'observe attentivement et si on observe une bonne pratique on va évidemment la reprendre à notre compte (...) du moment qu'on économise des fonds propres c'est bon pour la banque » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014).**

Si des effets de mimétisme sont observables, ils se justifient avant tout par une économie de ressources, donc de fonds propres pour la banque.

Enfin, nous avons relevé que 5% des décisions étaient le fruit du management et reposent avant tout sur des innovations au niveau des méthodes d'évaluation des risques et de gestion des fonds propres.

> *« Il y a finalement peu de domaines où la banque peut réellement innover. Finalement le seul moyen c'est au niveau de la gestion des risques et des fonds propres. On a la méthode standard, mais après chaque banque peut développer son propre système de gestion. Donc là on a clairement un pouvoir d'innovation, ce qui nous conduit à gérer d'une manière plus fine et stratégique nos risques et nos fonds propres. Bon ça demande clairement beaucoup de ressources et de compétences, donc je pense qu'il faut une taille critique pour pouvoir réaliser cela, sans compter qu'il faut valider les modèles avec le régulateur »* **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

Si le management de la banque peut utiliser sa capacité stratégique pour réaliser des innovations, on voir que la gouvernance est une composante de l'AOG particulièrement marquée par le pilier régulateur et normatif, puisque la banque doit dans tous les obtenir l'aval du régulateur.

Concernant la gouvernance, on observe que l'évolution des mécanismes internes repose avant tout sur des décisions qui sont propres au management de la banque, mais le mimétisme est important puisque les banques observent les pratiques du secteur avant de reprendre à leur compte ce qui est jugé comme les « *meilleures pratiques* ». En ce qui concerne les mécanismes internes, l'évolution est avant tout le fruit de décisions ayant pour source le pilier régulateur. À ce titre, la loi joue un rôle moteur et la crainte des sanctions financières pousse la banque à se conformer. Cette dernière se conforme également par le jeu des agences de notation avec les systèmes de notation et de certification.

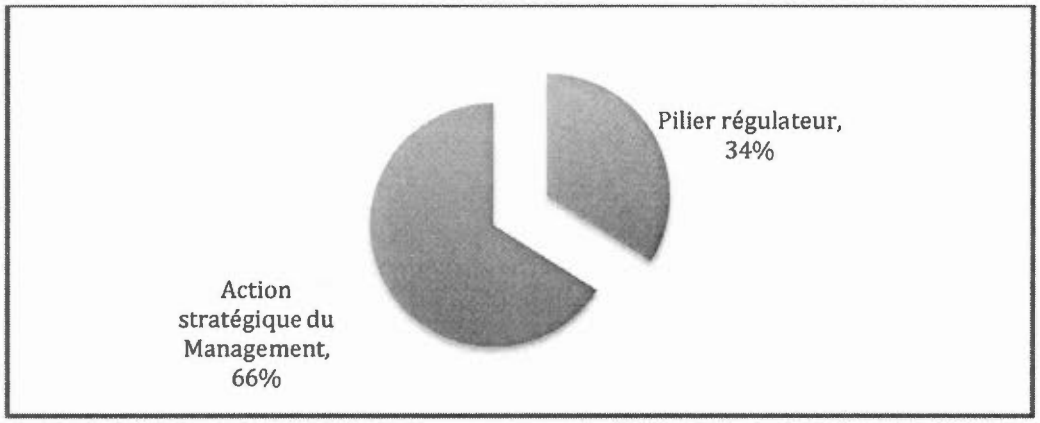
2.3 Les sources du changement de l'architecture organisationnelle

Pour rappel, nous avons observé trois types de changement au niveau de l'architecture organisationnelle :

1. la segmentation des droits décisionnels ;
2. la co-localisation du contrôle décisionnel ;
3. la formalisation et l'uniformisation du contrôle.

La segmentation des droits décisionnels

Ce type de changement s'explique par deux sources de changement : le pilier régulateur et par l'action stratégique du management. Le retour sur les décisions/événements rattachées à ce type de changement permet d'établir les pourcentages décisionnels suivants :



Si le management justifie ce changement par l'évolution du cadre légal et prudentiel, l'analyse des événements et des décisions se rapportant ce changement montre que les décisions émanant du pilier régulateur sont minoritaires par rapport aux décisions émanant de l'action stratégique du management. Nous revenons sur ces trois sources de changement afin de les illustrer.

Au niveau de la segmentation des droits, nous avons mis en avant qu'un processus de recentralisation de la prise de décision était en cours au niveau des banques. Ce processus s'explique principalement par la volonté du régulateur de s'adresser à un interlocuteur unique tant en France qu'au Canada, conduisant à centraliser la prise de décision au niveau du holding de tête.

« La volonté du régulateur c'est de s'adresser à un interlocuteur unique donc ça incombe au holding de tête de jouer ce rôle. C'est nous qui discutons directement avec lui et pas chaque caisse régionale, notamment parce que dans la banque SA c'est le holding de tête qui discute exclusivement avec le régulateur, (...), de ce côté le régulateur ne prend pas en compte les spécificités de notre modèle » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

« Chez Desjardins c'est la Fédération qui joue le rôle d'interlocuteur unique avec l'AMF, et pas chaque caisse directement, donc évidemment que ça renforce le pouvoir de la Fédération, peut être au détriment de chaque caisse (...) je dis peut-être parce que je ne suis pas sur que les caisses aient envie de gérer ce type de problème avec l'AMF directement » **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2009-2014)**

La recentralisation du pouvoir au sein du holding de tête ou au niveau de la Fédération pose des problèmes de gouvernance, puisque les caisses ont le sentiment d'être dépossédées d'un pouvoir qui était un acquis historique. La recentralisation des droits s'explique également par l'augmentation de la pression au niveau de la gestion des risques, conduisant les banques à recentraliser le pouvoir décisionnel au niveau du holding de tête pour les dossiers de financement complexes ou présentant un risque majeur pour la banque. Ce processus est à nouveau particulièrement visible au niveau des banques coopératives puisque la proximité décisionnelle était également un acquis historiquement des banques coopératives.

« L'évolution de la gestion des risques nécessite une politique plus prudente de la part de la banque, donc maintenant, il y a des dossiers qui étaient initialement traités dans les caisses locales que l'on traite au niveau du holding, parce que le montant à financer est important et qu'il dépasse les seuils des caisses régionales. L'autre point qui conduit la banque à recentraliser les droits de décision c'est pour les dossiers complexes et qui comportent un risque important (...) pour éviter que chaque caisse finance un dossier à risque ce qui pourrait présenter un risque majeur pour l'ensemble du groupe, on centralise maintenant ce type de financement » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014).**

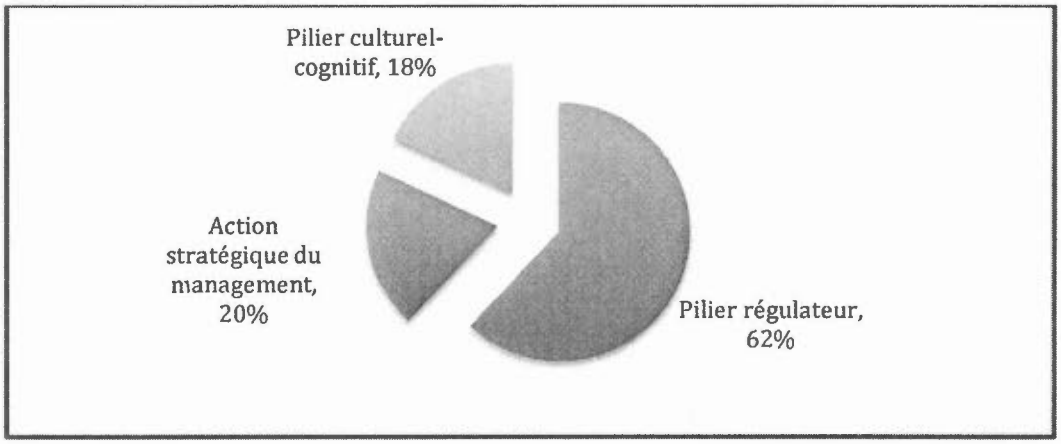
Si on relève une recentralisation de la décision du fait de l'évolution de réglementation et de la régulation, on assiste également au processus inverse avec la décentralisation de certaines décisions au niveau des caisses ou des filiales techniques. Ce processus repose sur la volonté stratégique du management des banques de limiter l'utilisation des ressources, notamment pour des dossiers de financement comportant peu de risques.

« À partir du moment où vous rentrez dans un cycle ou les ressources sont particulièrement limitées, notamment les fonds propres, vous essayez de faire évoluer l'organisation pour correspondre au mieux aux attentes du marché et aux besoins de l'organisation. Le financement des dossiers qui sont jugés peu complexes et ne présentant pas de risques sont directement traités en agence. Du coup on ne mobilise pas des ressources humaines à un échelon plus important, car cela n'est pas nécessaire. Donc on fait évoluer l'organisation, on essaye de la rendre plus flexible pour qu'elle corresponde plus à nos besoins » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**

Si le principe de décentralisation de la décision n'est pas nouveau au sein de la coopérative, car cette dernière est construite sur le principe de la proximité décisionnelle, en revanche cela modifie les habitudes au sein de la banque SA qui part sa structure centralisée n'avait pas pour habitude de décentraliser la prise de décision.

La formalisation et l'uniformisation du contrôle

Ce type de changement s'explique par deux sources de changement : le pilier régulateur et par l'action stratégique du management. Le retour sur les décisions/événements rattachées à ce type de changement permet d'établir les pourcentages décisionnels suivants :



Ce changement repose avant tout sur des décisions/événements liés au pilier régulateur (62% des décisions). Les acteurs mettent en avant la nécessité de démontrer au régulateur que l'ensemble du contrôle répond aux bonnes pratiques et qu'il permet d'apprécier précisément le risque.

« Je n'ai pas toutes les dates en tête, mais jusqu'en 2008-2009, toutes les filiales n'avaient pas le même système pour gérer les risques, si on avait procédé au rachat de certaines filiales elles avaient conservé leur propre système pour limiter les coûts. Maintenant avec Bâle III, mais aussi avec la pression du régulateur qui est clairement plus présent, on est obligé d'uniformiser nos procédures de contrôle et de gestion des risques » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

« À partir du moment où vous devez faire la preuve que votre gestion des risques est fiable et qu'elle permet une bonne appréciation des risques, il n'y a pas beaucoup de moins qui s'offre à vous. (...) vous devez nécessairement uniformiser vos pratiques et votre contrôle » **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

« Clairement ça rassure le régulateur de voir que vous avez le même système de contrôle au niveau de l'ensemble du groupe, donc comme chez nous ce n'était pas le cas, on a lancé un vaste programme à l'échelle de l'ensemble du groupe, pour uniformiser les pratiques, ce qui a beaucoup rassuré la BCE » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**

L'uniformisation et la formalisation du contrôle reposent également sur l'action stratégique du management, qui par ce processus optimise la gestion des fonds propres donc les ressources de la banque. En effet, la formalisation des systèmes de contrôle et de gestion des risques permet le déploiement des méthodes avancées, au sein de l'ensemble du groupe favorisant une gestion plus fine du RWA et donc une économie importante sur le niveau des fonds propres.

« C'est clair que le déploiement des méthodes avancées a représenté un coût important pour le groupe tant au niveau du personnel que des moyens techniques, mais le remplacement de l'approche standard, par la méthode d'avancée permet de faire beaucoup d'économies sur le RWA, donc sur nos fonds propres et au final c'est un investissement que je juge rentable sur le moyen long terme » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

Ce type de changement repose également sur un mécanisme mimétique, puisque les banques observent les meilleures pratiques au sein du secteur afin de les reprendre à leur compte afin de légitimer leur système.

« Le développement des méthodes avancées repose également sur l'adoption des meilleures pratiques. Chaque banque s'observe, c'est clair, et si on voit qu'une banque gère mieux les risques ou dispose d'un système permettant de mieux gérer les fonds propres c'est sur qu'on va limiter. Comme c'est relativement nouveau, on n'a peu de recul sur les méthodes avancées pour certains risques de marché ou de crédit, donc on adopte les pratiques qu'on juge les plus performantes » **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

La formalisation et l'uniformisation du contrôle au sein des banques répondent donc à une triple logique : la nécessité de démontrer au régulateur que le système de contrôle permet une juste appréciation des risques à l'échelle de l'ensemble du groupe, le besoin d'optimiser les ressources et notamment les fonds propres de la banque et enfin, le besoin de légitimer le contrôle au sein des banques ce qui produit des effets mimétiques.

La co-localisation du contrôle décisionnel

Ce type de changement affectant l'architecture organisationnelle des banques s'explique par une seule source : l'action stratégique du management de la banque.

Ce changement s'explique par la volonté du management des banques d'optimiser l'utilisation des ressources, mais également de réduire le processus décisionnel lorsque le contexte le permet. Ainsi le holding conserve le contrôle décisionnel pour les dossiers à risque et « délocalise » le contrôle pour les dossiers sans risque majeur pour la banque. Cette dichotomie est valable pour les dossiers de financement, mais également pour les projets stratégiques conduisant à une évolution de la structure ou des pratiques de la banque.

« Si je prends un peu de recul, il est évident que les caisses régionales ont perdu du pouvoir et que la réglementation renforce le pouvoir de notre holding, mais c'est pas vrai pour tout. La caisse garde le contrôle sur l'allocation des fonds dans la mesure ou nous restons dans les seuils qui ont été établis et c'est pareil pour le niveau de risque. Donc globalement on garde la main sur chaque dossier qui est réalisable par la caisse, mais avec un droit de regard du holding » **(Entretien, CASA, DS, CS, 2009-2014)**

Ce processus s'opère également au sein des banques SA qui cherchent à responsabiliser les agences dans une logique d'économie des ressources.

> *« On a pris la décision de déléguer plus de contrôle à nos directions régionales et donc à nos agences, pour les dossiers qui ne présentent pas un intérêt stratégique majeur pour le groupe ou encore qui ne présentent pas un niveau de risque important (...) L'objectif c'est clairement de gagner du temps et des ressources pour des dossiers qui n'offrent pas de débat »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CS, 2009-2014)**
>
> *« On a lancé un vaste plan de flexibilité pour l'ensemble du groupe, qui doit nous permettre de mieux gérer nos ressources et compétences. On a réellement un problème d'asphyxie au niveau de la direction, donc on a décidé d'accorder certains pouvoirs à nos régions et à nos filiales du moment que l'enjeu n'est pas stratégique pour l'ensemble du groupe, (...) ça responsabilise l'ensemble du groupe et c'est pas plus mal »* **(Entretien, RBC, DS, CS, 2009-2014)**

La co-localisation du contrôle décisionnel s'explique donc par l'action stratégique du management des banques qui cherche par ce processus à mieux utiliser les ressources et les compétences de l'organisation. Si le renforcement du pouvoir du holding est indéniable malgré le fait que le processus ne soit pas visible dans les droits de propriété, les banques veillent à déléguer certaines décisions afin de ne pas tomber dans « *l'asphyxie* » du fait d'être devenues le référent principal du régulateur tant en France qu'au Canada.

Il convient de prendre un peu de recul face à l'ensemble de ces résultats. L'analyse des deux premières sections témoigne de la diversité des trajectoires au sein de l'industrie bancaire française et canadienne. Ainsi, si les quatre banques évoluent dans un environnement institutionnel relativement indique, nous observons que les principaux s'expliquent par l'action stratégique du management de la banque. Sur les huit types de changement observés, l'action stratégique du management arrive comme la première source de changement dans six cas. On peut ainsi supposer que les règles institutionnelles servent principalement à coordonner des ensembles complexes, à réduire l'incertitude et à réguler les potentiels conflits.

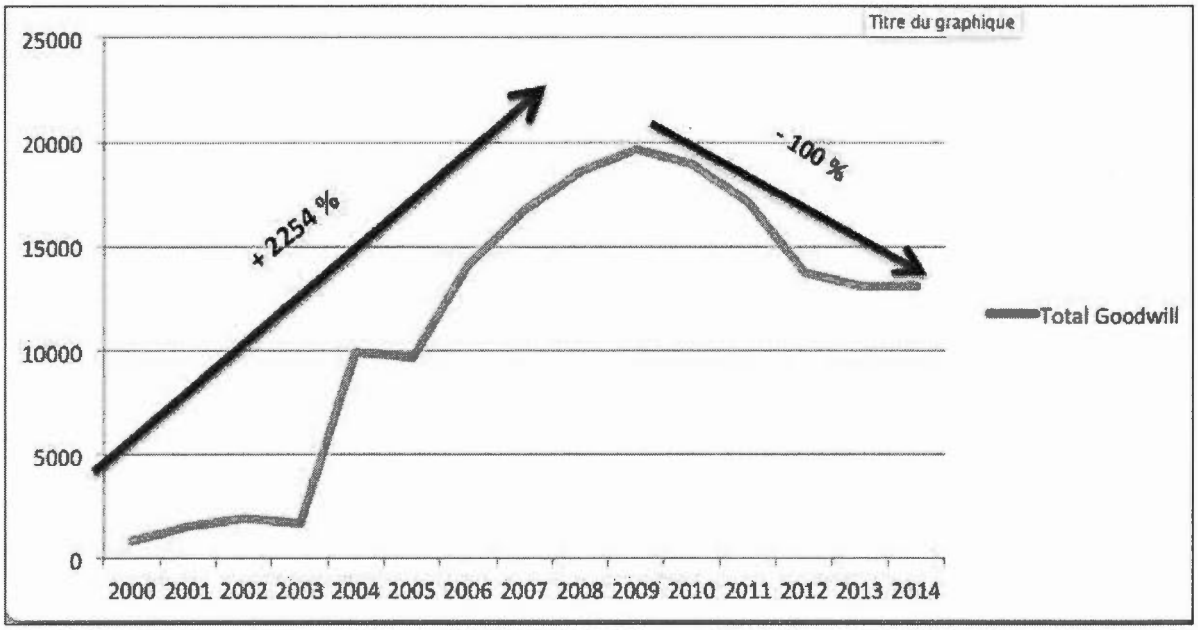
2.4 *Des trajectoires multiples : le maintien de la diversité organisationnelle et stratégique*

Comme le soulignent DiMaggio (1991) et Scott (2008), le processus d'institutionnalisation pousse à réduire la diversité entre les différentes organisations évoluant au sein d'un même champ organisationnel. L'approche néo-institutionnelle met donc en avant l'homogénéité des organisations, mais aussi la stabilité de leurs composantes institutionnalisées. Si notre recherche ne réfute pas l'existence du processus d'institutionnalisation, nos résultats démontrent néanmoins qu'il faut nuancer son importance.

Notre analyse de l'évolution des composantes de l'arrangement organisationnel global des banques témoigne effectivement de la présence d'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique. Néanmoins, l'importance de ces isomorphismes dans le processus de changement est à redéfinir. Si on ne peut nier le rôle du pilier régulateur (Drori et al., 2006, Meyer et Hannan, 1979) dans l'évolution des mécanismes externes de gouvernance ni dans la formalisation et l'uniformisation du contrôle au sein des banques, on ne peut négliger le rôle capital joué par le management des banques. Notre analyse démontre que la structure organisationnelle des banques, incluant leur modèle d'affaires, est le fruit des pressions exercées par l'environnement, mais également le fruit de l'encastrement relationnel (Granovetter, 1985). Ainsi, l'arrangement organisationnel global des banques est dans une large mesure idiosyncratique permettant le maintien de la diversité au sein du champ organisationnel. L'arrangement organisationnel global de chacune des banques est alors le produit de cet équilibre provenant de l'arrimage entre le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle. Si cet équilibre est principalement le fruit de l'action stratégique du management, ce dernier est également conditionné par les paramètres institutionnels (Aoki, 2010), lesquels conditionnent pour partie l'évolution des banques. Les paramètres institutionnels peuvent prendre diverses formes. Il peut s'agir des règles de droit, des normes sociales ou encore des relations avec les institutions, notamment les institutions réglementaires. Le cas de CASA illustre parfaitement la notion d'équilibre au niveau de l'AOG et de l'importance de maintenir cet équilibre entre les composantes de l'AOG sous peine de voir la performance de l'organisation diminuer. Comme nous l'avons expliqué, le groupe met en place au début des années 2000 une politique agressive d'acquisitions. Ces acquisitions permettent au groupe d'acquérir une dimension internationale,

ce qui est l'objectif du management de l'époque. L'analyse de l'évolution du goodwill de CASA est une bonne manière pour apprécier le caractère agressif des acquisitions.

Figure 75 : Évolutions du goodwill de CASA (2000-2014, en millions d'euros)

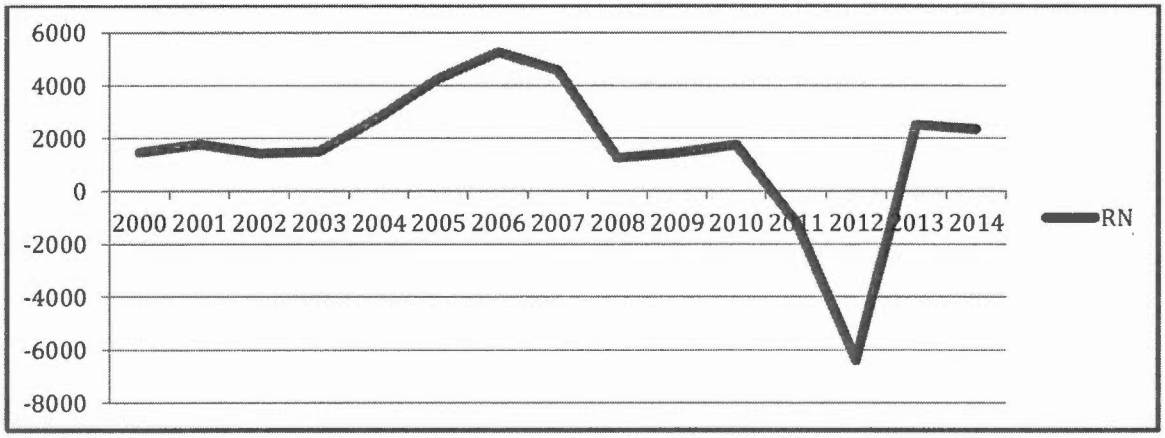


Source : construction personnelle à partir du rapport annuel de CASA (2000-2014)

On observe que la valeur du goodwill a augmenté de 2 254% sur la période 2000-2008, passant de 4 900 millions d'euros à presque 20 000 millions d'euros en 2008. Cette croissance exponentielle du goodwill témoigne bien de la stratégie agressive d'acquisition de CASA au cours de cette période. On observe que sur la période 2009-2014, ce même goodwill chute de 100% et il est fort probable que cette chute ne soit pas terminée. Cette décroissance du goodwill pose donc la question de la pertinence de ces acquisitions, mais également du contrôle exercé sur ces différentes entités et donc par extension du rôle de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Comme nous l'avons expliqué dans l'analyse de l'évolution de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle des banques, le management de CASA a mis en avant la non-adéquation des caractéristiques de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle de la banque avec la nouvelle taille du groupe. L'arrangement organisationnel

de la banque était exclusivement marqué par l'ancrage de la banque au sein de ses régions et de son territoire et n'avait pas les mécanismes de gouvernance ni les ressources et les compétences pour veiller à la résilience de la banque à une échelle bien plus grande. Il y a donc un désalignement des composantes de l'AOG, et dans ce cas précis, un désalignement du modèle d'affaires de CASA avec son arrangement organisationnel (la gouvernance et l'architecture organisationnelle). **L'analyse des données nous conduit alors à postuler que pour exister, l'arrangement organisationnel global doit être le fruit d'un équilibre entre le modèle d'affaires et l'arrangement organisationnel.** L'interdépendance des composantes de l'AOG conduit en cas d'équilibre à la bonne performance de l'organisation et dans le cas contraire à une chute de sa performance. Le cas de CASA illustre à nouveau nos propos puisque si on observe l'évolution du résultat net de la banque on constate qu'il est en forte baisse à partir de l'année 2006.

Figure 76 : Évolutions du résultat net de CASA (2000-2014, en millions d'euros)



Sources : Rapports annuels de CASA (2000-2014)

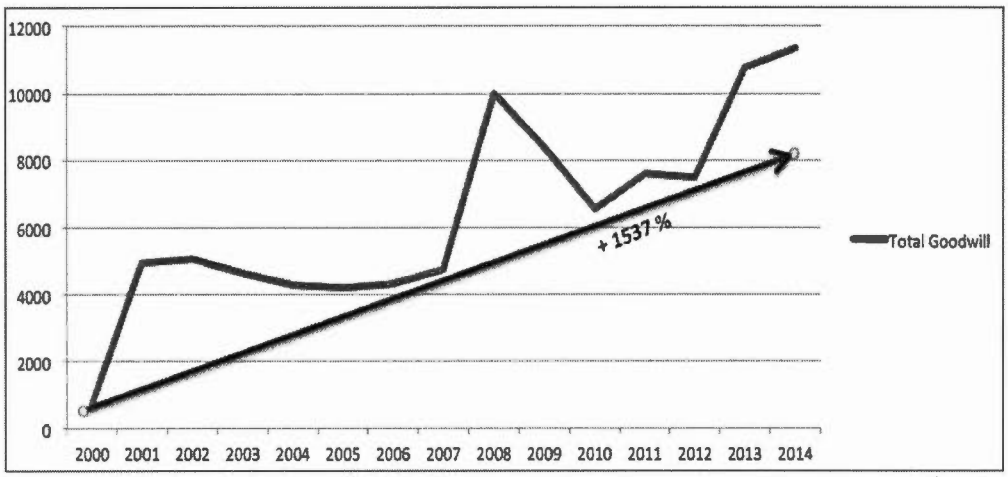
De plus l'analyse détaillée des composantes du résultat net démontre que ce dernier est resté positif entre 2006 et 2010 seulement grâce à la contribution de la banque de détail, donc aux caisses régionales. Si les caisses régionales sont résilientes et dégagent des résultats positifs depuis le début des années 2000 et même en cas de crise financière importante (2007-2008) c'est parce qu'il existe un équilibre entre le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle au niveau des caisses régionales. Cet équilibre est le fruit du management, mais également des

paramètres institutionnels comme les principes coopératifs ou les valeurs coopératives. L'AOG peut donc être multiple : il peut exister à l'échelle du groupe, mais il peut exister également à l'intérieur du groupe, au niveau de certaines filiales ou entités.

RBC est par contre l'exemple inverse, avec un modèle d'affaires qui a coévolué avec l'arrangement organisationnel de la banque. Le management a veillé à maintenir un équilibre entre les composantes de l'AOG afin de garder une performance stable tout au long de la période analysée. Le produit net bancaire et le résultat net de la banque ont toujours été positifs tout au long de la période 2005-2014.

On peut alors se demander si la stratégie agressive d'acquisition de CASA a conduit au déséquilibre de l'AOG ? Finalement, cela revient à se demander si une forte augmentation de la taille d'une banque conduit nécessaire au déséquilibre de son AOG. L'analyse du cas RBC conduit à infirmer cette hypothèse. En effet, nous avons observé que le total des actifs de la banque a progressé de 219% entre l'année 2000 et l'année 2014, passant ainsi de 294 milliards de dollars canadiens en 2010 à 940, 5 milliards de dollars canadiens en 2014. La figure suivante illustre également la croissance du goodwill de la banque sur la même période.

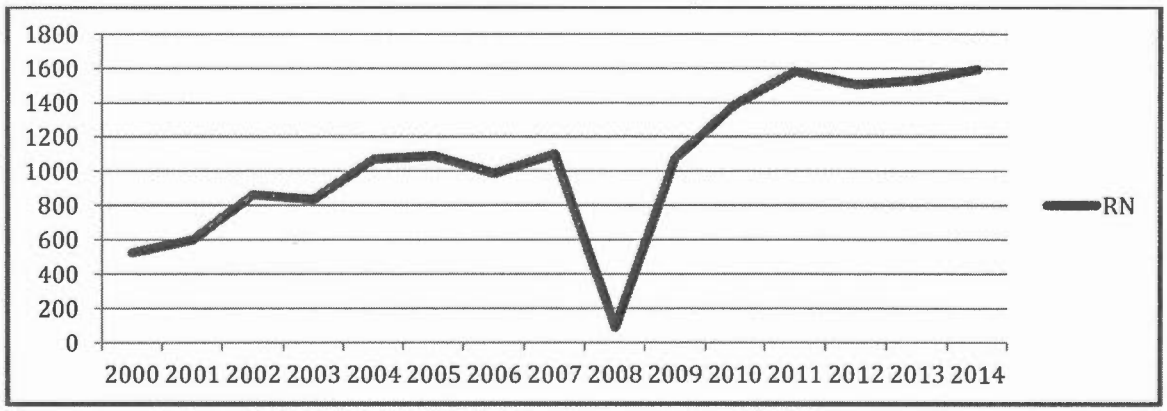
Figure 77 : Évolutions du goodwill de RBC (2000-2014, en millions de $CA)



Sources : Rapports annuels de RBC (2000-2014)

La figure témoigne également de la politique agressive d'acquisition de RBC, puisque le goodwill augmente de 1537% au cours de la période. Il semble donc que l'augmentation de la taille ne soit pas un facteur explicatif du déséquilibre de l'AOG. Le déséquilibre de l'AOG semble plutôt s'expliquer par le désalignement de ses composantes et notamment entre le modèle d'affaires et l'arrangement organisationnel. Le cas de Desjardins semble valider nos propos, notamment en analysant la période 2007-2009. Si on observe l'évolution du résultat net de Desjardins, on observe qu'il chute fortement en 2008. La figure suivante illustre cette chute.

Figure 78 : Evolutions du résultat net de Desjardins (2000-2014, en millions de $CA)

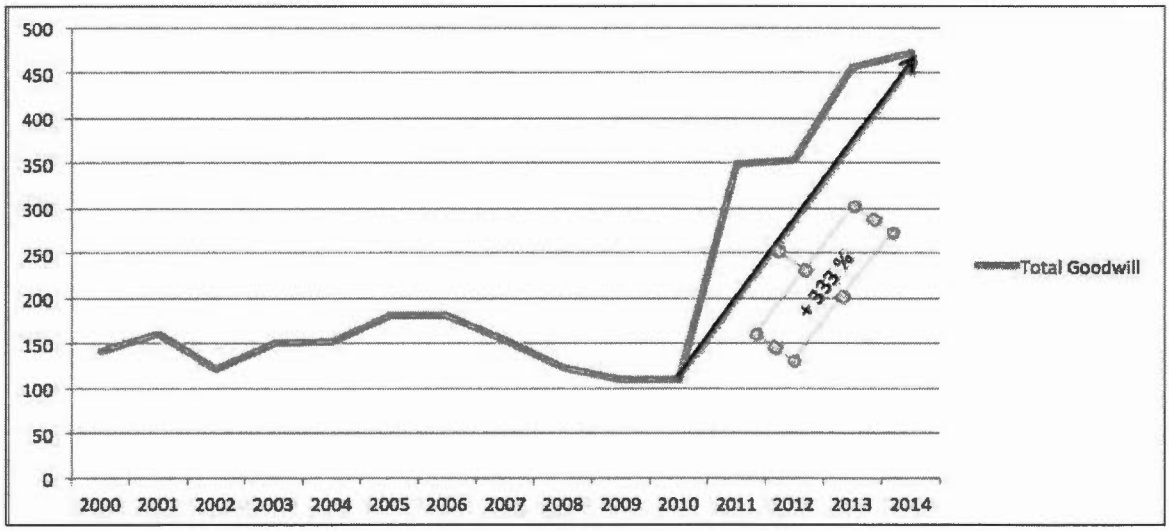


Sources : Rapports annuels de Desjardins (2000-2014)

L'analyse du rapport annuel de 2008 permet d'expliquer la chute du résultat net par des pertes enregistrées au niveau d'activité liée au PCAA (Papier Commercial Adossé à des Actifs). Les caisses coopératives réalisent au même moment un résultat net de 1,2 milliard de dollars canadiens. Desjardins s'est engagé au niveau de son modèle d'affaires sur des activités pour lesquelles il ne dispose pas des compétences et des ressources nécessaires pour bien en apprécier les risques et donc la gouvernance et l'architecture organisationnelle n'ont pas pu jouer leur rôle. Cette mini crise chez Desjardins, témoigne donc de l'importance d'aligner les composantes de l'arrangement organisationnel global. En cas de désalignement, l'équilibre au sein de l'arrangement organisationnel global est rompu conduisant à la chute des performances de la banque. Le cas de Desjardins nous interpelle également du fait de la stratégie d'acquisition qui

est menée depuis le début de l'année 2011. La figure suivante témoigne de la forte croissance du goodwill depuis l'année 2010.

Figure 79 : Évolutions du goodwill de Desjardins (2000-2014)

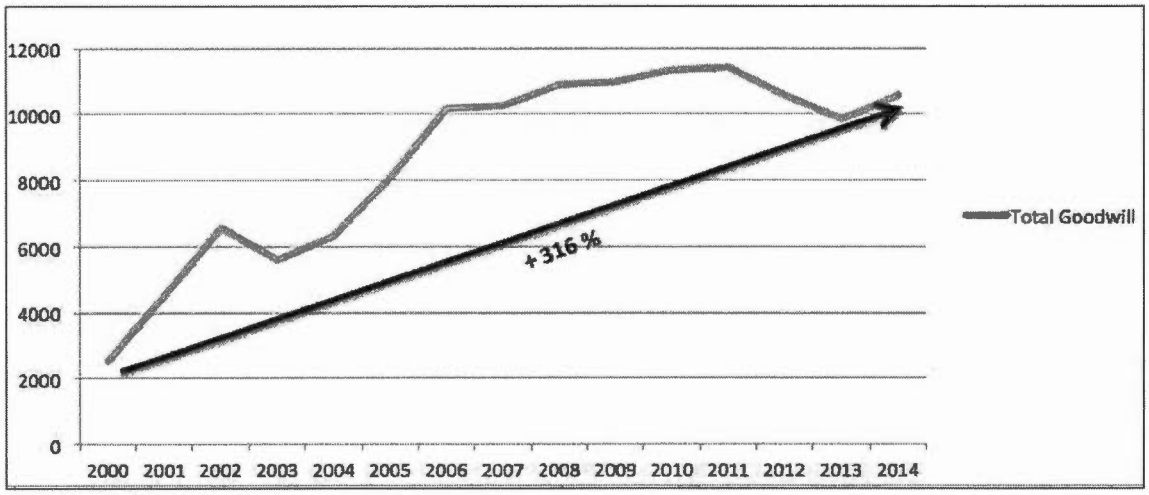


Sources : Rapports annuels de Desjardins (2000-2014)

La forte croissance du goodwill de Desjardins depuis 2010 conduit à se demander si Desjardins ne risque pas de connaître de nouveau un point de déséquilibre de son AOG, du fait du désalignement des composantes qui le composent. En effet, au niveau du modèle d'affaires de Desjardins, nous avons montré que depuis 2011, deux types de changement affectent ce dernier: la diversification géographique et la diversification métiers incluant l'élargissement de la chaîne de valeur.

BNP Paribas a également connu une forte croissance de son goodwill, mais dans des proportions moindres que dans le cas de CASA et RBC. La figure suivante témoigne de l'évolution du goodwill.

Figure 80 : Évolutions du goodwill de BNP Paribas (2000-2014)



Sources : Rapports annuels de BNP Paribas (2000-2014)

Si BNP Paribas a connu une forte croissance du goodwill, cette croissance n'a pas conduit à une performance négative de la banque puisque même en 2008, année de la crise financière, la banque a réalisé un résultat net positif de 3 milliards d'euros.

L'analyse des quatre cas permet de relativiser le rôle de l'environnement institutionnel et le rôle des piliers institutionnels. Les données collectées confirment le rôle des règles juridiques et sociales. Ces dernières fixent un cadre légal et social, favorisant le développement des transactions et des organisations. Mais les acteurs, soit dans notre cas, les dirigeants, disposent de toute la latitude nécessaire au niveau de leur structure de gouvernance pour adapter le cadre légal et social à leurs objectifs, mais aussi à leurs préférences. La diversité des formes organisationnelles observée dans le cadre de cette thèse peut également s'expliquer par les chemins de dépendance propres à chaque pays. Ainsi, nous avons soulevé l'idée que le statut juridique de la banque n'était pas un discriminant pertinent, mais que le critère du pays l'était beaucoup plus, car nous observions des similitudes fortes entre les banques issues d'un même pays. Les règles institutionnelles jouent donc avant tout un rôle de coordination, et l'acteur peut initier les décisions stratégiques qui selon lui seront porteuses d'un avantage futur. Pour cela ; il faut que le cadre juridique laisse suffisamment de marge de manœuvre à l'acteur pour qu'il puisse établir et développer son projet collectif.

L'analyse des différents types de changement ayant affecté l'AOG des banques et des sources de changement confirme le rôle des dirigeants comme agent de changement et redonne des lettres de noblesses à la stratégie. Nous parlons de lettre de noblesse car l'analyse de l'évolution des banques dans le seul cadre de la théorie institutionnelle condamne le développement de la stratégie ou du moins son rôle. En effet, à partir du moment où l'évolution d'une organisation dépend exclusivement d'un processus d'institutionnalisation, l'analyse stratégique perd de son sens. Ainsi lorsqu'on observe un changement dans le cadre de la théorie institutionnelle, il est soit :

- le fruit d'un mécanisme coercitif, basé sur le respect de la loi et pouvant entrainer une sanction financière ;
- le fruit d'un mécanisme normatif, basé sur le respect d'une obligation sociale ;
- le fruit d'un mécanisme mimétique : dans un contexte d'incertitude, j'adopte un mode de perception partagé.

La stratégie présente ainsi peu d'intérêt puisque pour survivre l'organisation doit seulement tenir compte des mécanismes coercitifs, normatifs et mimétiques qui l'entourent. Or l'analyse de nos résultats démontre que le cadre institutionnel et ses piliers jouent effectivement un rôle, mais un rôle mineur. En effet, dans six des huit types de changement, c'est l'acteur qui est présenté comme étant la première source de changement. Sur les trois types de changement affectant le modèle d'affaires, l'action stratégique du management est présentée comme la première source de changement. Sur les deux types de changement affectant la gouvernance, l'action stratégique du management est présentée comme la première source de changement dans un cas sur deux (l'évolution de la rémunération du dirigeant principal). Son rôle est évidemment minime dans le processus de complexification et de durcissement des mécanismes externes de gouvernance puisque c'est principalement le pilier régulateur qui est la source de changement.

En ce qui concerne les trois types de changement affectant l'architecture organisationnelle des banques, nous observons que l'action stratégique du management est présentée comme la principale source de changement dans deux cas sur trois.

Les résultats présentés jusqu'ici permettent de répondre à nos deux premières questions de recherche. Pour rappel, celles-ci étaient les suivantes :

1. **Comment évoluent les composantes de l'AOG au cours d'un changement réglementaire et prudentiel ?**

2. **Dans les changements observés affectant l'AOG des banques, quels sont ceux relevant de l'environnement institutionnel et ceux relevant de l'action stratégique des dirigeants de la banque ?**

En ce qui concerne la première question, nous pouvons indiquer qu'au cours d'un changement réglementaire et prudentiel, les composantes de l'AOG peuvent évoluer de huit manières différentes. Pour rappel voici les huit types d'évolution observés dans notre cas :

Tableau 47 : Les types de changement affectant les composantes de l'AOG

Diversification métier- élargissement de la chaîne de valeur
Diversification géographique
Recentrage géographique – restriction de la chaîne de valeur
Augmentation du salaire du dirigeant principal
Complexification et durcissement des mécanismes externes de gouvernance
Segmentation des droits décisionnels
Co-localisation du contrôle décisionnel
Formalisation et uniformisation du contrôle

Comme le rappel le tableau suivant, les huit types de changement n'ont pas tous affecté les quatre banques.

Tableau 48 : Types de changement par banques

Type de changement	CASA	BNP Paribas	RBC	Desjardins
Diversification métier- élargissement de la chaîne de valeur	OUI	OUI	OUI	OUI
Diversification géographique	OUI	OUI	OUI	OUI
Recentrage géographique – restriction de la chaîne de valeur	OUI	OUI	NON	NON
Augmentation du salaire du dirigeant principal	OUI	NON	NON	OUI
Complexification et durcissement des mécanismes externes de gouvernance	OUI	OUI	OUI	OUI
Segmentation des droits décisionnels	OUI	OUI	OUI	OUI
Co-localisation du contrôle décisionnel	OUI	NON	NON	OUI
Formalisation et uniformisation du contrôle	OUI	OUI	OUI	OUI

Le statut juridique de la banque ne permet pas d'opérer une différenciation entre les banques, certains changements ayant affecté seulement CASA et pas Desjardins. Inversement, certains changements ont affecté BNP Paribas et pas RBC. Par contre, nous observons certaines similitudes au niveau du pays. Par exemple, CASA et BNP Paribas ont réalisé toutes les deux un recentrage géographique ainsi qu'une restriction de leur chaîne de valeur. Néanmoins, la dynamique de changement semble être propre à chaque banque, ce qui confirme le poids de l'action stratégique du management dans le processus de changement.

La section II de ce travail permet maintenant de répondre à la seconde section de recherche. Sur les huit types de changement observés, six changements ont pour source principale de changement, l'action stratégique du management.

Le tableau suivant présente une synthèse des différents types de changement et de la première source de changement :

Tableau 49 : Types et sources de changement

Type de changement	Première source de changement
Diversification métier- élargissement de la chaîne de valeur	Action stratégique du management (90%)
Diversification géographique	Action stratégique du management (100%)
Recentrage géographique – restriction de la chaîne de valeur	Action stratégique du management (60%)
Augmentation du salaire du dirigeant principal	Action stratégique du management (70%)
Complexification et durcissement des mécanismes externes de gouvernance	Pilier régulateur (65%)
Segmentation des droits décisionnels	Action stratégique du management (66%)
Co-localisation du contrôle décisionnel	Action stratégique du management (100%)
Formalisation et uniformisation du contrôle	Pilier régulateur (62%)

L'analyse du tableau précédent exprime clairement que l'action stratégique du management de la banque est la principale source de changement. Le pilier régulateur est la seconde source de changement, ce qui est conforme au fait que nous nous soyons intéressés à des organisations affectées par un processus de changement réglementaire et prudentiel.

Ces résultats valident notre posture théorique et notamment le fait de basculer du néo-institutionnalisme vers le néo-institutionnalisme étendu. Nous avons ainsi pu réintégrer l'agent au sein de la théorie. La réintroduction de l'agent modifie également la conception de l'environnement institutionnel puisque celui-ci n'est une somme de contraintes pour l'organisation, mais un réel enjeu stratégique.

À ce stade de notre analyse, nous sommes capables de déterminer les types de changement qui ont affecté les composantes de l'AOG des banques ainsi que les sources des huit types de changement. Il est donc primordial de questionner l'impact de ces changements sur la performance globale de la banque. Nous pourrons alors répondre à notre troisième question de recherche.

Section III : L'évolution des composantes de l'AOG et les performances de la banque

Jusqu'à présent les deux premières sections nous ont permis de mettre en avant les types de changement affectant les composantes de l'AOG ainsi que les sources de changement. Nous avons ainsi répondu à nos deux premières questions de recherche. Cette troisième section vise à comprendre l'impact de ces changements sur la performance de la banque. Nous n'avons pas retenu la simple performance financière, car nous la trouvions trop réductrice et nous avons souhaité intégrer la performance organisationnelle ainsi que sa solidité financière. Pour appréhender ces trois types de performances, nous avons utilisé la littérature et retenu les indicateurs utilisés par cette dernière. Comme nous disposions pour chaque banque des données financières et cela pour chaque année nous avons pu calculer précisément les différents indicateurs. Concernant la performance organisationnelle, l'analyse anglo-saxonne met en avant les divers coûts d'agence inhérents à la forme coopérative et conclut à l'inefficacité de l'organisation, en raison d'une moindre productivité, de rémunérations excessives et de lourds coûts de fonctionnement. L'indicateur fréquemment utilisé pour évaluer la performance organisationnelle des banques est le coefficient d'exploitation. Ce dernier mesure l'efficacité opérationnelle de la banque. Évaluant ainsi sa compétitivité, c'est un outil de pilotage pour le management de la banque. Le coefficient d'exploitation traduit le positionnement et l'efficacité du modèle d'affaires de la banque puisqu'il se calcule comme le rapport entre les frais généraux et le PNB. Le tableau suivant expose les différents indicateurs retenus ainsi que les modes de calculs.

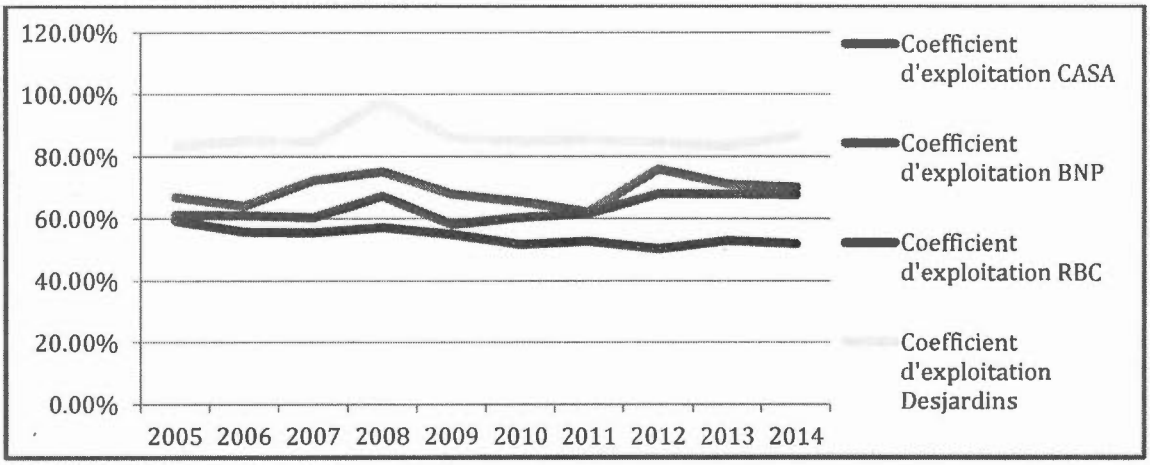
Tableau 50 : Indicateurs de performances et modes de calcul

Types de performance	Indicateurs	Modes de calcul
Performance organisationnelle	Coefficient d'exploitation	*Charges d'exploitations (frais de personnel, dotations aux amortissements et aux provisions) divisées par le PNB*
	Coefficient RH	*Frais de personnel divisé par le PNB*
	Ratio de productivité 1	*PNB/ nb d'agent*
	Ratio de productivité 2	*Résultat Net/ nb d'agent*
Performance financière et solidité financière	Rentabilité pure	*Résultat Net / Tier One*
	Rentabilité financière	*Résultat Net/ Fonds propres*
	Rentabilité commerciale	*Résultat Net/ PNB*
	Ratio de capitalisation	*Tier One / Fonds propres*
	Rentabilité des actifs	*Résultat Net/ Total actifs*
	Levier opérationnel	*Variation du résultat opérationnel en % / Variation du PNB en %*

3.1 L'évolution de la performance organisationnelle

L'indicateur fréquemment utilisé pour évaluer la performance organisationnelle des banques est le coefficient d'exploitation. Ce dernier mesure l'efficacité opérationnelle de la banque, évaluant ainsi sa compétitivité, c'est un outil de pilotage pour le management de la banque. Le coefficient d'exploitation traduit le positionnement et l'efficacité du modèle d'affaires de la banque puisqu'il se calcul comme le rapport entre les frais généraux et le PNB (Produit Net Bancaire). Ainsi, plus il est faible plus la banque est efficace. L'amélioration du coefficient d'exploitation permet notamment à la banque de couvrir ses risques ainsi que d'augmenter son résultat d'exploitation permettant la constitution de réserves financières. La banque ne dispose que de trois leviers pour améliorer son coefficient d'exploitation : (1) réduire ses charges ; (2) augmenter son PNB ; (3) augmenter son PNB et réduire simultanément ses charges. La figure suivante représente l'évolution du coefficient d'exploitation des quatre banques au cours de la période 2005-2014.

Figure 81 : Évolutions du coefficient d'exploitation (2005-2014)



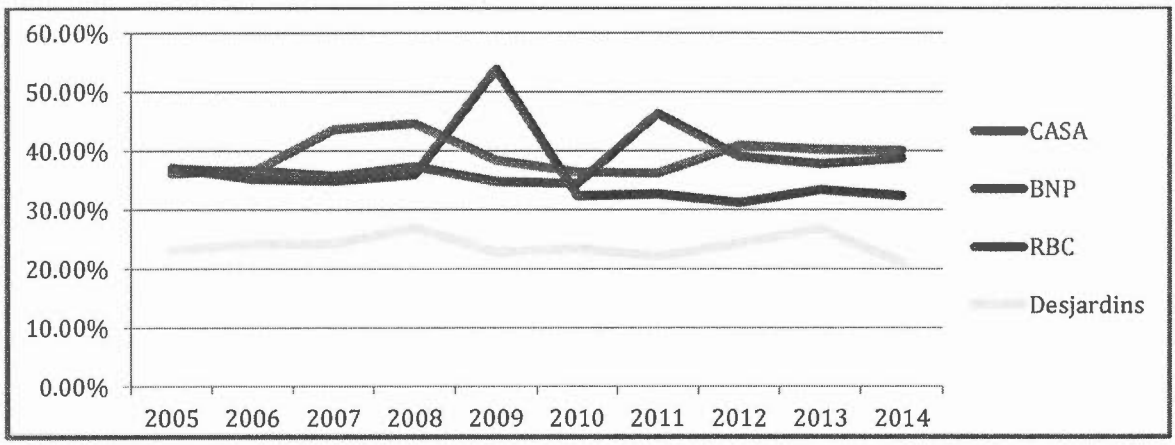
Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

Si nous observons l'ensemble de la période (2005-2014), nous pouvons déterminer que Desjardins offre le plus mauvais coefficient d'exploitation et qu'inversement, RBC affiche la meilleure performance des quatre banques. On peut donc exclure le critère du « *pays* » comme facteur discriminant de notre analyse puisqu'il ne permet pas d'affiner notre analyse. Si on utilise le critère du statut juridique, on observe par contre que les deux banques coopératives (Desjardins et CASA) affichent les deux moins bons coefficients d'exploitation. Inversement, les deux banques SA (RBC et BNP) affichent sur ce critère, les deux meilleures performances et cela sur l'ensemble de la période analysée. Concernant Desjardins on observe que le coefficient d'exploitation est stable, sauf pour l'année 2008 où il a fortement augmenté du fait notamment de la crise financière. Cette hausse s'explique par une chute de son PNB et une augmentation croisée des charges d'exploitation : il était de 9760 millions de $CA en 2007, puis de 8744 millions de $CA en 2008 soit une baisse de plus de 10%. En même temps les charges d'exploitation du groupe ont augmenté passant de 7927 millions de $CA en 2007 à 8124 millions de $CA, soit une hausse de 2.48%. Si on analyse plus en profondeur les charges d'exploitations, on observe que les frais de personnel n'ont pas diminué ce qui traduit le soutien de Desjardins à son territoire à travers ses employés. Le même constat a été réalisé chez CASA, alors qu'inversement nous avons observé une réduction de la masse salariale chez RBC et BNP

au cours de la crise financière. Si on se penche plus particulièrement sur le cas des banques françaises, nous observons la volatilité du coefficient d'exploitation de CASA au cours de la période (2005-2014), avec des périodes de baisse et de hausse traduisant l'incapacité du management de la banque à stabiliser sa performance organisationnelle. Si des efforts importants ont été réalisés après la crise financière de 2008, on observe que le coefficient d'exploitation a connu une forte hausse en 2011 notamment du fait du retrait de CASA dans certains pays ou métiers. Concernant BNP Paribas, on peut observer que le coefficient a été stable de 2005 à 2007, et depuis la crise financière de 2008 ce dernier a progressé, mettant en lumière la non-adéquation du modèle organisationnelle de BNP Paribas avec les conditions économiques et financières de la période. Nos résultats s'opposent à ceux de Gurtner et al. (2002, p. 147) qui observaient lors d'une étude sur les banques françaises pour la période 1992-1999 que : « *les banques coopératives parviennent à un coefficient d'exploitation plus faible que les banques SA, ce qui montre une meilleure maitrise des coûts d'exploitations* ». Nous observons de notre côté que les banques SA Française et Canadienne obtiennent sur la période considérée (2005-2014) un meilleur coefficient d'exploitation que les banques coopératives, ce qui sous-entend qu'elles gèrent mieux leurs charges d'exploitations par rapport à leur PNB.

Un autre indicateur permet d'apprécier également la performance organisationnelle d'une banque. Il s'agit du ratio : $\frac{Frais\ de\ personnel}{PNB}$. Ce ratio permet notamment d'évaluer la productivité du personnel. Dans le cas de Desjardins, ce ratio nous sera très utile afin d'affiner notre analyse du coefficient d'exploitation. En effet, si ce ratio est plus élevé que dans celui des trois autres banques, alors on pourra expliquer le fait que le coefficient d'exploitation soit plus élevé sur la période (2005-2014) par des charges de personnels plus importantes. La figure suivante représente l'évolution du ratio sur la période 2005-2014.

Figure 82 : Évolution du ratio de frais de personnel /PNB au cours de la période 2005-2014



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

Les résultats obtenus sont particulièrement intéressants, car, contre toute attente, c'est Desjardins qui affiche le ratio le plus faible. Il faut à ce titre noter la stabilité de ce ratio tout au long de la période analysée. À ce titre, RBC, BNP Paribas et CASA ont connu des variations beaucoup plus importantes, notamment pour RBC entre 2008 et 2010. Le cas de RBC est très intéressant, car il permet de s'interroger sur les décisions stratégiques du management de la banque, et notamment sur l'adéquation entre la gestion du personnel et l'activité de la banque. Voici les données collectées pour la période 2008-2010 :

En millions de $CA	**2008**	**2009**	**2010**
Frais de personnel	7759	8400	8430
PNB	21582	15736	26082

Entre 2008 et 2009, les frais de personnel ont augmenté de 8,26% pendant que le PNB chutait de 27%, du fait notamment de la crise financière. Si on prend seulement en compte ces deux années, on peut donc légitimement penser que le management de RBC n'a pas su gérer sa masse salariale face aux fluctuations de l'environnement économique et financier de la période. Mais si on prend en compte l'année 2010, notre analyse peut être tout autre. Entre 2009 et 2010, les frais de personnel ont augmenté de 0,3%, alors que le PNB a crû de 65,74%. Si dans le premier

cas on pouvait conclure à une mauvaise gestion des dirigeants de RBC, on peut avec l'année 2010 penser que le management a anticipé une reprise de l'activité en 2010 et a réalisé les investissements en personnel nécessaire en 2009, même si cela a eu pour conséquence de détériorer le coefficient d'exploitation et le ratio $\frac{Frais\ de\ personnel}{PNB}$ de RBC en 2009. Si nous revenons à Desjardins, nous observons que la banque affiche le ratio le plus faible, donc on ne peut pas expliquer le fait que le ratio d'exploitation soit plus important par des frais de personnel plus important au sein de Desjardins. Bien au contraire chez Desjardins, les frais de personnel représentent la part la plus petite dans le PNB comparativement à ce que nous observons chez RBC, CASA ou BNP Paribas. Une analyse plus fine du rapport annuel de Desjardins nous a permis de comprendre que le fait que le coefficient d'exploitation soit plus important chez Desjardins est lié à son activité dans le secteur de la ***gestion du patrimoine et assurance de personnes*** ainsi que ***l'assurance de dommages.*** Si ces deux branches d'activités représentent plus de 50% du PNB (rapport annuel de 2014) de la banque, ils ne représentent que 28% du résultat d'exploitation (rapport annuel de 2014). Ainsi, si ces activités apportent un PNB non négligeable à Desjardins, elles consomment également de nombreuses ressources ce qui se traduit par un coefficient d'exploitation plus important. À titre de comparaison, ces mêmes activités permettent à CASA de générer 33% du résultat d'exploitation du groupe en 2014, alors que ces activités ne représentent que 29% du PNB contre plus de 50% chez Desjardins.

Si nous prenons en compte le critère du pays, comme facteur discriminant, il semble que les banques canadiennes se distinguent des banques françaises par des frais de personnel plus faibles. Si on ne tient pas compte de l'accident de parcours de 2009 pour la RBC, on observe qu'à partir de 2005, les deux banques canadiennes (RBC et Desjardins) affichent le ratio le plus faible. Il semble même que la crise financière de 2008 a creusé les écarts. Dans le cas de Desjardins et de RBC le ratio s'est stabilité ou chuté, alors qu'il a augmenté dans le cas des deux banques françaises. Cela s'explique notamment par une chute du PNB à partir de 2008 et du maintien des charges de personnel notamment chez CASA. Par contre, du côté des banques canadiennes nous observons une hausse quasi constante du PNB, hausse contrariée en 2009 par la crise financière qui a finalement peu affecté les banques canadiennes. Si le PNB est en

croissance, les frais de personnel restent stables, ce qui permet une amélioration du ratio $\frac{Frais\ de\ personnel}{PNB}$, amélioration non constatée au sein des banques françaises.

Si le critère du « *pays* » a permis d'affiner notre analyse des résultats, on ne peut pas en faire de même en prenant en compte le « *statut juridique* » de la banque. Si Desjardins (banque coopérative) affiche le meilleur ratio, il n'en est pas de même pour CASA qui depuis 2007 affiche régulièrement le moins bon ratio.

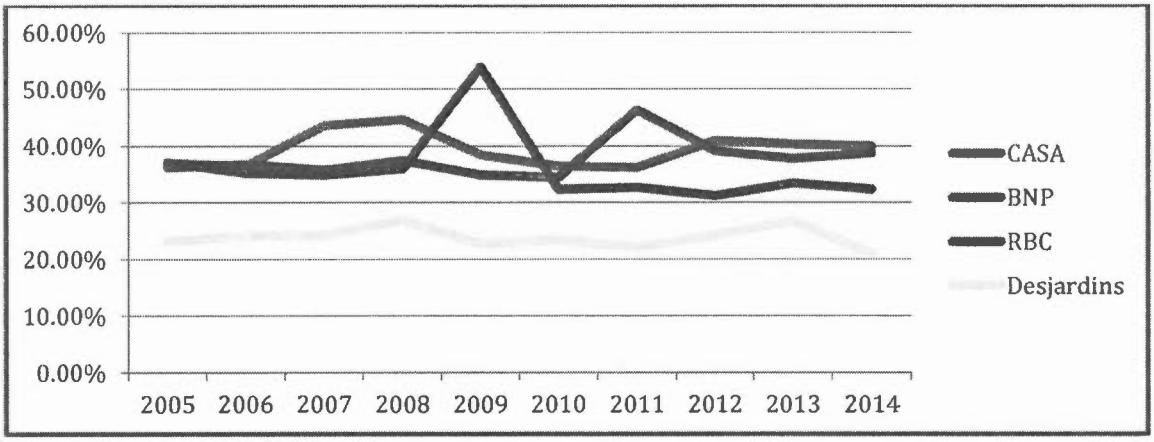
Afin d'affiner un peu plus l'évolution de la performance organisationnelle, nous avons déterminé deux ratios de productivité supplémentaires :

- Ratio de productivité 1 : $\frac{PNB}{Nombre\ d'agent}$;
- Ratio de productivité 2 : $\frac{Résultat\ Net}{Nombre\ d'agent}$.

La littérature anglo-saxonne a conclu à la moindre efficacité de la forme coopérative face à la société par actions, en utilisant notamment les perspectives de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction (Fama et Jensen, 1983a, Williamson, 1993b, La Porta et al., 1998). La coopérative est jugée inefficace, car ce statut juridique et cette forme organisationnelle conduiraient à une moindre productivité, à une rémunération excessive des dirigeants couplés à une pression moindre sur les résultats et enfin, à des coûts de fonctionnement plus important que dans la SA.

Si la théorie de l'agence a critiqué la rémunération potentiellement excessive au sein des organisations coopératives (Battaglia et al., 2010, Gurtner et al., 2002, Hart et Moore, 1996), la figure suivante permet d'infirmer cette critique. Néanmoins nous affinerons cette analyse en observant plus particulièrement la rémunération des dirigeants, afin d'affirmer ou infirmer la critique de la rémunération excessive.

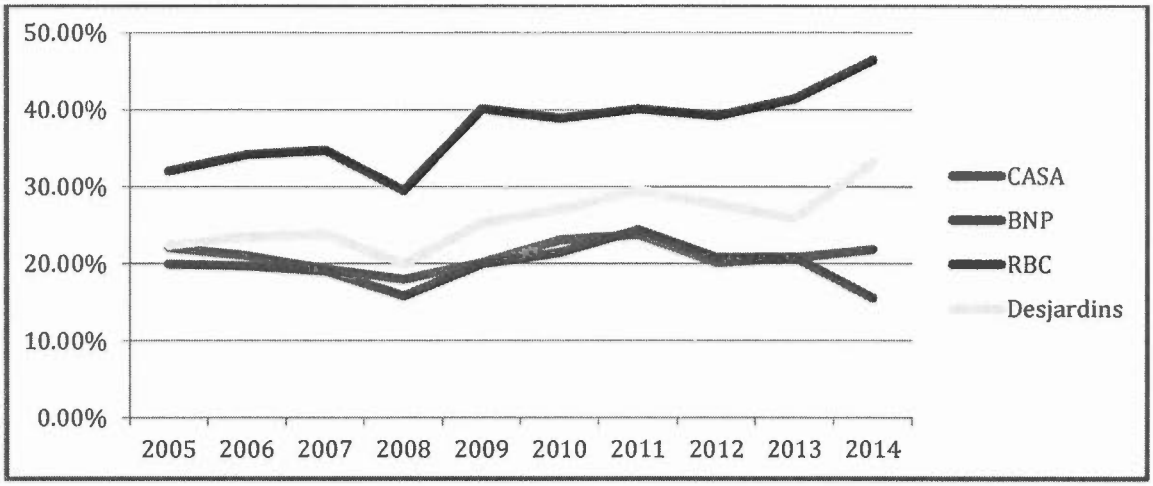
Figure 83 : Rémunération du personnel rapportée au PNB (2005-2014)



Source : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

Comme nous l'avons expliqué précédemment, Desjardins affiche le ratio le plus faible au cours de la période analysée. Concernant CASA, nous observons que de 2005 à 2008 la banque fait jeu égal avec RBC et BNP Paribas. C'est seulement depuis 2008, avec la crise financière que le ratio de CASA s'est dégradé comparativement à celui de RBC et de CASA. Les quatre cas analysés ne permettent donc pas de conclure à la présence d'une rémunération excessive au sein des banques coopératives conduisant à des coûts organisationnels plus importants. Afin d'affiner notre analyse, nous avons calculé le ratio : $\frac{PNB}{Nombre\ d'agent}$. Ce ratio doit nous permettre de mieux comprendre la production réalisée par chaque employé. La figure suivante exprime les résultats obtenus pour la période 2005-2014.

Figure 84 : Évolutions du ratio PNB/Nb d'agent (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse de la figure ne permet pas non plus de conclure à la moindre performance organisationnelle de la forme coopérative sur la forme SA. Si RBC qui est une banque SA affiche la meilleure performance au cours de la période (2005-2014), on observe que depuis 2005, Desjardins affiche la seconde meilleure performance devant BNP Paribas qui dispose du statut de SA. De plus on observe que CASA (coopérative) affiche une meilleure performance ou fait jeu égal suivant les années avec BNP Paribas. Ainsi, les données collectées sur ces quatre banques ne permettent pas de conclure à la moindre performance ou à la moindre productivité de la forme coopérative par rapport à la forme SA.

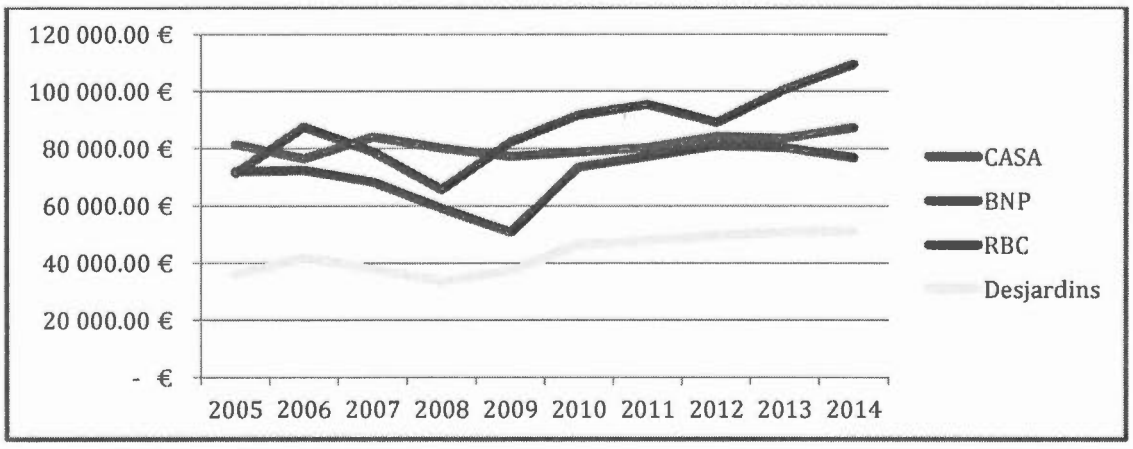
En utilisant à nouveau le critère du « pays » comme élément discriminatoire, nous observons qu'à nouveau les banques canadiennes affichent les meilleures performances. On remarque notamment que la dernière crise financière (2008) a conduit les banques canadiennes à améliorer sensiblement leurs ratios, alors qu'inversement pour les banques françaises nous observons une stabilisation ou une détérioration de ce ratio comme dans le cas de BNP à partir de l'année 2011.

Si on corrèle les résultats observés avec les figures précédentes, on peut expliquer la meilleure performance organisationnelle des banques canadiennes par rapport aux banques françaises, par une rémunération plus faible du personnel de Desjardins et de RBC comparativement aux personnels de CASA et BNP Paribas. Ainsi on peut penser que les salariés des banques françaises sont mieux rémunérés que leurs homologues des banques canadiennes. Nous avons alors cherché à vérifier cette information. Nous avons collecté pour l'ensemble de la période les charges de « frais de personnel » ainsi que le nombre de salariés indiqué par le rapport annuel de la banque. Nous avons ensuite divisé les frais de personnel par le nombre de salariés afin de connaître le coût moyen d'un salarié pour chaque banque. Concernant RBC et Desjardins, les frais de personnel étaient indiqués en dollar canadien, et nous avons alors réalisé une conversion afin d'obtenir l'ensemble des résultats en euros. À ce titre nous avons utilisé la base « *Bloomberg Finance* » afin de connaître le taux moyen par année.

Les fortes variations du taux de change au cours de la période considérée (2000-2014) doivent donc être prises en compte dans notre analyse du coût d'un salarié pour chaque banque. Deux éléments doivent donc être pris en compte :

- La volatilité du taux de change entre l'euro et le dollar canadien ;
- La faiblesse du dollar canadien face à l'euro tout au long de la période.

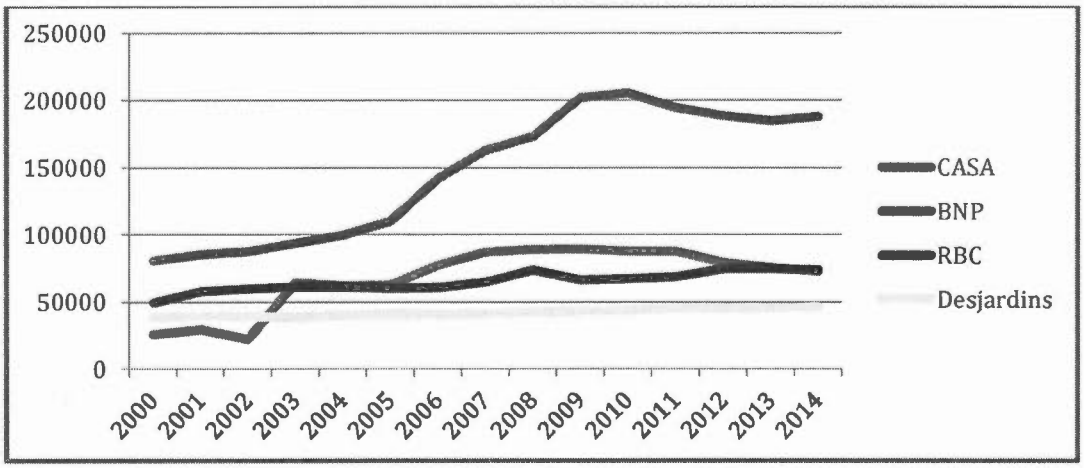
Figure 85 : Coût d'un employé en euros (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

Notre hypothèse selon laquelle le coût d'un salarié d'une banque française est plus élevé que celui d'une banque canadienne semble partiellement invalidée. Avec la figure précédente nous observons en effet que Desjardins affiche le coût par salarié le plus faible, et cela sur l'ensemble de la période d'analyse, mais qu'en même temps depuis 2006, RBC affiche le coût par employé le plus élevé sauf pendant la période 2007-2009 ou CASA était devant. Afin de mieux comprendre l'évolution du coût moyen par employé, nous avons établi avec la figure suivante le nombre d'employés présent chaque année au sein des quatre banques. Pour bien démontrer la croissance exceptionnelle des banques sur ce point, nous avons débuté le graphique en 2000.

Figure 86 : Évolution du nombre d'employés par banque (2000-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

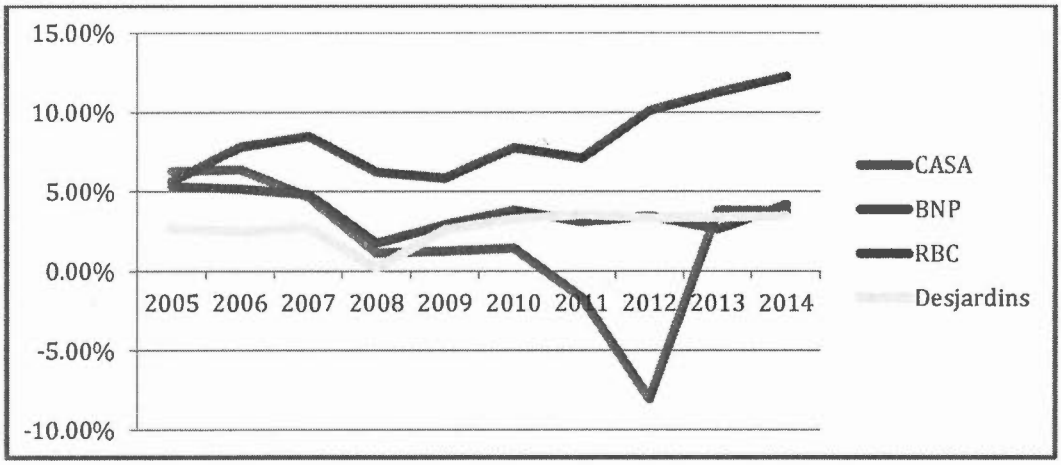
De la figure précédente, nous pouvons observer la forte croissance du nombre d'employés de BNP Paribas, passant de 80 464 en 2000 à un maximum de 205 348 en 2010 pour se stabiliser autour des 187 903 en 2014, soit une croissance de 133% entre 2000 et 2014. CASA affiche également une forte croissance de son nombre d'employés, passant de 25 532 en 2000 à 72 567 en 2014, soit une croissance de 184% au cours de la période. Face à la forte croissance des banques françaises, la croissance de RBC peut paraitre « faible » néanmoins elle exprime la dynamique de la banque, puisque le nombre d'employés est passé de 49 232 en 2000 à 73 498 en 2014, soit une croissance de 49,28% sur la période d'analyse. De son côté, Desjardins affiche

une croissance plus faible, puisque son nombre d'employés est passé de 38 003 en 2000 à 45 966 en 2014 soit une hausse de 20,95% sur la même période. On observe donc que les banques françaises (BNP Paribas et CASA) possèdent plus d'employés que leurs concurrentes canadiennes (RBC et Desjardins). Si nous corrélons les résultats obtenus aux figures précédentes on peut conclure que la moindre performance organisationnelle des banques françaises comparativement à celle des banques canadiennes s'explique par un nombre d'employés trop important malgré un PNB donc un volume d'activité plus important qu'au sein des banques canadiennes. Si le coût du travail est souvent pointé du doigt en France, nous avons observé que RBC affiche un coût moyen par salarié plus important que BNP Paribas et CASA depuis 2006, ce qui n'empêche pas la banque de réaliser une performance organisationnelle supérieure à celle des banques françaises.

Il semble donc qu'il existe dans le secteur bancaire un effet de seuil qui, lorsqu'il est dépassé, ne permet pas d'accroitre la performance organisationnelle de la banque. Si la course à la taille a marqué les années 2000 (plus précisément de 2005 à 2008) notamment au sein des banques françaises, nous observons que cette dernière n'a pas conduit à une performance organisationnelle supérieure de ces dernières. Bien au contraire, les banques canadiennes qui sont plus petites que leurs homologues françaises affichent sur ce point une meilleure performance, ce qui se traduit notamment par des ratios de productivités plus favorables. À ce titre il semble que la crise financière de 2008 a creusé l'écart entre les banques canadiennes et françaises et que ces dernières soient rentrées dans un processus de transformation et d'ajustement de leurs effectifs.

Afin de confirmer nos résultats, nous avons calculé un second ratio de productivité : $\frac{résultat\ net}{Nb\ d'agent}$.
La figure suivante traduit les résultats obtenus. L'analyse de la figure confirme les résultats exposés précédemment. RBC affiche depuis 2005 le meilleur ratio devant BNP et Desjardins. Si CASA a souvent été dans les traces de BNP il faut noter que le ratio a fortement chuté depuis 2006 du fait des nombreuses pertes enregistrées par la banque au sein de la division BFI et du fait des acquisitions réalisées hors de la France, notamment en Grèce et au Portugal.

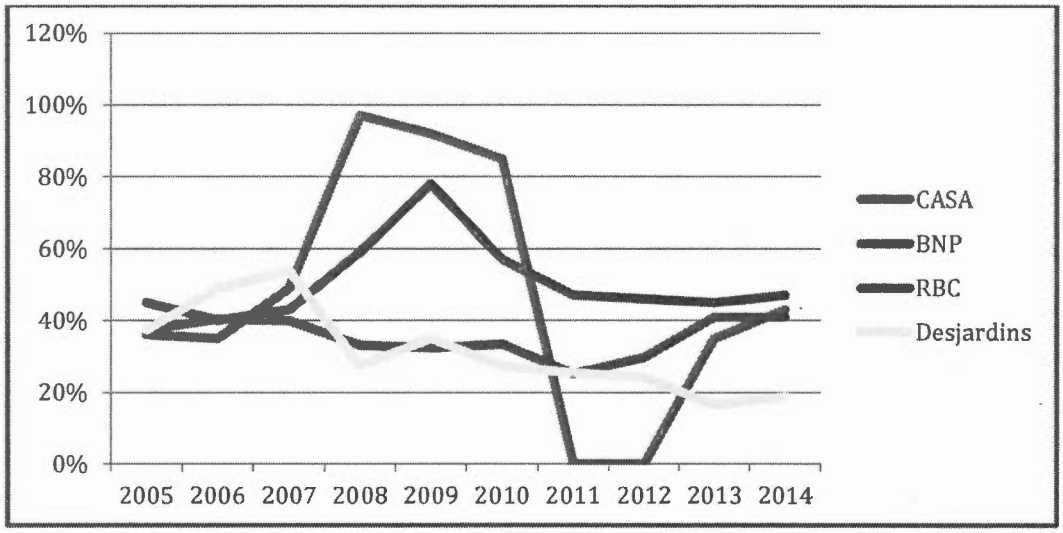
Figure 87 : Évolution du ratio résultat net/ Nb d'agent (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse de la figure confirme la suprématie de RBC au niveau de la performance organisationnelle sur la période analysée. Nous observons que depuis 2006, RBC affiche la meilleure performance et que la crise financière de 2008 a creusé les écarts de performance: en 2014 RBC approche d'un ratio de 14% quand BNP, CASA et Desjardins affichent difficilement un ratio de 3.5%. Concernant Desjardins on remarque que le ratio est globalement stable sur l'ensemble de la période sauf en 2008 année de la crise financière, ce qui peut s'expliquer par le fait que son résultat net est "impacté" chaque année par les ristournes accordées aux sociétaires. Cette opération de gestion propre aux coopératives impacte donc le résultat net de la banque et doit à ce titre venir conditionner notre analyse notamment si Desjardins affiche un taux de distribution plus important que ses concurrents. Nous avons alors cherché à vérifier le taux de distribution de chaque banque. Pour Desjardins nous avons collecté le montant des ristournes et dons au territoire, et pour RBC, BNP Paribas et CASA nous avons collecté le montant alloué chaque année aux actionnaires. La figure suivante traduit les résultats obtenus.

Figure 88 : Évolution du taux de distribution (2005-2014)



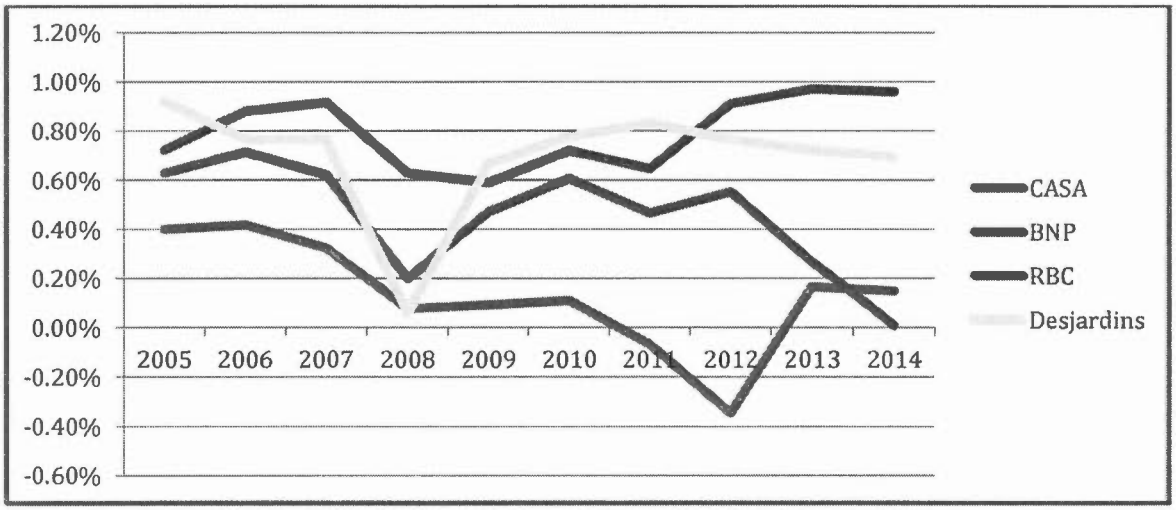
Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

CASA affiche un taux de distribution de 0 % en 2011 et 2012, car son résultat net est fortement négatif sur ces deux années. Plusieurs périodes se dessinent avec la figure. Desjardins occupe la première place de 2005 à 2007 avec un taux de distribution de 50%. De 2007 à 2011 il faut noter que CASA va distribuer pratiquement 100% de son résultat net en 2008 et plus de 90% en 2009 et 2010. Il faut malgré tout noter que pendant ces trois années le résultat net de la banque est inférieur à 2 milliards d'euros soit le résultat net le plus faible depuis la création de CASA au début des années 2000. Il faut également noter le fort taux de distribution de RBC tout au long de la période. RBC affiche un taux de 40% entre 2000 et 2007, taux avoisinant les 80% entre 2008 et 2009 puis se stabilisant autour des 50% depuis la crise financière, la plaçant à nouveau très au-dessus des trois autres banques. La croissance du taux de distribution peut notamment s'expliquer par la croissance du résultat tout au long de la période et notamment depuis la crise financière de 2008.

Nous ne pouvons pas expliquer la moindre performance de Desjardins, CASA et BNP Paribas par rapport à RBC concernant l'étude du ratio $\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Nb d'agent}}$ par un taux de distribution plus important chez ces trois banques. Bien au contraire RBC affiche depuis 2008 le taux de

distribution le plus important et affiche le meilleur ratio $\frac{\text{Résultat Net}}{\text{Nb d'agent}}$. On peut donc suggérer que la rentabilité des actifs est plus forte au sein de la banque RBC que chez ses concurrents. Nous avons alors cherché à déterminer le ROA (Return On Asset) de chaque banque au cours de la période. Le ROA se calcule comme le rapport entre: $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}}$. La figure suivante expose les résultats obtenus. La performance supérieure de RBC s'explique par une meilleure rentabilité des actifs comparée à celle de Desjardins, BNP Paribas et CASA. À ce titre nous observons que les deux banques canadiennes (RBC et Desjardins) affichent un ROA nettement supérieur à celui des deux banques françaises. La rentabilité des actifs des banques canadiennes pose également la question de la taille des banques, et nous reviendrons sur ce point dans la suite du développement.

Figure 89 : Évolutions du ROA (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse du ROA ne permet pas de conclure à la moindre performance de la forme coopérative sur la forme SA, puisque Desjardins affiche des performances supérieures à celle de BNP Paribas sur l'ensemble de la période et parfois elles sont identiques ou supérieures à celle de RBC. Ainsi si les banques françaises se sont lancées au cours de la période dans une course aux

acquisitions et à la taille, nous avons observé que ce processus n'a pas favorisé ou engendré une meilleure performance organisationnelle comparativement à celle observée au sein des deux banques canadiennes qui sont restées des banques de taille plus « modeste ».

Après avoir analysé la performance organisationnelle des quatre banques qui composent notre échantillon, nous allons dans la partie suivante aborder la performance financière de ces banques. Cette dernière est d'autant plus importante au sein des banques que la réalisation d'une bonne performance financière permet d'assurer le développement et la croissance de la banque, mais également sa solidité financière par la constitution de réserves prudentielles.

3.2 L'évolution de la performance financière

Selon Hansmann (2000), la banque coopérative a pu se développer, car elle apportait une réponse satisfaisante aux problèmes liés aux asymétries d'information entre les clients-déposants et les propriétaires-actionnaires. Par son architecture organisationnelle, la forme coopérative permet une meilleure gestion des risques notamment les risques liés aux actifs de la banque (prêts interbancaires, crédits à la clientèle, portefeuille de titres, immobilisations). La création d'une assurance de dépôts en France (mise en place en 1999), mais aussi au Canada (mise en place en 1967), permettant de protéger les avoirs des déposants semble rééquilibrer les rapports de force entre la SA et la coopérative. L'assurance de dépôts permet notamment de réduire l'asymétrie d'information entre les déposants et les actionnaires. La mise en place d'une régulation financière ne tenant pas compte des spécificités des banques coopératives a également été avancée comme élément venant réduire l'intérêt de la forme coopérative au sein de l'industrie bancaire. Si ces éléments ne posent pas directement la question de la pérennité et de la survivance de la forme coopérative au sein de l'industrie bancaire, ils posent néanmoins la question de la performance financière de ces dernières notamment face aux SA.

Si Hansmann (2000) s'est livré à une analyse fine et argumentée de l'évolution des coopératives bancaires aux USA, il nous semble que son argumentation n'est pas totalement transposable au

cas français et canadien. Roe (2003) montre notamment que dans le cas d'environnements juridiques distincts (ce qui est le cas de la France, des USA et du Canada), les mécanismes institutionnels employés seront différents ce qui impacte la performance des organisations.

La question de la performance des coopératives se pose également du fait de la non-délimitation du champ d'activités des banques en France. Si historiquement les banques coopératives se sont constituées autour d'un intérêt commun, par exemple l'agriculture pour le Crédit Agricole, la loi bancaire de 1984 a instauré un cadre juridique universel, n'établissant ainsi plus de distinctions entre les différentes formes juridiques afin de délimiter les champs d'activités. Enfin, la performance financière des banques coopératives se pose, car elles ne bénéficient plus d'avantages fiscaux et réglementaires en France. Le Crédit Agricole bénéficiait de certains avantages fiscaux comme les prêts bonifiés depuis la Loi du 5 août 1920.

Afin d'évaluer la performance financière des banques qui composent notre échantillon, nous avons utilisé la méthodologie proposée par Ory et al. (2006) ainsi que les indicateurs suivants :

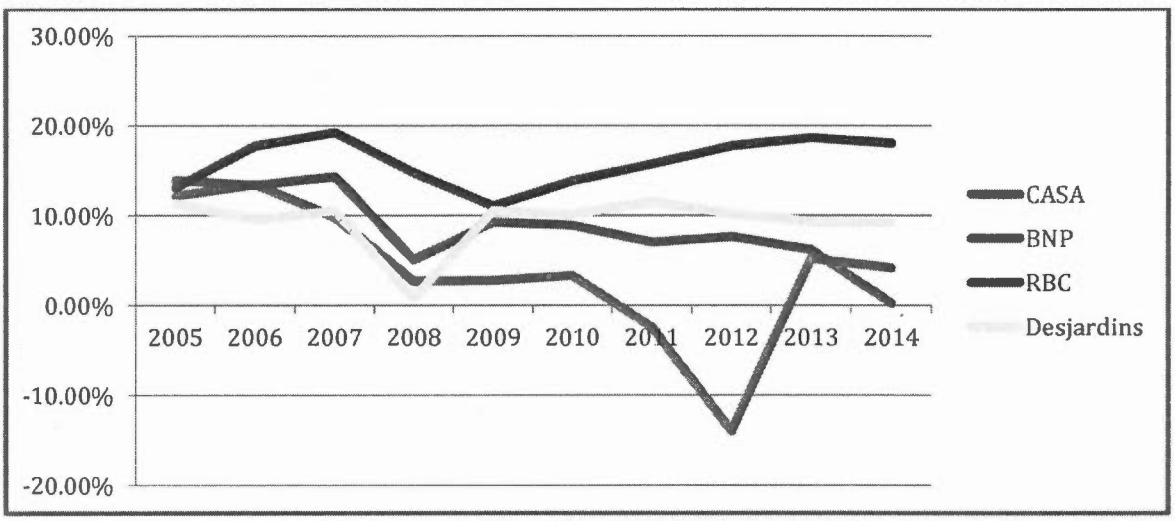
Tableau 51 : Indicateurs utilisés pour la mesure de la performance financière des banques

	Indicateurs	**Opérationnalisation**
Performance financière	*Rentabilité pure*	*Résultat net/ Tier one*
	Rentabilité financière (ROE)	*Résultat net/ Fonds propres*
	Rentabilité commerciale	*Résultat net/ PNB*
	Rentabilité des actifs	*Résultat net/ Total actifs*
	Levier opérationnel	*Variation du résultat d'exploitation en %/Variation du PNB en %*

Le ROE est communément utilisé en finance pour mesurer la performance financière d'une organisation notamment au sein de l'industrie bancaire (Engle et al., 2015, Saghi-Zedek et Tarazi, 2015). Nous avons fait le choix dans un deuxième temps d'affiner notre calcul du ROE en ne tenant plus compte de l'ensemble des fonds propres de la banque, mais seulement du Tier One, car il s'agit du « noyau dur » des capitaux propres d'une institution financière. Si dans la section précédente, nous avons commencé à montrer que la banque pouvait subir un effet de seuil, c'est-à-dire que l'accroissement de sa taille (total bilan ou PNB) ne conduisait pas à un accroissement de sa rentabilité, nous avons souhaité dans cette seconde section poursuivre cette

analyse. Pour cela nous avons utilisé deux ratios : la rentabilité commerciale et la rentabilité des actifs. Pour mettre en avant les effets de taille, nous avons également indiqué sur les figures qui suivront l'évolution du PNB et du total des actifs. Enfin, nous avons souhaité analyser le levier opérationnel des quatre banques. Ce dernier représente en mathématiques l'élasticité. Dans notre cas, il mesure l'élasticité du résultat opérationnel de la banque par rapport à son PNB, soit la sensibilité du résultat opérationnel à une variation du PNB de la banque. Si par exemple, nous obtenons un levier de 4, cela traduit que si le PNB de la banque progresse de 1%, alors le résultat opérationnel progresse de 4%. Lors de l'analyse de la performance organisationnelle, nous avons mis en avant que les banques canadiennes de notre échantillon affichaient une meilleure performance que leurs homologues françaises. Nous allons pouvoir dans cette seconde partie analyser si la meilleure performance organisationnelle de RBC et Desjardins les conduit également à afficher une meilleure performance financière que CASA et BNP Paribas. Enfin, nous pourrons également analyser la performance respective des banques coopératives et celles des banques SA. Le premier indicateur mobilisé est donc le ROE. La figure suivante traduit les résultats obtenus.

Figure 90 : Évolutions du Return On Equity (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse de la figure témoigne de la meilleure rentabilité financière des banques SA (RBC et BNP Paribas) jusqu'au début de la crise financière en 2008. À contrario, on observe que les transformations engagées par CASA au début des années 2000 (rachat du Crédit Lyonnais, investissement et désinvestissement dans les banques de détail à l'international) ont conduit à une détérioration de sa rentabilité financière. Si Desjardins avait lancé de profondes transformations de son organisation, notamment par le biais de la création d'une fédération qui avait conduit à l'amélioration de sa performance organisationnelle, nous observons que ces transformations n'ont pas ou peu d'impact sur la performance financière de la banque, puisque cette dernière reste stable autour des 10%jusqu'en 2007. La crise financière de 2008 a affecté différemment les banques au niveau de la performance financière. Si la performance de RBC a chuté, passant de presque 20% de ROE en 2007 à 12% au plus bas en 2009, le ROE de RBC se maintient malgré tout à un niveau conséquent, témoignant ainsi de la résilience de la banque, mais également de la moindre exposition de cette dernière à la crise financière de 2008. Pour Desjardins, CASA et BNP Paribas, le ROE a fortement chuté à partir de 2008. Dans le cas de CASA il était de 13,45% en 2006 pour tomber à 2,67% en 2008. Chez BNP Paribas il passe de 13,39% à 5,08% et pour Desjardins il chute de presque 9% passant de 9,53% en 2006 à 0,86% en 2008. On peut donc affirmer que la crise financière de 2008 a plus lourdement impacté CASA, BNP Paribas et Desjardins que RBC.

Lors de l'analyse de la performance organisationnelle, nous avions constaté qu'après la crise financière de 2008, les banques canadiennes affichaient de meilleures performances que les banques françaises. L'analyse du ROE nous permet de renouveler cette analyse. En effet depuis 2009, RBC et Desjardins affichent les deux meilleurs ROE sur la période. Concernant RBC, le ROE a retrouvé ses niveaux d'avant crise (autour des 18-19%) et cela malgré un durcissement des règles prudentielles. Concernant Desjardins, il a également retrouvé ses niveaux d'avant crise, se stabilisant autour des 10%, même si nous notons une chute de ce dernier depuis 2012, passant alors sous la barre des 10%. Concernant CASA et BNP Paribas la situation est bien différente. Si avant la crise financière, BNP Paribas affichait un ROE proche des 12-13%, ce dernier ne dépasse plus 10% depuis 2008, se situant autour des 8%. Le ROE de BNP Paribas est donc inférieur à celui de Desjardins et il est deux fois plus faible que celui de RBC. La chute du ROE ne peut pas être attribuée à de mauvais résultats au sein des différentes divisions métiers

du groupe. La chute du résultat net du groupe et donc par extension du ROE doit s'attribuer à l'amende de BNP Paribas aux États-Unis. L'analyse du rapport annuel de 2014 nous confirme cette information.

> *« Le Groupe enregistre l'impact de l'accord global avec les autorités des États-Unis relatif à la revue de certaines transactions en dollars, qui incluait le paiement par BNP Paribas d'un montant total de pénalités de 8.97 milliards de dollars (6.6 milliards d'euros). Compte tenu des sommes déjà provisionnées, le Groupe comptabilise cette année une charge exceptionnelle pour un montant global de 6 milliards d'euros dont 5 750 millions au titre des pénalités et 250 millions d'euros correspondant aux coûts à venir du plan de remédiation annoncé lors de l'accord global ».*
>
> BNP-Paribas (2014, p. 107)

Dans le cas de CASA, la crise financière de 2008 couplée à la chute du ROE a été une première étape dans la chute de la rentabilité financière du groupe. En effet le ROE s'est maintenu au niveau de 2008, en 2009 et 2010 avant de baisser à -2.43% en 2011 puis de fortement chuter en 2012 à -13.99%. Depuis le minimum observé en 2012, le ROE de CASA est remonté en 2013 et 2014 pour se stabiliser autour des 4-5% soit un niveau de performance observé en 2002 et 2003. L'analyse du rapport annuel de 2012 émanant de CASA nous a permis d'établir que la chute du ROE et donc la chute du résultat net du groupe était liée aux acquisitions réalisées au cours de la période initiale (2000-2004). Les valeurs d'acquisitions sont notamment remises en cause :

> *« La variation de valeur des écarts d'acquisitions s'élève à -3 395 millions d'euros en 2012 à la suite des tests d'impairments réalisées, et tenant compte principalement de l'impact du renforcement des exigences prudentielles, mais aussi de la dégradation de l'environnement macroéconomique et financier pour les pays et les métiers concernés. Ces dépréciations concernant la banque de financement et d'investissement (-826 millions d'euros en résultat net par du groupe), le crédit à la consommation (- 1 495 millions d'euros en résultat net par du groupe), et la banque de proximité à l'international (-921 millions d'euros en résultat net part du groupe)*
>
> *Crédit-Agricole-SA (2012, p. 162)*

Si le rapport annuel ne fait ressortir qu'une perte de -921 millions d'euros en résultat net part du groupe, l'analyse des états-financiers du groupe en 2012 montre des pertes beaucoup plus

importantes au niveau de la banque de détail à l'international. La figure suivante témoigne des pertes de CASA en 2012 par type de métiers.

Figure 91 : Contributions des métiers de CASA au résultat net part du groupe

(en millions d'euros)	2012	2011 pro forma (1)
Banque de proximité en France - Caisses régionales	824	1 008
Banque de proximité en France - LCL	663	675
Banque de détail à l'international	(4 880)	(2 458)
Services financiers spécialisés	(1 613)	91
Gestion de l'épargne	1 720	951
Banque de financement et d'investissement	(880)	(147)
Activités hors métiers	(2 305)	(1 590)
TOTAL	(6 471)	(1 470)

Source : Crédit-Agricole-SA (2012, p. 163)

Avec la figure, on observe que la banque de détail à l'international affiche une perte de 4 880 millions en 2012, les services financiers spécialisés de 1 613 millions d'euros et la banque de financement et d'investissement une perte de 880 millions d'euros.

Concernant la banque de proximité à l'international, le rapport annuel de CASA indique que :

> *« En fin d'année, le pôle a aussi été affecté par des dépréciations d'écarts d'acquisition et de participation pour un total de 1 188 millions d'euros en résultat net par du groupe »*
>
> *Crédit-Agricole-SA (2012, p. 166)*

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion de la division métiers « *banque de proximité à l'international* » permet de mieux situer les pertes de cette dernière.

Figure 92 : Solde Intermédiaire de Gestion - Division "Banque de proximité à l'international" (2012)

(en millions d'euros)	2012	2011 pro forma
Produit net bancaire	2 472	2 390
Charges d'exploitation et amortissements	(1 707)	(1 568)
Résultat brut d'exploitation	765	822
Coût du risque	(622)	(441)
Quote-part du résultat des entreprises mises en équivalence	(393)	(911)
Résultat net sur autres actifs et variation de valeur des écarts d'acquisition	(1 069)	(275)
Résultat avant impôt	**(1 219)**	**(815)**
Impôts sur les bénéfices	(50)	(84)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(3 742)	(1 610)
Résultat net	(5 011)	(2 509)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	(4 880)	(2 458)

L'analyse de la figure permet de constater que le résultat net de la division est principalement impacté par deux éléments :

- Les dépréciations d'écarts d'acquisitions et de participations. Cet élément remet en cause le montant des acquisitions réalisées, mais également l'intérêt stratégique de ces dernières et le maintient des entités dans le périmètre du groupe CASA ;
- Enfin, le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession est très fortement déficitaire (-3,742 milliards) ce qui témoigne des erreurs stratégiques d'acquisitions du groupe, notamment en Grèce et en Italie, acquisitions majoritairement réalisées au cours de la période initiale.

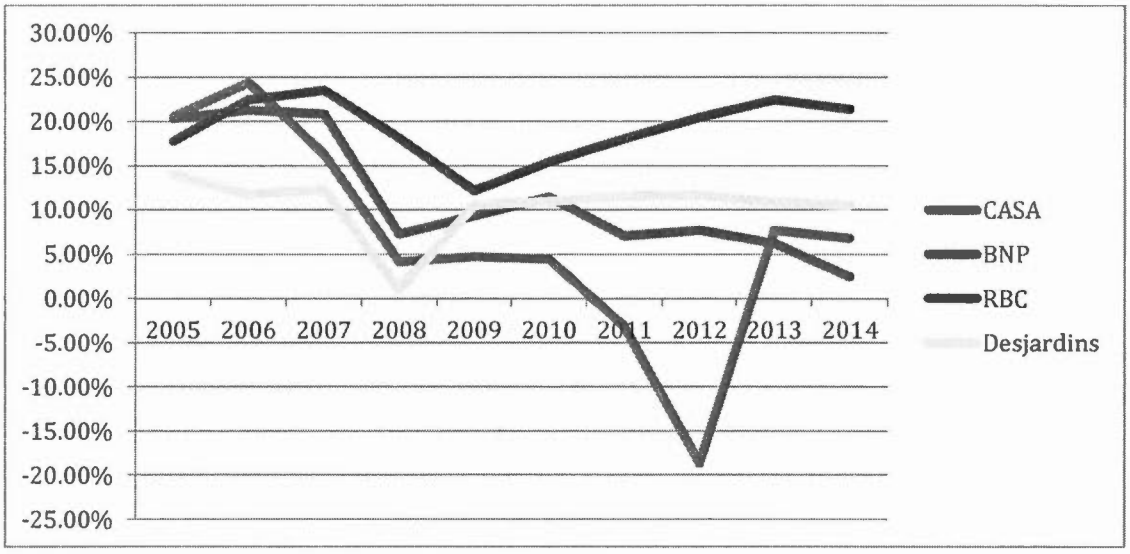
Ainsi, les pertes constatées posent la question de l'utilité stratégique des acquisitions réalisées, tant dans le cadre d'analyse du modèle d'affaires que dans celui de la gouvernance. Ainsi les résultats que nous constatons confirment la pertinence de notre grille d'analyse autour du modèle d'affaires et de l'arrangement organisationnel, tant pour expliquer les pertes de certaines banques que les très bonnes performances de certaines banques.

Si nous utilisons à nouveau le critère du « *statut juridique* » de l'entité, nous ne pouvons pas conclure à la moindre performance des banques coopératives face aux banques SA. Si nous

observons seulement la période *post* crise financière de 2008, nous observons que Desjardins affiche une performance supérieure à celle de BNP Paribas, en ce qui concerne le critère du ROE. Si maintenant on revient sur la période initiale, nous observons que les banques coopératives affichent des performances moindres que les deux banques SA (RBC et BNP Paribas). Néanmoins une analyse plus fine de la performance de Desjardins montre que son ROE est assez proche de celui de BNP Paribas et même de RBC suivant les années considérées. Enfin, si on considère la période post acquisitions de CASA soit à partir de 2005 on constate que son ROE est proche ou équivalent à celui de BNP Paribas. Ainsi, avec le critère du ROE nous ne pouvons pas conclure à la moindre performance de la coopérative face à la SA. Enfin, si nous utilisons le critère du « *pays* », nous observons que depuis la crise financière, les banques canadiennes (RBC et Desjardins) affichent une performance supérieure au niveau du ROE que les banques françaises. Ces résultats confirment les résultats que nous avons obtenus au niveau de la performance organisationnelle.

Comme nous l'avons indiqué en préambule, nous avons souhaité affiner notre analyse de la rentabilité financière des banques, en proposant un indicateur que nous avons nommé la : « *rentabilité pure* ». Cet indicateur correspond au rapport entre le résultat net de la banque et montant total du *Tier One* de la banque. La notion de « Tier One » provient des accords de Bâle I et fait référence à une catégorie de fonds propres. Il s'agit des fonds propres jugés les plus stables et les plus solides par le régulateur. Le *Tier One* prend notamment en compte le capital social de la banque ainsi que les résultats mis en réserve. La figure suivante traduit les résultats obtenus pour cet indicateur sur la période 2005-2014. Concernant Desjardins, nous observons que la courbe représentant sa « rentabilité pure » est sensiblement identique à celle du ROE, démontrant ainsi que le Tier one est une part très importante des fonds propres de la banque. Dans le cas de CASA, nous observons que sa performance se dégrade d'une manière continue entre 2007 et 2012, avant de s'améliorer à partir de l'année 2013. Concernant BNP Paribas, nous observons également que sa performance se dégrade continuellement, témoignant ainsi de la faiblesse de son Tier One.

Figure 93 : Évolutions de la rentabilité pure des banques (2005-2014)



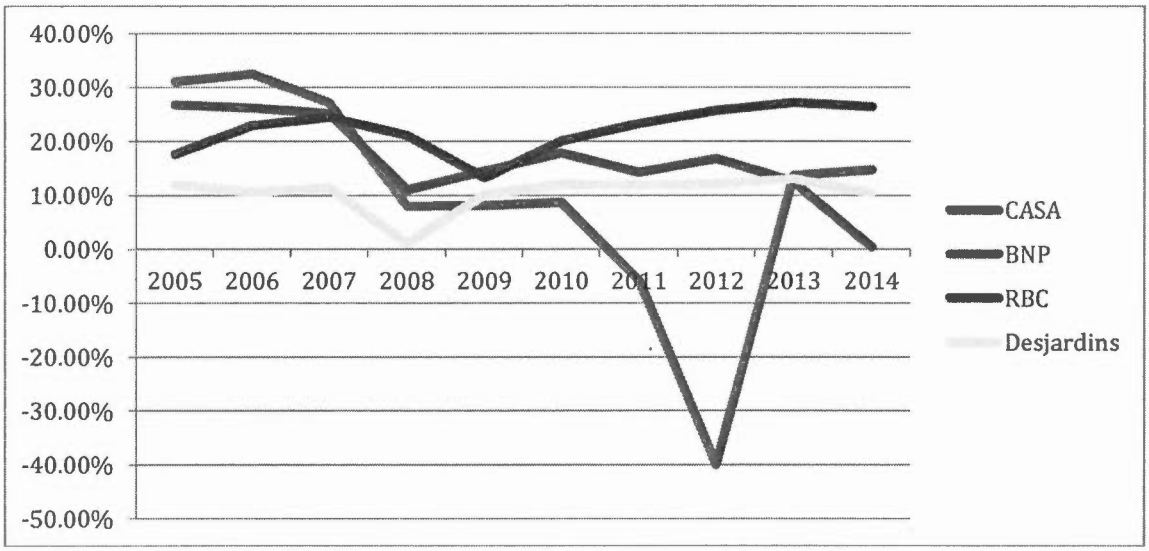
Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

Les banques canadiennes affichent toujours les meilleures performances depuis la crise financière de 2008 avec en tête RBC suivie de Desjardins. Les performances des banques françaises sont affectées soit par des dépréciations et la vente à perte d'activités ayant fait l'objet d'acquisitions au début des années 2000 et lors de la période 2000-2004, ou encore par des amendes venant condamner le non-respect des normes en vigueur.

L'évaluation de la performance financière d'une banque passe également par la compréhension de sa rentabilité commerciale. Nous avons calculé la rentabilité commerciale comme le rapport entre : $\frac{Résultat\ net}{PNB}$. Ce ratio permet d'analyser la rentabilité de la banque en fonction de son volume d'activité. Si cet indicateur est un premier élément de réponse, nous avons également calculé le ratio $\frac{EBE}{PNB}$. En effet le résultat net d'une banque et même de toute entreprise est sujet à des *éléments financiers* et des *éléments exceptionnels* qui peuvent impacter fortement le calcul du résultat net et donc la valeur du ratio. Afin de pallier à ce problème, nous avons proposé de calculer le rapport entre l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) et le PNB, car ce ratio ne tient pas compte des évènements exceptionnels, de la politique d'amortissement et de provision de

la banque, ni de sa politique de distribution (dividende). Ainsi l'analyse des deux ratios permettra d'affiner notre compréhension de la performance commerciale des quatre banques au cours de la période initiale et de la période de changement. La figure suivante exprime les résultats pour le ratio : $\frac{Résultat\ net}{PNB}$

Figure 94 :Évolutions de la rentabilité commerciale (2005-2014)



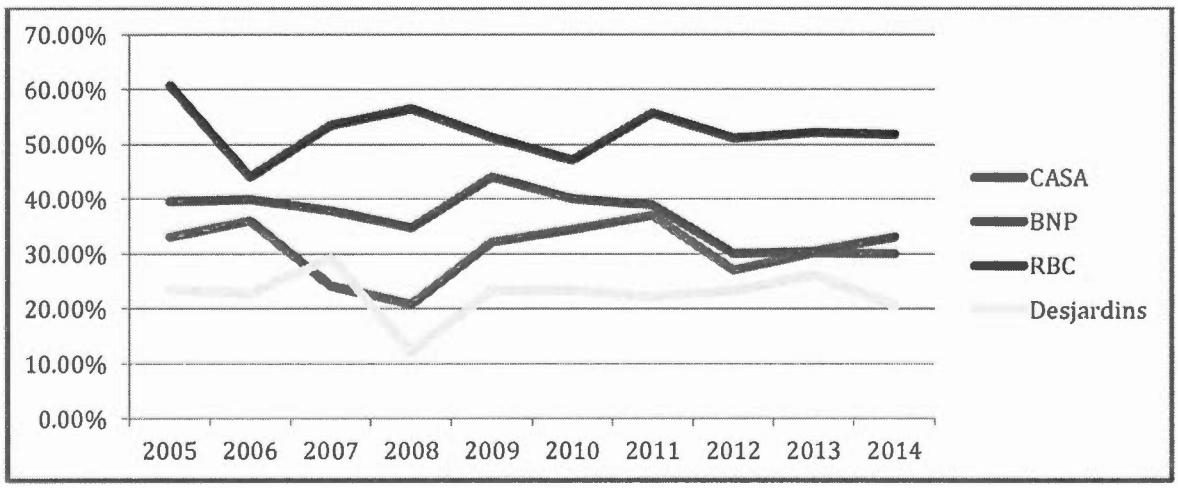
Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse de la figure fait ressortir que Desjardins affiche globalement la moins bonne performance en ce qui concerne la rentabilité commerciale, ce qui laisse suggérer une moins bonne performance de la forme coopérative sur ce critère, mais non pas un facteur de moindre efficacité globale. Comme le suggèrent Ory et al. (2006, p. 139) : « *La moindre productivité du travail des réseaux coopératifs n'est pas nécessairement un indicateur incontestable de moindre efficacité globale (...) elle peut résulter de la densité du réseau. L'objectif de l'organisation peut être en contrepartie d'offrir une qualité supérieure dans le service à la clientèle, facteur d'efficacité commerciale* ». Si cette remarque est tout à fait pertinente, notre dispositif méthodologique ne nous a pas permis de collecter des données sur la satisfaction des clients notamment sur la qualité de l'offre de produits et services. L'analyse du cas de CASA n'aide pas à décomplexifier l'analyse de la performance de la forme coopérative. En effet, nous

observons que CASA affiche la meilleure performance de 2003 à 2007 et depuis 2013, il affiche la deuxième meilleure performance derrière RBC, mais devant BNP Paribas. Néanmoins, si on porte un jugement d'ensemble, il semble que les banques SA (RBC et BNP Paribas) affichent une meilleure rentabilité commerciale. Il faut à ce titre souligner la stabilité de la rentabilité commerciale de Desjardins autour des 10% et cela tout au long de la période analysée (2005-2014). Seule la crise financière en 2008 est venue impacter le niveau de performance. La crise financière de 2008 marque la prise de pouvoir de RBC, puisqu'à partir de 2009 RBC affiche la meilleure rentabilité commerciale. L'analyse de la rentabilité commerciale démontre une nouvelle fois la résilience de RBC. En effet, on observe que le point le plus bas sur la courbe de performance est observé en 2009 pour RBC, contre 2008 pour Desjardins, CASA et BNP Paribas. La chute est également moins brutale chez RBC : -37% entre 2008 et 2009, contre -56% pour BNP Paribas, -70% pour CASA et -90% pour Desjardins. Les changements apportés par RBC sur son modèle d'affaires semblent porter des fruits, puisque la banque se montre plus résiliente que CASA, BNP Paribas ou encore Desjardins.

Comme indiqué précédemment, nous avons choisi d'affiner le calcul de ce ratio et donc son analyse, en calculant le ratio $\frac{EBE}{PNB}$. La figure suivante exprime les résultats obtenus.

Figure 95 :Évolutions du ratio EBE/PNB (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

La figure représente toujours la performance commerciale des banques, sauf que nous n'avons pas retenu le résultat net (le cas de la figure précédente), mais l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation). Ce choix permet de seulement prendre en compte les ressources liées à l'exploitation de l'entreprise. Ainsi la politique d'amortissement, la politique de distribution ne sont pas prises en compte.

Si la figure mesurant la rentabilité commerciale ne faisait pas ressortir la moindre performance des banques coopératives face aux banques SA sur ce critère, la figure 103 montre clairement que RBC et BNP Paribas affichent des performances nettement supérieures à celle de Desjardins et CASA. Cette performance peut s'expliquer dans le cas de RBC par des tarifs bancaires plus importants comparativement à leurs coûts de production. Une étude de l'OCDE souligne à ce titre la structure oligopolistique du marché bancaire canadien : « *Il se peut que le secteur bancaire canadien, qui opère dans une atmosphère confortable, voire un contexte oligopolistique, ait été à même d'accroitre fortement la valeur actualisée des investissements futurs...* » OECD (2010, p. 56). L'influence de la structure oligopolistique du marché bancaire canadien sur le prix des produits et des services bancaires est également mise en avant par les acteurs :

> « *La structure du marché influence l'entrée des banques étrangères sur le marché, mais bon elle influence surtout les prix, la concentration du marché bancaire réduit nécessairement l'ajustement par les prix, au détriment du consommateur... mais bon j'ai envie de croire que la marge supérieure des banques conduit à une meilleure stabilité et solidité de notre secteur bancaire (...) le prix de la résilience selon moi* ». **(Entretien, Agence de notation, AF, CM)**

Si Desjardins affiche une performance plus faible que RBC, on peut supposer que cette dernière s'explique par son statut coopératif et par les valeurs qui en découlent. Le statut coopératif conduit à une politique tarifaire à l'avantage des sociétaires qui sont les propriétaires de la banque. Si CASA affiche une performance supérieure à celle de Desjardins on peut supposer que la diversité des métiers et des activités au sein de CASA notamment dans les activités de financement favorise une meilleure performance commerciale.

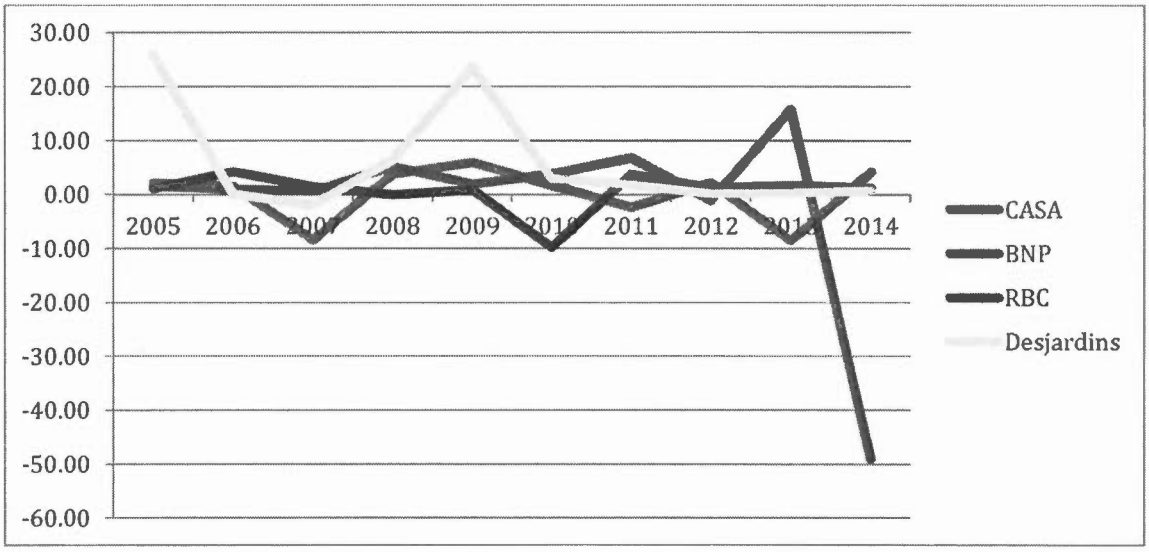
Concernant CASA, nous avions constaté avec la figure précédente une performance commerciale négative à partir de 2011 jusqu'en 2013. En tenant compte de la figure 103 qui prend en compte l'EBE et non pas le résultat net, nous observons que CASA n'affiche pas de perte sur cette même période. Cette différence souligne que les pertes de CASA sont liées à des éléments exceptionnels et non pas aux activités consolidées, soit les activités appelées à durer. Néanmoins les éléments exceptionnels sont constitués d'activités anciennement consolidées au sein des activités pérennes, ce qui souligne les failles des mécanismes de gouvernance, notamment dans le cas des acquisitions réalisées à l'international (Grèce, Portugal, Amérique du sud).

Notre analyse de la performance financière se termine avec l'analyse d'un dernier indicateur. Il s'agit du levier opérationnel qui se calcule de la manière suivante : $\frac{Variation\ du\ résultat\ d'exploitation\ (\%)}{Variation\ du\ PNB\ (\%)}$. Le levier opérationnel doit permettre de déterminer la sensibilité du résultat exploitation de la banque face à une fluctuation de son PNB. L'analyse du levier opérationnel est pertinente afin de comprendre les risques liés à un retournement de l'activité : si le levier opérationnel est élevé alors cela conduit à un risque d'activité économique plus élevé en cas de revirement de l'activité économique et financière. Par exemple, si le coefficient du levier opérationnel est égal à 2, alors une augmentation du PNB de 5% correspondra à une augmentation du résultat opérationnel de 10%. Réciproquement, si le PNB baisse de 5% alors le résultat opérationnel baissera de 10%. La figure suivante exprime les résultats obtenus.

L'analyse de la figure témoigne de l'extrême volatilité du levier opérationnel au cours de la période 2005-2014. Si lors du calcul des indicateurs précédents, certaines banques avaient fait preuve de plus de résilience dans leurs résultats, nous observons que pour ce critère la volatilité touche les quatre banques. L'analyse du levier opérationnel permet de mettre en lumière les effets de la dynamique temporelle sur les résultats des banques. Le cas de RBC illustre parfaitement cela avec un coefficient d'exploitation fortement négatif en 2010. Dans le cas de Crédit Agricole nous observons la même évolution pour l'année 2007, mais c'est le PNB qui progresse de +3,6% et le REX qui chute de -30,5%. L'analyse de la figure 104 témoigne de la difficulté pour les banques de faire évoluer rapidement leur organisation suivant le volume

d'activité. Nous observons néanmoins que RBC et Desjardins arrivent depuis 2011à faire évoluer leur organisation en conséquence puisque nous observons une relative stabilité du levier opérationnel. On peut donc penser que RBC et Desjardins offrent un risque plus faible en cas de revirement de l'activité économique et financière que CASA et BNP Paribas.

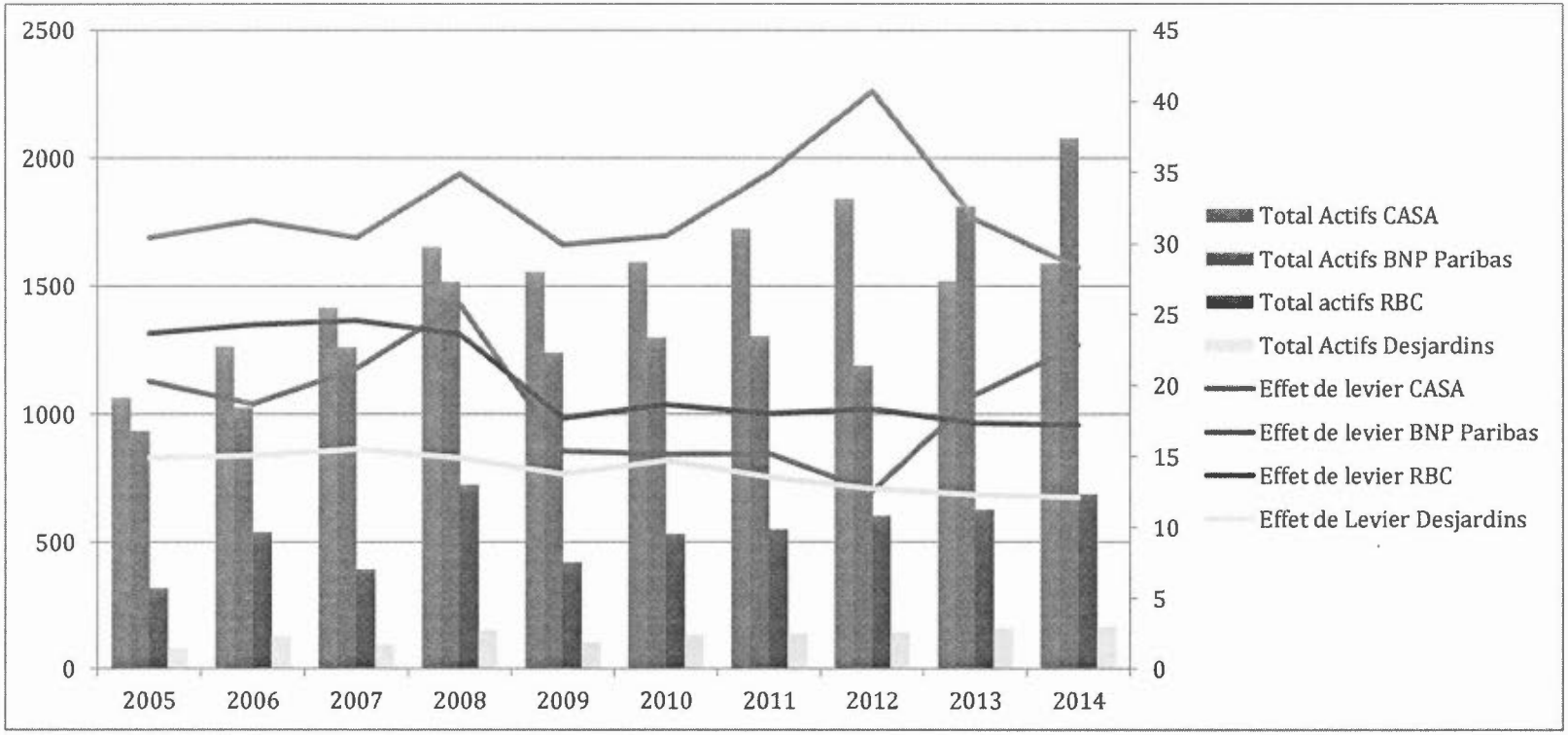
Figure 96 : Évolutions du levier opérationnel (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse de l'évolution de la performance organisationnelle et financière des banques composant notre échantillon ne peut s'analyser qu'à l'aune de l'évolution de leur taille respective. À ce titre il semble que les banques françaises affichent une taille bien supérieure à celle de leurs homologues canadiennes. La partie suivante aura donc pour but d'analyser l'évolution de la taille des quatre banques composant notre échantillon. Afin de faciliter la lecture, nous avons représenté sur la même figure l'effet de levier et le total actifs. Le total des actifs correspond à l'ensemble des actifs détenus par la banque (les immobilisations, mais aussi les créances clients et les stocks). L'effet de levier se mesure lui comme le rapport du total des actifs sur les fonds propres de la banque.

Figure 97 : Évolutions du total actifs (en milliards d'euros) et de l'effet de levier (2005-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

L'analyse du total actifs démontre que les banques françaises ont une taille beaucoup plus importante que leurs homologues canadiennes. Concernant RBC et Desjardins, nous n'observons que peu de variations dans le total des actifs avec une croissance relative stable tout au long de la période d'analyse. La gestion du total actifs étant devenue un axe stratégique du fait de l'instauration de Bâle III et de l'introduction de l'effet de levier, nous avons au cours des entretiens questionné le management des banques sur la gestion de leur portefeuille d'actifs. Les réponses apportées permettent de mettre en avant les différentes stratégies des quatre banques.

Concernant le cas de CASA la stratégie semble se décomposer en deux étapes, une première qui s'écoule de la cotation de CASA en 2001 jusqu'à la crise financière. Elle repose sur une stratégie agressive d'acquisitions liée à des opportunités stratégiques avec une double diversification : métier et géographique.

La seconde phase débute après la crise financière et semble ne pas être terminée en 2014, puisque le processus de transformation semble toujours en cours. Cette phase repose sur une stratégie de consolidation du groupe, d'amélioration des marges et de renforcement des fonds propres du fait de la nouvelle réglementation.

> « *Personnellement et ça n'engage que moi, mais il y a plusieurs éléments qui expliquent l'évolution de la stratégie du groupe et notamment de son périmètre... la crise c'est sur, mais bon surtout l'expérience en Grèce avec une facture de presque 10 milliards d'euros (...), après je vois le durcissement des règles avec Bâle III, avec les nouvelles normes de fonds propres, l'effet de levier... on a besoin de reformer nos marges de réduire nos coûts et comme on peut difficilement lever des capitaux sur les marchés on est obligés de céder des actifs surtout ceux qui ne sont pas stratégiques pour le groupe (...), et c'est qu'un début parce qu'au niveau du respect de Bâle III on a beaucoup de travail pour se conformer* » **(Entretien, CASA, DG, CM, 2007-2014)**

Concernant le cas de BNP Paribas, les acteurs font ressortir trois phases qui sont en adéquation avec les résultats obtenus avec la figure précédente. Une première phase correspond à la période post fusion entre 2000 et 2005. Elle repose sur une stratégie d'intégration.

> « *Je me rappelle bien de cette bataille assez féroce avec nous et la Sogé pour le contrôle de Paribas. Avec l'aide du groupe AXA on remporte l'opération et finalement de 2001 à 2005 voir 2006 on est dans la digestion si je peux m'exprimer ainsi de la fusion entre BNP et Paribas, (...), pour nous c'est vraiment une mégafusion de par son importance et on a cherché à créer le plus de synergies possibles entre les deux groupes dans ce que j'appellerai un contexte de croissance organique. De mémoire je crois qu'on a réalisé quelques acquisitions, mais c'était mineur* » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CM, 2001-2006)**

Le groupe rentre dans une seconde phase entre 2006 et le début de la crise financière, avec une stratégie de concentration bancaire.

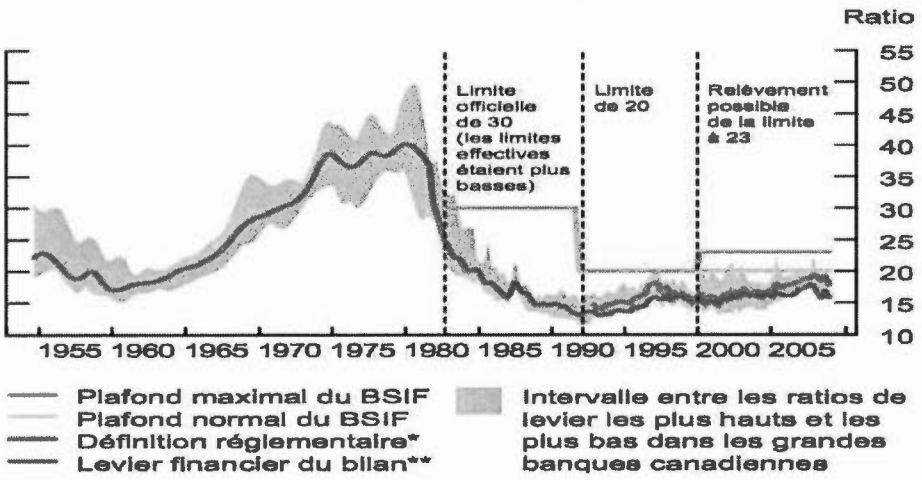
> « *Faut pas négliger le fait que l'objectif du groupe a toujours été d'être un leader européen de la banque, mais de compétitivité mondiale. On était le leader sur la banque domestique en France et l'acquisition de BNL en 2006 nous permet de dominer le marché italien et puis derrière on lance des discussions en Belgique et au Luxembourg* » **(Entretien, BNP Paribas, DG, CM, 2006-2008)**.

Enfin, les acteurs font ressortir une troisième phase de transformation qui débute après la crise financière et qui est toujours en cours actuellement. Elle repose sur une double stratégie : une stratégie de concentration bancaire et une stratégie de conformité au cadre prudentiel.

> *« Avant la crise on avait déjà des discussions avancées pour des acquisitions en Belgique et au Luxembourg (...) la crise a fragilisé certaines positions ce qui a accéléré les acquisitions de Fortis et de BLG, (...) et là on est toujours dans notre stratégie puisque cela nous permet d'être le leader sur 4 marchés ce qui est une première au monde pour une banque. Donc on travaille sur l'intégration dans le groupe et puis dans un second temps on a Bâle III donc on recentre nos activités vers les secteurs jugés stratégiques »* **(Entretien, BNP Paribas, DG, CM, 2008-2014)**.

Si BNP Paribas et CASA affichent une forte croissance de leurs total actifs de 2005 à 2014, les logiques stratégiques semblent différentes. Cependant les moyens d'action semblent identiques : l'utilisation d'un fort effet de levier comme le témoigne la figure précédente. À ce titre BNP et CASA affichent un effet de levier nettement supérieur à celui des deux banques canadiennes. Cette différence s'explique notamment par l'encadrement de l'effet de levier financier au Canada : « *Depuis le début des années 1980, au Canada, le ratio de levier financier non pondéré des banques et des autres institutions de dépôt constituées en vertu d'une loi fédérale est assujetti à un plafond réglementaire. Cette norme d'adéquation des fonds propres a été maintenue même après l'adoption des mesures corrigées en fonction des risques prévus par Bâle I et Bâle II* ». (Crawford et al., 2009, p. 49). Comme en témoigne la figure suivante, le Canada impose un niveau assez contraignant comparativement au levier dont disposent les banques françaises.

Figure 98 : Évolutions du niveau du levier financier des banques canadiennes



Source : Crawford et al. (2009, p. 50)

Avec l'analyse de la figure, nous observons que Desjardins affiche un effet de levier très inférieur au plafond du BSIF, avec un levier se situant entre 12 et 14. Inversement, RBC a utilisé un effet de levier maximal s'approchant des 23 entre 2005 et 2008, puis depuis la crise financière l'effet de levier se situe entre 17 et 18. Il semble donc qu'il existe une corrélation positive entre l'effet de levier et le total actifs des banques. À l'instar des entretiens réalisés avec le

management des banques françaises, nous avons questionné également le management des banques canadiennes sur l'évolution de leur total actifs.

Concernant Desjardins et RBC, le management de ces banques ne met pas en avant autant de phases que pour les deux banques françaises.

L'analyse des entretiens réalisés chez Desjardins fait apparaître deux phases. Une première de 2000 à 2010 et une seconde de 2011 à 2014 qui n'est pas encore terminée. La première phase repose sur une logique de professionnalisation du Mouvement Desjardins.

> « *Avant tout nous sommes un mouvement coopératif, ce qui sous-entend une forte implication dans notre territoire et nous avons orienté notre stratégie de croissance vers cet objectif. En 2001 on a revu notre organisation avec la création de la Fédération avec l'objectif d'améliorer la performance du mouvement, et puis faut pas oublier que le statut coopératif rend difficile l'acquisition d'entités commerciales, sans compter qu'il faut les outils financiers pour (...) c'est un peu pour ça qu'on va créer la Caisse Centrale en 2002* » **(Entretien, Desjardins, DS, CM, 2001-2011)**

L'analyse de la figure confirme les propos des acteurs de Desjardins puisque si le total des actifs de Desjardins progresse effectivement, il correspond à la croissance organique du groupe et ne témoigne aucunement d'une forte hausse de ce total. En effet nous observons que le taux de croissance du total actifs est proportionnel au taux de croissance du PNB de Desjardins. Néanmoins l'analyse conjointe des rapports annuels et des entretiens du management de Desjardins semble indiquer qu'une deuxième phase s'est ouverte en 2011 avec le rachat de Financière MGI.Inc qui dispose du statut de SA.

> « *Nous avons présentement réalisé plusieurs acquisitions dans les provinces de l'ouest avec la Financière MGI.Inc, puis Western Financial Group et enfin State Farm. On a également lancé des partenariats avec des firms financières, ce qui nous permet d'accroitre nos réseaux de distribution à l'ouest du Canada, le Québec c'est presque un marché saturé, donc on recherche des nouveaux marchés de croissance* » **(Entretien, Desjardins, DS, CM, 2011-2014)**

Si Desjardins a réalisé des acquisitions notamment dans le secteur des assurances afin de s'assurer de nouveaux relais de croissance, il faut noter que cela ne conduit pas à une augmentation de l'effet de levier du groupe. On peut donc supposer que l'accroissement du total des actifs s'accompagne d'une hausse du total des fonds propres du groupe. Ainsi, théoriquement, les acquisitions réalisées ne diluent pas ni ne fragilisent la solidité financière du groupe.

Concernant RBC le total des actifs n'augmente que peu ce qui suggère que le groupe a seulement suivi une croissance organique, élément qui nous est confirmé par le management de la banque.

> « *Nous avions lancé la marque RBC en 2001 et nous voulions consolider nos performances et obtenir des synergies de par l'évolution de nos structures et ressources internes* » **(Entretien, RBC, DG, CS, 2001-2004).**

L'année 2006 semble être une année de rupture avec un total des actifs qui monte à 536.7 milliards d'euros, montant qui va croître jusqu'en 2014 avec un total des actifs de 686.6 milliards d'euros. Le management de la banque a mené diverses acquisitions dans une logique de maximisation de la valeur actionnariale :

> « *À partir de 2006, nous avons procédé à une revue complète de l'ensemble de nos activités, afin de nous recentrer uniquement sur celles qui dégagent un ROE satisfaisant afin de servir un ROE important, (...), est-ce que notre modèle est soutenable je ne sais pas et certainement que cela sera difficile dans le futur, mais nous avons présentement accru notre présence dans le Wealth Management, car c'est une activité qui nécessite peu de capitaux réglementaires et dégage un ROE important (...) inversement on a réduit la voilure dans les activités de traiding à NY trop gourmandes en capital* » **(Entretien, RBC, DS, CM, 2006-2014).**

L'évolution du total actifs et les frontières des quatre ont évolué à un rythme différent et pour des raisons différentes. Le cadre légal a notamment impacté ces évolutions au Canada puisque ce dernier limite l'effet de levier des banques à 20 ou 23. L'introduction de Bâle III et l'intronisation du ratio de levier pour les banques européennes, notamment françaises et va engendrer des cessions d'actifs, cessions déjà observables chez CASA et BNP Paribas. L'introduction du ratio va conduire à un transfert de certains actifs du bilan des banques vers les marchés financiers. Il va également conduire à réduire les dérivés de crédits et les prêts interbancaires, soit une réduction de l'offre de crédit. Enfin, il va réduire les leviers possibles dans la gestion des actifs et passifs bancaires (ALM). Néanmoins les bienfaits de l'introduction du ratio de levier semblent être questionnés par certains acteurs :

> « *Personnellement, je doute fortement de son utilité notamment parce que le ratio de Bâle III et bien plus proche des risques que ne l'est le ratio de levier. Je tiens à rappeler également qu'on a observé que la santé des systèmes financiers pendant la crise n'a pas été dépendante du niveau du ratio de levier des banques, en France on a été un super exemple sur ce point. Moi je suis critique sur ce ratio... critique parce qu'on a fait beaucoup de progrès, et je parle de progrès technique et intellectuelle sur la constitution et la mise en place du ratio Bâle III, alors que le ratio de levier est antédiluvien dans sa conception et son application* » **(Entretien, Moody's, AF, CM)**

Si l'introduction du ratio de levier soulève de nombreuses interrogations, on peut penser que l'effet de levier des banques va diminuer, ce que sous-entendent pour partie nos résultats. Ces changements risquent néanmoins d'impacter fortement les marchés financiers puisqu'au même moment les assurances vont devoir respecter les règles de Solvabilité II et particulièrement la charge sur les participations. Or il ne faut pas oublier que CASA et BNP Paribas sont construits sur le modèle de bancassurance, ce qui va introduire un peu plus de complexité dans l'évolution des métiers de ces groupes.

L'évolution du total actifs des banques et notamment les acquisitions soulèvent des interrogations sur la résilience des banques et notamment sur la solidité financière de ces institutions financières. La partie suivante aura ainsi pour but de comprendre l'évolution de leur solidité financière.

3.3 L'évolution de la solidité financière

La question de la solidité financière des banques de notre échantillon se pose pour deux principales raisons. La première réside comme nous l'avons expliqué dans la formidable croissance des banques depuis le début des années 2000, notamment pour les banques françaises. Ce constat conduit à se demander si cette croissance s'est réalisée au détriment de la résilience et de la solidité financière de la banque. Enfin, il ne faut pas négliger la dynamique institutionnelle. On peut qualifier le régulateur canadien (le BSIF) de proactif, puisque notre analyse de l'évolution du cadre légal au Canada nous a permis d'établir que le BSIF veille à ce que les banques canadiennes appliquent les standards internationaux le plus rapidement possible. Ainsi les banques canadiennes ont été soumises à Bâle II avant les banques françaises et elles respectent les ratios de capital de Bâle III depuis 2013, ce qui n'était pas le cas des banques françaises.

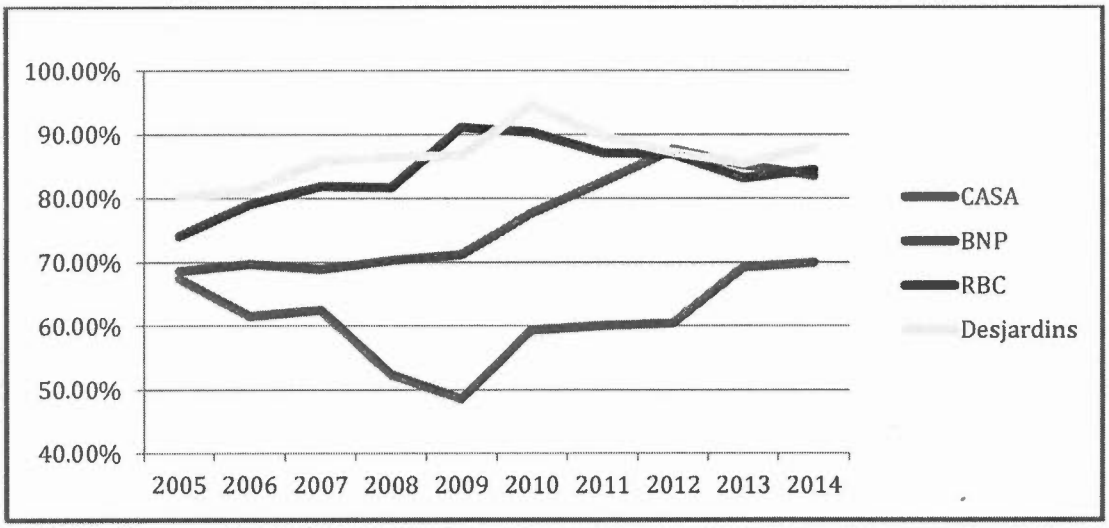
Afin de pouvoir analyser l'évolution de la solidité financière, nous avons utilisé à nouveau trois indicateurs couramment utilisés par la littérature (Ory et al., 2006, Lemzeri, 2014). Le tableau suivant expose les différents indicateurs mobilisés ainsi que leur opérationnalisation.

Tableau 52 : Indicateurs évaluant la solidité financière

	Indicateurs	Opérationnalisation
Solidité financière	*Solvabilité bancaire*	*Tier One/ Fonds propres*
	Ratio Global	*Fonds propres réglementaires/ ∑ des risques*
	Ratio capitaux propres	*∑ des fonds propres réglementaires*

La figure suivante expose les résultats de notre premier indicateur soit la solvabilité bancaire.

Figure 99 : Évolutions du ratio de solvabilité bancaire



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2005-2014)

La figure retrace l'évolution du poids du Tier One dans l'ensemble des fonds propres de la banque. Le Tier One ou Tier 1 fait référence à une catégorie particulière de fonds propres : les plus stables et les plus solides. L'analyse de cet indicateur permet donc de déterminer la part des capitaux propres les plus solides dans l'ensemble des capitaux propres possédés par les quatre banques. L'analyse de la figure fait apparaître une diversité de comportements et nous retrouvons deux banques coopératives à chaque extrême. Desjardins est la banque qui possède la part de fonds propres durs la plus importante et inversement CASA et la banque qui en possède le moins. Dans le cas de CASA nous notons néanmoins que cette part progresse depuis la dernière crise financière après un plus bas atteint en 2009. Si l'introduction de Bâle III pouvait être une des principales motivations, elles sont en réalité multiples :

> *« On a l'épisode grec qui nous coute énormément au niveau des fonds propres (*on parle d'une facture de 10 milliards d'euros*) donc qu'il faut amortir en interne et puis après il y a les ratios de Bâle III, bon on est en application progressive, mais on sent la pression des marchés internationaux qui demandent des ratios équivalents à ceux des concurrents et là on est à la traîne, (...) sans compter que Francfort (*Il parle de la BCE*) réalise de nombreux benchmarks donc on doit être au niveau des plus grosses banques européennes et nord américaine, bon, et puis il y a les agences de notation.... Tout ça, ça fait qu'il faut progresser sur nos ratios et qu'on renforce la rentabilité de la banque, nos marges »* **(Entretien, CASA, DRG, CM, 2008-2014).**

Dans le cas de CASA, on peut donc mettre en avant que la stratégie agressive d'acquisition a été réalisée au détriment de la solidité financière du groupe. L'objectif premier étant de profiter des relais de croissance en Europe.

> « *Il faut comprendre qu'en Europe on est pris entre deux feux, (...) Vous me parliez des banques canadiennes tout à l'heure et c'est un bon exemple (...) globalement on observe qu'elles tirent comme nous entre 15 et 25% de leurs revenus de la BFI. Par contre elles sont peu présentes à l'internationale, ou alors dans la banque privée, mais c'est rien en termes de volume d'affaires (...) elles sont plutôt prudentes sur ce volet là, donc elles restent relativement petites et elles investissent sur leur marché domestique (...) nous en France et je crois que je peux impliquer BNP et SoGé et un peu le Crédit Mut, on a été les moteurs de l'union monétaire, parce qu'il y avait une volonté politique, il fallait soutenir les projets, donc on a fortement investi dans des projets dans l'UE, la Deutch a aussi fait cela, mais dans une moindre mesure, et là on a un retournement de la situation économique en Europe, donc c'est normal qu'on souffre. Alors si en plus vous rajoutez le durcissement des règles prudentielles* » **(CASA, entretien, DG, CS, 2000-2014)**

L'analyse de la courbe de BNP Paribas témoigne également de la faiblesse du Tier One dans les fonds propres de la banque, mais dans une moindre mesure que dans le cas de CASA. Si BNP Paribas affiche un ratio supérieur à celui de CASA, il n'en reste pas moins que ce dernier est très inférieur à celui affiché par Desjardins et RBC. Mais comme dans le cas de CASA, nous observons que le ratio est en croissance depuis 2009, revenant alors depuis 2011 au même niveau que celui de RBC et Desjardins. À l'instar de CASA, le management de BNP Paribas avance l'argument des acquisitions pour expliquer la faiblesse relative de ce ratio. Néanmoins le management avance des arguments sur la gouvernance, ce qui peut expliquer un meilleur ratio que dans le cas de CASA.

> *« La fusion avec Paribas en termes de finance n'a pas tellement impacté le niveau de notre Tier One, déjà parce que nous étions très bien capitalisés et eux aussi. Par contre la période post-fusion a été gourmande en capital, enfin on a utilisé du cash pour accélérer la fusion et créer des synergies entre les deux banques plus rapidement, on a voulu se consolider plus rapidement (...) au niveau de notre gouvernance on avait un accord verbal avec le CA, le COMEX de ne pas descendre en dessous de 65% de Tier One, afin de garder la meilleure note possible auprès des agences de notation et surtout accéder à un financement peu cher (...) depuis 2009 on a clairement orienté notre ratio à la hausse, afin de préparer Bâle III et puis aussi parce qu'il y a beaucoup plus de méfiance de la part des institutionnels vers les banques françaises et européennes, donc par mimétisme j'ai envie de dire, on doit obtenir des ratios équivalents à ceux des meilleures banques (....) faut pas oublier qu'on est en surabondance de capitaux sur les marchés, mais l'allocation des ressources va peu vers les banques, notamment parce que d'autres placements sont plus performants ou moins risqués, donc faut qu'on montre patte blanche »* **(BNP Paribas, Entretien, DG, CS)**

L'analyse de la courbe de Desjardins fait apparaître deux périodes. Une première de 2005 à 2010, avec une croissance stable de ce dernier, puis une décroissance de 2011 à 2014. Néanmoins la performance affichée reste plus forte que celle de RBC et des deux banques françaises. Nous avons à nouveau interrogé le management de Desjardins afin d'expliquer les évolutions :

> *« La création de la fédération a changé beaucoup de chose dans la consolidation des résultats, on a grâce à cette dernière une vision plus globale et intégrative de la performance financière de l'ensemble des entités du Mouvement Desjardins (...) on avait une surcapitalisation ce qui est néfaste sur le long terme, et on a effectué des réallocations du capital afin de moderniser Desjardins, et puis il ne faut pas négliger que notre gouvernance coopérative nous oblige à mettre en réserve chaque année une grande partie de nos résultats, donc on présente peu de risques »* **(Entretien, Desjardins, DG, CM, 2000-2014)**

L'évolution de la structure organisationnelle de Desjardins est donc un premier facteur explicatif de l'évolution du ratio de solvabilité bancaire. Mais le statut coopératif semble également impacter ce ratio.

> *« Depuis plusieurs années le Mouvement connaît une bonne croissance, et avec les mécanismes coopératifs, croissance du groupe se traduit par croissance de nos réserves financières, donc finalement notre bonne performance n'a rien de surprenant. Elle est une conséquence logique de notre statut et de l'organisation qui en découle »* **(Entretien, Desjardins, DG, CS, 2004-2011)**

L'analyse croisée de la courbe des banques françaises et des entretiens nous a permis de mettre en avant que les stratégies d'acquisitions conduisaient dans le secteur bancaire à une réduction de la solvabilité ou solidité financière des banques. Il semble que l'analyse du cas de Desjardins confirme ce point.

> *« La croissance au Québec étant plus faible et parce que nous avons de réelles compétences notamment dans le domaine de l'assurance, nous avons cherché des relais de croissance en dehors du Québec (...) on a réalisé plusieurs acquisitions à l'ouest du Québec qu'il a fallu financer et comme on peut pas lever des capitaux aussi facilement qu'une société commerciale on a utilisé pour partie nos fonds propres. Donc un peu moins de solidité financière pour plus de croissance, encore que cela est relatif, puisque nous avons des réserves très importantes, donc notre marge sur la concurrence est très importante »* **(Entretien, Desjardins, DG, CM, 2005-2014).**

RBC partage également avec Desjardins le fait que le ratio soit en décroissance après 2009. Élément intéressant, les deux banques canadiennes ont connu un plus haut de ce ratio pendant la crise financière alors que les deux banques françaises ont connu un plus bas à ce moment-là. L'amélioration de la solvabilité bancaire de RBC fait partie des engagements de la banque vis-à-vis de ses actionnaires comme nous le confie le management.

> *« Au début de la fin des années 90 on a lancé un vaste programme de transformation de la banque, avec pour but de promouvoir la marque RBC et devenir la banque leader sur l'ensemble des marchés bancaires au Canada, ce qui était un souhait des nos actionnaires (...) on a réalisé plusieurs benchmark pour voir où on se situait et sur le plan de solidité financière et c'était flagrant que nous avions accumulé du retard même si nous respections les règles d'OFSI, (...), ça nous pénalisait dans l'accès au financement, car il était plus cher que ce pouvait obtenir la TD ou CIBC, (...), et on a procédé à la vente de certains actifs trop peu rentables, dans les caraïbes notamment, on a rationalisé certaines activités, parce qu'il y avait une double contrainte : améliorer notre solidité financière tout en conservant un ROE important afin de satisfaire nos actionnaires »* **(Entretien, RBC, DS, CM, 2000-2008)**

Si les acquisitions ont érodé le ratio de solvabilité de Desjardins, il semble que le processus se soit reproduit chez RBC également. Nous observons en effet que le ratio décroit depuis 2008.

> *« On est clairement sortis renforcés de la crise financière avec du cash en réserves un free cash flow conséquent ce qui nous a garanti plusieurs leviers d'actions. Dans le même temps, il y avait pas mal d'actifs financiers qui étaient à la vente et nous étions à la recherche de relais de croissance afin d'assurer nos ROE futurs. C'était impossible pour nous de réduire notre dividende, que cela soit en volume ou dans son prix, donc pour financer les acquisitions la banque a décidé d'optimiser sa structure financière notamment son capital (...) attention je dis pas qu'on ne respecte pas les normes d'OFSI, bien au contraire, mais au lieu d'avoir une marge plus importante sur ces normes on veille à optimiser nos capitaux propres afin de maintenir le ROE et de financer des acquisitions ».* **(Entretien, RBC, DG, CS, 2009-2014)**

Si CASA et BNP Paribas ont connu conjointement une baisse de leur ratio de solvabilité au cours de la période 2005-2008, la crise financière de 2008, l'introduction de Bâle III et un mimétisme des pratiques prudentielles entre les banques, ont conduit ces dernières à fortement améliorer ce ratio. Ainsi BNP Paribas affiche une performance équivalente à celle de RBC et Desjardins et CASA a réduit l'écart de performance de plus de 50%. Nous observons également que le processus rencontré par les banques françaises opère depuis les années 2008-2009 au sein de Desjardins et RBC. Ainsi les acquisitions réalisées par ces dernières conduisent à une

optimisation du ratio de solvabilité bancaire ce qui conduit à réduire l'écart entre elles et les banques françaises.

Notre analyse de la solidité financière des quatre banques passe par l'analyse du ratio global énoncé par le comité de Bâle. Le ratio global a été introduit par les accords de Bâle I et initialement il mesurait les engagements de la banque par rapport au montant total des fonds propres de cette dernière, ratio qui devait être au minimum de 8%.

La crise financière de 2008 ayant fait la preuve de la faillite de Bâle II, les accords de Bâle III voient le jour en 2010. Si Bâle III modifie profondément la régulation bancaire, l'accord impacte particulièrement le ratio global ainsi que la qualité des fonds propres des banques. Le noyau dur des fonds propres est ainsi construit avec plus de rigueur obligeant les banques à déduire de leurs fonds propres certains actifs financiers qui ne l'étaient pas sous Bâle II comme les participations dans une société d'assurance, dans une autre banque ou encore les impôts différés. Les titres hybrides doivent être maintenant de nature perpétuelle soit sans échéance de remboursement.

Le ratio (Tier 1 et Tier 2) reste égal à 8% des risques pondérés comme sous Bâle II. Néanmoins, le ratio minimal de fonds propres durs (Core Tier 1) passe de 2 à 4,5%. Un coussin de sécurité est également institué, égal à 2.5% des risques pondérés. Le Core Tier 1 est ainsi égal au minium à 7% au lieu de 2% sous Bâle II. Le ratio global passe ainsi de 8% à 10.5% du fait de l'ajout du coussin de sécurité. Bâle III introduit un coussin contra-cyclique qui devra être formé lors de phase de croissance et qui servira de réserve pour les banques en cas de crise économique et financière.

Enfin, un dernier ajout est réalisé, avec l'introduction d'un coussin pour les banques jugées d'importance systémique. Les banques devront présenter à partir du 1er Janvier 2016 un coussin systémique compris entre 1 à 3.5% des fonds propres de bases en fonction des risques pondérés. Ainsi notre analyse des niveaux des fonds propres des banques notamment pour la fin de la période de changement doit prendre en compte les nouveaux ratios, car les banques se préparent

à la mise en application de ces nouvelles règles. Ces éléments nous sont confirmés par les analystes et les agences de notation.

> « *C'est indéniable que depuis que le Comité de Bâle planche sur les nouvelles règles, que les banques travaillent à améliorer leurs niveaux de fonds propres, elles savent que dans tous les cas les ratios vont augmenter, donc elles s'y préparent* » **(Fitch, AR, CS, 2010-2014)**
>
> « *L'effort financier qui est demandé par le régulateur est assez important, on assiste à une demande très forte de capitaux par les banques afin de remplir les nouveaux critères bâlois et elles se préparent depuis, 2010, 2011, et pas que dans le cas français, en Allemagne, Italie aux Pays-Bas, Belgique c'est le même phénomène qui se pose et encore on n'aborde pas les cas de la Grèce et du Portugal qui dépassent le cadre de la simple régulation bancaire* » **(Moody's, AF, CM, 2010-2014)**

Les parties externes aux banques relèvent également le lobby exercé par les banques afin « d'adoucir » les critères du comité de Bâle ainsi que le timing de mise en place des nouvelles règles.

> « *Il ne faut pas oublier que le Comité de Bâle ne dispose pas d'un pouvoir exécutif ou législatif, on va dire qu'il a plus un rôle consultatif ou de technocrate, pour l'Europe, c'est la Commission Européenne qui vote la mise en place de la régulation financière à travers ses directives, et les banques et leurs organismes de représentation exercent une grosse pression sur le législateur pour retarder la mise en application ou même pour avoir des niveaux d'applications moindres ou moins contraignantes dans la mise en application, c'est pas que du technique, c'est une arène politique ou chaque partie prêche pour sa paroisse si je peux parler ainsi, sinon comment vous expliquez les articles qui d'un côté sont pour une régulation forte avec le leitmotiv que les banques font tout pour ne pas être régulés et d'un autre côté ceux qui disent trop de régulation c'est une mesure contre la croissance, contre le financement des PME, bon il y a clairement un juste milieu entre les deux* » **(SGA, DS, CM, 2010-2014)**

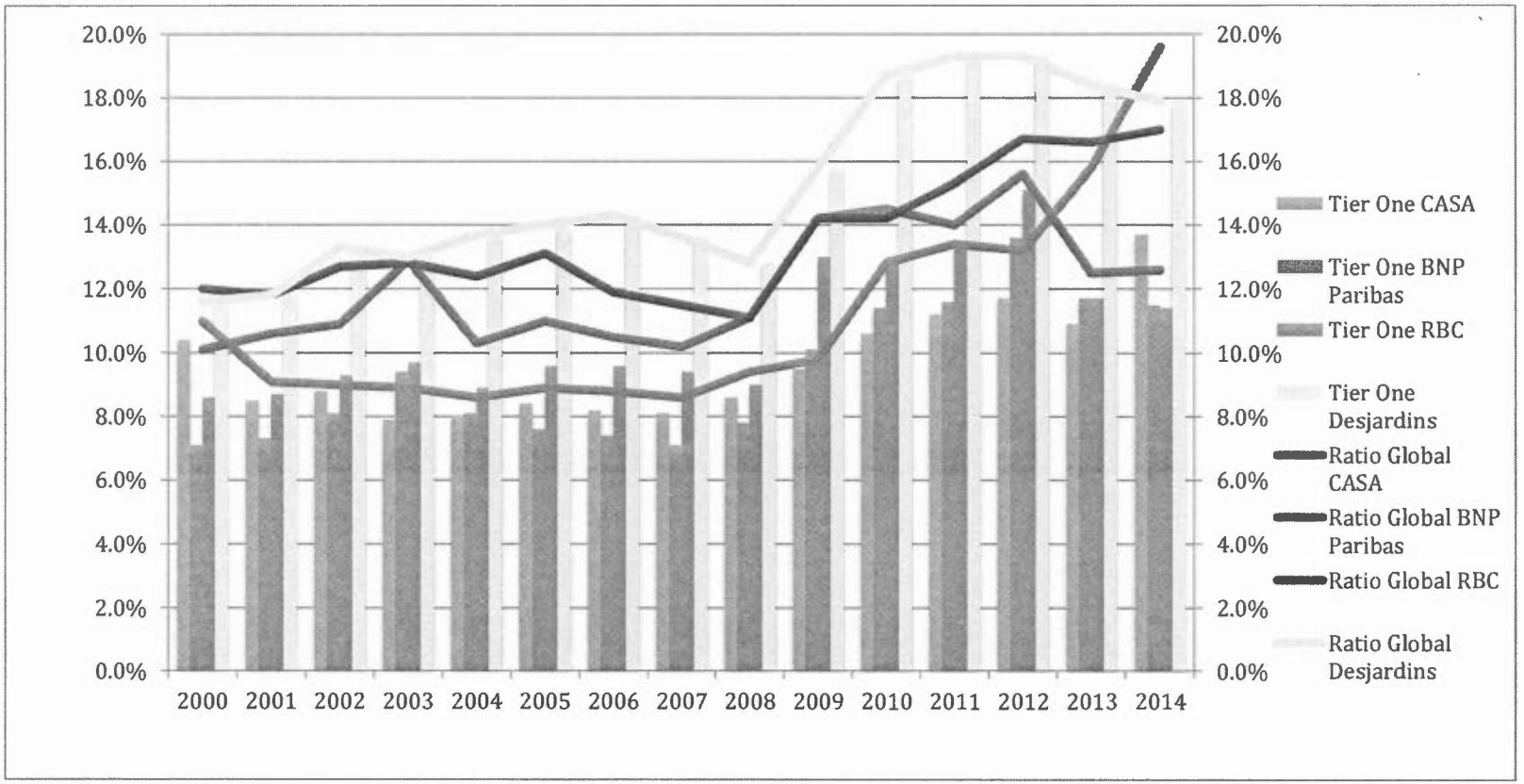
L'analyse des ratios de banques doit donc prendre en compte les anticipations réalisées par les banques afin de respecter la mise en application progressive des nouvelles règles prudentielles. La figure suivante exprime le processus d'évolution des exigences en termes de fonds propres. Il faut noter qu'à partir de l'année 2010, les résultats sont construits à partir des capitaux propres non phasés, c'est à dire ne remplissant pas totalement les prescriptions de Bâle III. À ce titre, les banques à travers le rapport annuel ne communiquent pas vraiment sur l'état d'avancement de transformation de leur structure financière. Notre analyse s'en trouve ainsi largement complexifiée puisque la comparaison des ratios de Bâle avec ceux affichés par les banques est limitée par l'utilisation des capitaux propres « non phasés » par les banques.

Élément intéressant, si le marché bancaire canadien n'a pas ou peu été touché par la crise financière de 2008-2009, nous observons que Desjardins et RBC ont connu une chute de leur ratio global et de leur Tier One en 2008, alors que cela n'est pas observé au sein des banques françaises.

La figure suivante présente une synthèse de l'évolution du ratio global et du Tier One pour la période 2000-2014. Nous avons souhaité intégrer les données dès le début de l'année 2000 afin de montrer l'évolution complète. Elle confirme la solidité financière de Desjardins, avec globalement le meilleur ratio global sur l'ensemble de la période. On note néanmoins que CASA affiche le meilleur ratio global depuis 2013. RBC affiche la deuxième meilleure performance, ce qui confirme la solidité globale des banques canadiennes. L'analyse par les statuts ne permet pas d'affirmer que la banque coopérative est plus ou moins solide que la banque SA. En effet, si Desjardins affiche le meilleur ratio global sur l'ensemble de la période, CASA affiche la moins bonne performance jusqu'en 2012. L'utilisation du critère « pays » permet par contre d'affirmer que les banques canadiennes sont plus solides que les banques françaises au cours de la période 2000-2014. Enfin, en ce qui concerne la structure des fonds propres, il faut noter que les fonds propres de Desjardins sont presque exclusivement composés du Tier One, ce qui n'est pas le cas chez BNP Paribas, RBC et CASA. On peut donc penser que le modèle coopératif « pur » favorise la solidité financière de la banque comparativement à CASA qui a opté pour un modèle hybride et qui présente une solidité financière bien moindre. Si on observe la dynamique

générale, on observe que les banques françaises cherchent à refaire leur retard sur les banques canadiennes, avec une amélioration du ratio global et du Tier One.

Figure 100 : Évolutions du ratio global et du Tier One (2000-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

L'analyse de nos résultats pose donc la question de la compétitivité de la forme coopérative face aux banques SA. La partie suivante aura pour but de démontrer que cette forme organisationnelle présente un réel intérêt pour le système bancaire.

3.4 La banque coopérative : une forme institutionnelle compétitive dans une économie complexe

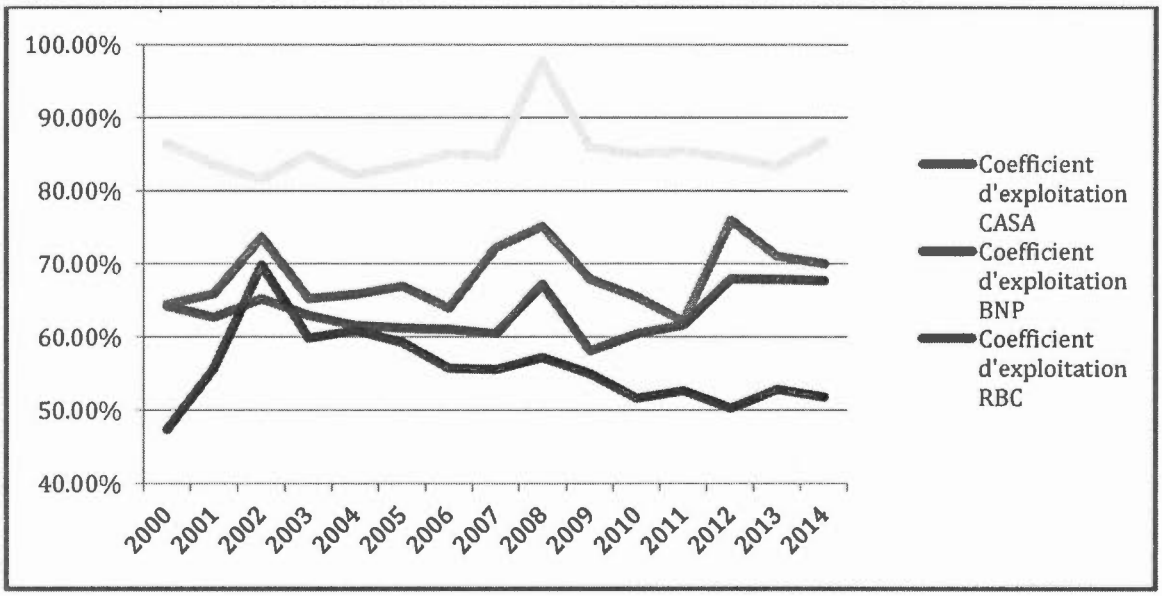
L'évolution des cadres institutionnels à l'échelle mondiale est loin d'offrir un cadre monotone et uniforme. L'environnement institutionnel est devenu une structure complexe, au sein de laquelle des institutions multiples interagissent d'une manière parfois complémentaire et parfois concurrentielle. Si la mondialisation rapide des marchés ainsi que le développement des TIC peut conduire à l'uniformisation de ce dernier et à son évolution rapide, nous observons néanmoins que certains domaines de l'économie institutionnelle restent stables. Nous postulons que c'est le maintien de la diversité qui renforce la solidarité du système financier et bancaire. À ce titre, la coopérative a un rôle primordial à jouer. Comme nous l'avons observé, les banques coopératives ont fait évoluer leur modèle d'affaires pour pouvoir profiter de l'ouverture des marchés, mais également pour répondre à l'évolution des besoins des consommateurs. Par contre le modèle de gouvernance des banques coopératives, reste encore profondément ancré dans les valeurs coopératives, notamment à l'échelon local et régional, ce qui soulève certaines interrogations lorsque l'on ne prend pas en compte la banque coopérative, mais le groupe bancaire coopératif (GBC).

Notre cadre d'analyse a permis de questionner la bonne performance et le dynamisme des banques coopératives en France et au Canada dans un cadre de recherche néo-institutionnaliste, notamment grâce à la théorie positive de l'agence (TPA) et à la théorie des droits de propriété (TDP). La TPA et la TDP permettent d'établir que les organisations sont marquées par un mode de gouvernance qui impacte leur efficacité dans un type d'environnement. Dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexité des actifs, l'organisation doit s'adapter aux aléas qui sont multiples. Ainsi la forme institutionnelle de la société d'anonyme qui se caractérise par un démembrement des droits de propriété et de contrôle serait supérieure dans

ce contexte aux autres formes institutionnelles. Hart et Moore (1990) établissent notamment que la forme organisationnelle et la propriété influençaient la performance et l'efficacité de la firme. Les donnes collectées sur une période de plus de 14 ans témoignent du dynamisme des coopératives, mais aussi de leurs bonnes performances. Les donnes collectées sur une période de plus de 14 ans témoignent du dynamisme des coopératives, mais aussi de leurs bonnes performances, tant au niveau de la France que du Canada.

Si le simple critère du coefficient d'exploitation permet de conclure à la moins bonne performance des banques coopératives face aux banques SA, l'utilisation d'indicateurs complémentaires a permis de démontrer que la banque coopérative avait des atouts.

Figure 101 : Évolutions du coefficient d'exploitation des banques (2000-2014)



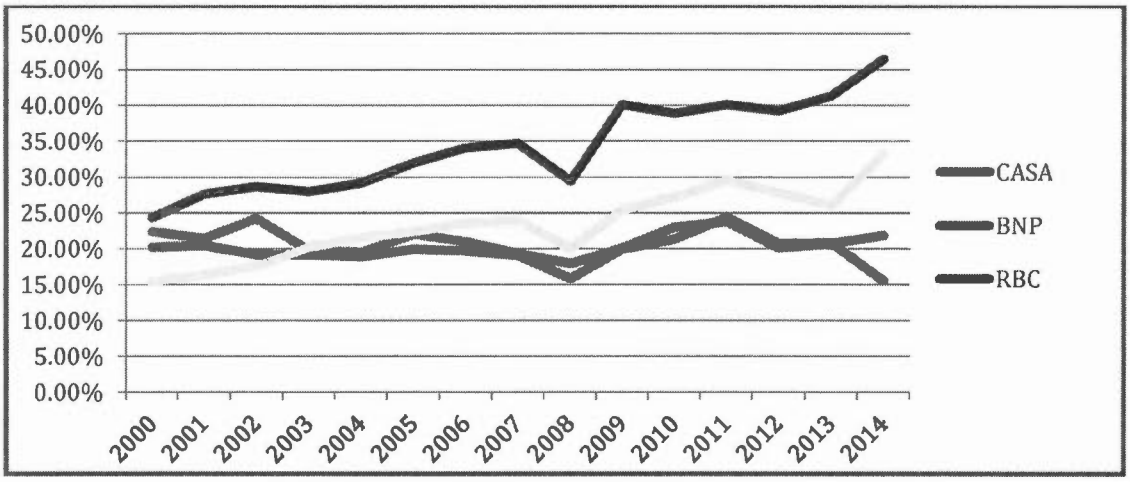
Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

Les banques coopératives (Desjardins et CASA) offrent le meilleur ratio « frais de personnel/PNB) démontrant la capacité de la banque coopérative a contrôlé sa masse salariale face aux variations de l'activité. Elles réalisent également sur la période (2000-2014) le meilleur

ratio « frais de personnel/nombre d'employés », démontrant une nouvelle fois la capacité de la banque a contrôlé sa masse salariale.

Sur le plan de la productivité, la banque coopérative fait également jeu égal avec la banque SA, si on observe l'évolution du ratio « Produit Net Bancaire/ Nombre d'agents » :

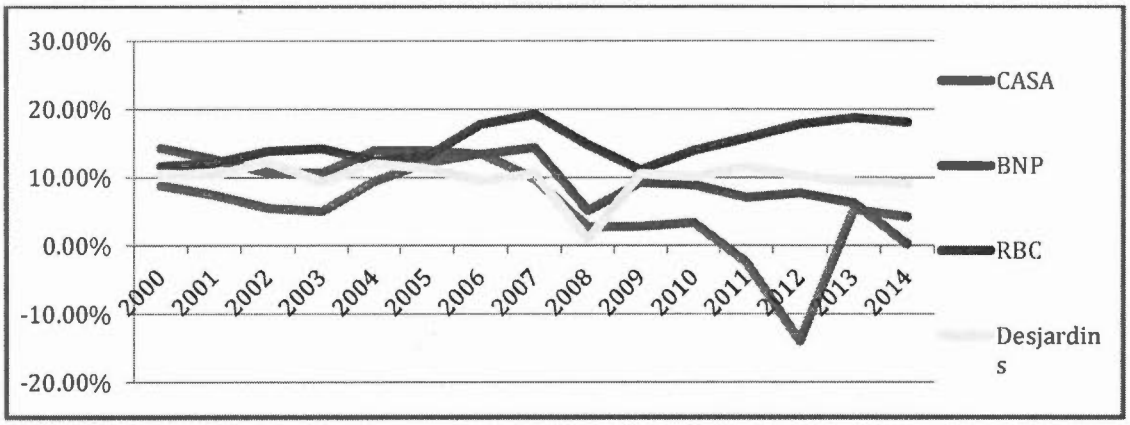
Figure 102 : Évolutions du ratio produit net bancaire/nombre d'agents



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

Enfin, si nous observons brièvement la performance financière, nous observons que les deux banques coopératives réalisent des performances semblables à celles des deux banques SA.

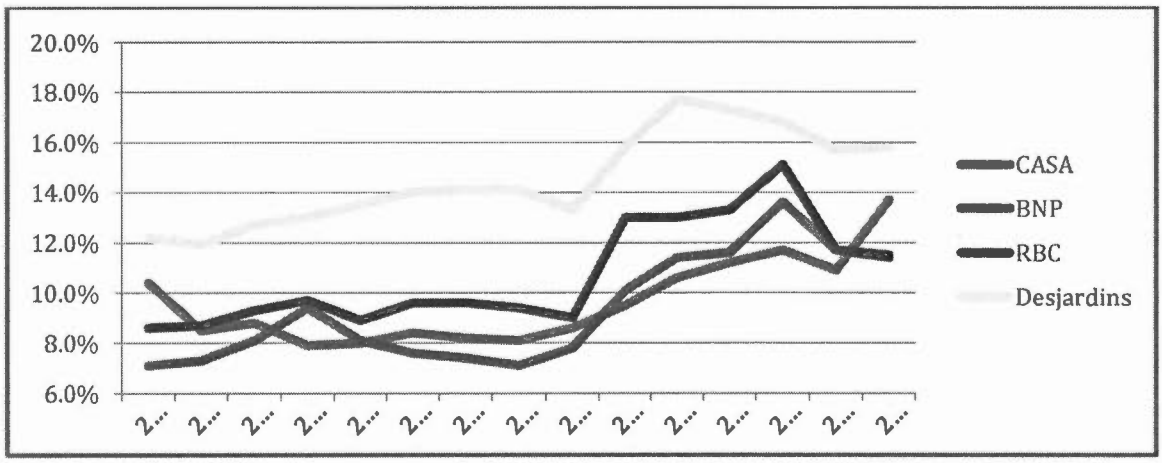
Figure 103 : Evolution de la performance financière (2000-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

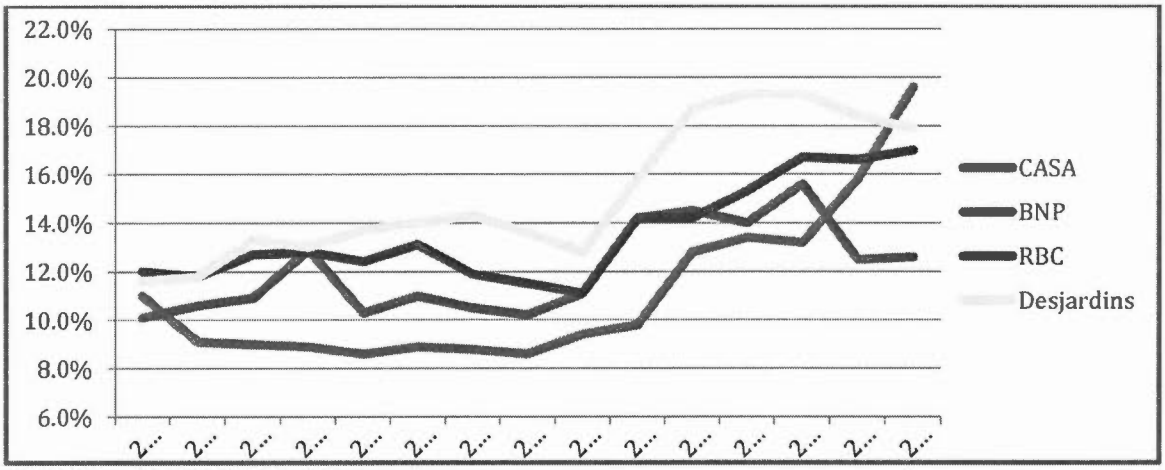
Desjardins démontre par contre sa supériorité face à la banque SA au niveau de la solidité financière. Sur l'ensemble de la période, Desjardins réalise la meilleure performance en ce qui concerne le Tier One et le ratio global. Inversement, CASA réalise la plus mauvaise.

Figure 104 : Évolutions du Tier One (2000-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

Figure 105 : Évolutions du ratio global (2000-2014)



Sources : Rapports annuels des quatre banques (2000-2014)

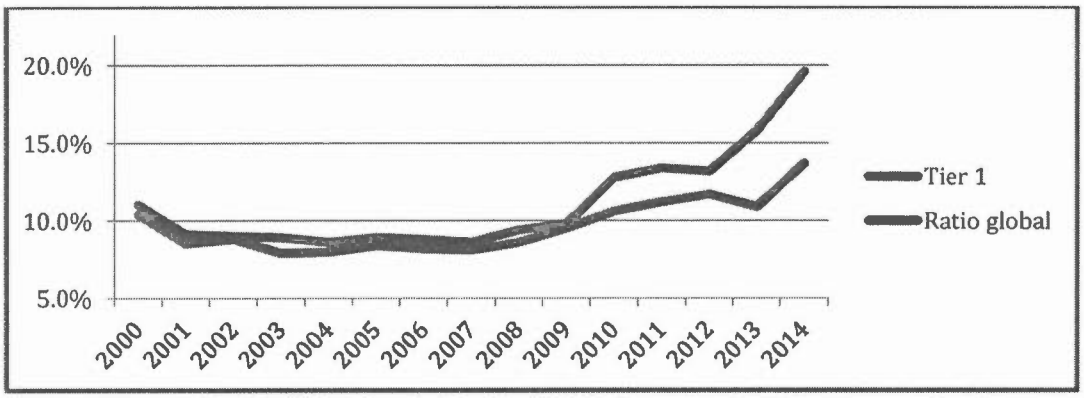
L'analyse croisée des performances de Desjardins et de CASA pose la question du statut hybride adopté par CASA. En effet, CASA a adopté depuis 2001 une structure hybride au sein de laquelle cohabite un véhicule coté au CAC 40, des filiales techniques ayant le statut de SA et un réseau de banque coopérative. Les performances de Desjardins et de CASA soulèvent la question de l'utilité de cette structure hybride et de son impact sur la performance de la banque.

Si on s'intéresse tout d'abord au montage financier, on observe que CASA et les banques régionales sont liées grâce aux CCI (Certificat Coopératif d'Investissement) et CCA (Certificat Coopératif d'Associé). Ces instruments de fonds propres ne sont pas reconnus comme les actions de la SA par le comité de Bâle, ce qui fait porter une pression supplémentaire sur les fonds propres du groupe. Ainsi la structure financière de CASA est relativement plus couteuse que celle de BNP Paribas ou celle de Desjardins.

Dans la stratégie d'acquisition qui a été menée par CASA, l'introduction du véhicule coté a permis tout d'abord de lever des fonds sur les marchés, mais aussi de faciliter l'acquisition et l'intégration des différentes filiales techniques. De ce point de vue la son apport est indéniable. Néanmoins nous observons que les différentes acquisitions ont conduit à une fragilisation des

fonds propres de CASA. Ainsi, si on analyse l'évolution du Tier One et du ratio global, on observe que ces ratios ont chuté depuis la cotation de CASA, traduisant la volonté du management de la banque d'optimiser son capital au détriment de la solidité financière. La figure suivante illustre cette évolution.

Figure 106 : Évolutions du Tier One et du Ratio global (2000-2014)



Sources : Rapports annuels de CASA (2000-2014)

De plus si on compare les performances de Desjardins avec celle de CASA, sur le plan de la performance organisationnelle, de la performance financière ou encore de la solidité financière, on observe que Desjardins réalise des meilleures performances que CASA. RBC et BNP Paribas réalisent également des meilleures performances au cours de la période. Ainsi il ne semble pas pertinent de questionner le statut coopératif, mais le statut hybride. Il semble que ce statut soit mal compris par le régulateur, car il ne peut être régulé totalement comme celui de la banque SA ni comme celui de la banque coopérative, du fait de la concomitance au sein du même groupe d'entités disposant du statut coopératif et d'autres du statut de SA. Notre analyse avec l'AOG semble indiquer que le statut hybride amène à un désalignement des composantes de l'AOG, et notamment entre la gouvernance et le modèle d'affaires.

Ainsi, notre recherche permet d'affirmer que la banque coopérative reste une forme institutionnelle compétitive dans un système économique moderne et complexe. Par contre nous questionnons fortement le statut hybride qui a été choisi par le management de CASA au début

des années 2000 et qui conduit à un désalignement des composantes de l'arrangement organisationnel global.

Si notre analyser permet de montrer que la banque coopérative reste une forme compétitive, il semble nécessaire de revenir sur les différents types de changement réalisés par les banques et de voir les impacts sur la performance globale de la banque.

3.5 Type de changement et évolution de la performance

Nous avons souhaité initialement discuter de chaque type de changement afin d'identifier l'impact sur la performance de la banque. Malheureusement, la démarche méthodologique que nous avons proposée ne nous permet pas de réaliser cette analyse. Il nous semble par exemple qu'il est trop simple d'imputer la chute du coefficient d'exploitation à la diversification géographique du modèle d'affaires.

Nous proposons alors au lecteur une analyse plus globale permettant de rendre compte de l'utilité du concept d'AOG.

Si on analyse l'évolution de la performance organisationnelle des quatre banques, nous remarquons que celle-ci reste relativement stable au cours de la période 2005-2014. Si on tient compte du coefficient d'exploitation, on observe que les positions sont inchangées entre l'année 2005 et l'année 2014. Il semble donc que la performance organisationnelle ne soit pas affectée par les différents changements réalisés par les banques. Par exemple le ratio mesurant l'évolution du rapport entre les frais de personnel et le PNB est pratiquement stable si on lisse les résultats entre l'année 2005 et l'année 2014. Nous avions alors expliqué la meilleure performance organisationnelle des banques canadiennes par rapport aux banques françaises grâce à une rémunération plus faible du personnel de Desjardins et de RBC comparativement aux personnels de CASA et BNP Paribas. Mais les changements réalisés au niveau des

différentes composantes de l'AOG ne permettent pas d'indiquer qu'ils viennent modifier la performance organisationnelle.

En ce qui concerne l'évolution de la performance financière, nous observons des différences significatives entre les deux banques canadiennes et les deux banques françaises. Si on prend l'exemple du ROA, nous observons que, sur la période analysée, le ROA des deux banques canadiennes s'est constamment amélioré alors que celui des deux banques françaises s'est détérioré. Si on prend en compte le ROE, on réalise le même constat : les banques canadiennes réalisent une bien meilleure performance. Le constat est encore plus frappant lorsqu'on s'intéresse à la rentabilité pure. Si on exclut les types de changement seulement réalisés par les coopératives, nous observons que la différence entre les banques canadiennes et françaises peut s'expliquer par le changement de type « **recentrage géographique-restriction de la chaîne de valeur** ». Cela souligne que la diversification à outrance tant sur le point géographique qu'au niveau de la diversité des métiers conduit à une diminution de la performance financière de la banque. Ainsi les deux banques françaises réalisent un changement de type « recentrage géographique-restriction de la chaine de valeur » afin de maintenir voire d'améliorer leur performance financière. Si nous avons soulevé l'idée qu'une banque devait posséder une taille minimale pour développer ses propres modèles de gestion des risques, ce qui suppose un minimum de diversification, il semble qu'une diversification trop importance conduise à une détérioration de la performance financière de la banque. Le problème d'une diversification trop importante est également soulevé par l'analyse de la solidité financière, puisque la performance des banques françaises se détériore comparativement à celle des deux banques canadiennes. La performance va seulement rebondir lorsque les deux banques françaises vont procéder à un double recentrage : un recentrage géographique et un recentrage métier à partie de 2008-2009. **Nous postulons alors qu'une diversification trop importante conduit à une détérioration de la performance financière et à une détérioration de la solidité financière.**

Cet élément soulève la pertinence de l'AOG pour comprendre la dynamique de changement. En effet, afin de comprendre l'évolution de la performance d'une organisation il est nécessaire de prendre en compte son modèle d'affaires, mais également sa gouvernance. Si la diversification géographique ou stratégique peut être considérée comme un axe stratégique de développement,

la gouvernance et l'architecture organisationnelle doivent veiller à ce que les orientations stratégiques ne mettent pas la performance de l'organisation en danger. Cela suppose que l'organisation dispose des mécanismes et des organes de gouvernance nécessaires pour encadrer les évolutions du modèle d'affaires. L'analyse des quatre banques met donc en avant la nécessité d'un alignement des composantes de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle avec celles du modèle d'affaires. En cas d'évolutions différentes, il semble que la performance de l'organisation soit en danger. **Ainsi, pour conserver un AOG performant, il est nécessaire d'assister à une coévolution des composantes.**

3.6 Statut juridique, dynamique de changement et performance

Dans un contexte de changement réglementaire et prudentiel, les dirigeants de la banque SA font-ils évoluer les composantes de l'AOG plus rapidement que ceux de la banque coopérative afin de maintenir une performance soutenable ? Cette question était notre problématique initiale. Afin d'y répondre, nous avons dans un premier temps analysé l'évolution des composantes de l'AOG. Cette analyse nous a permis de mettre en avant huit types de changement. Nous avons mis en avant trois types de changement en ce qui concerne le modèle d'affaires : (1) la diversification métiers – élargissement de la chaîne de valeur ; (2) la diversification géographique ; (3) le recentrage géographique et la restriction de la chaîne de valeur. Nous avons démontré que ces changements n'affectent pas de la même manière les banques canadiennes et françaises. Par exemple, le recentrage géographique - restriction de la chaîne de valeur n'est observable qu'au sein des banques françaises. En ce qui concerne la gouvernance, nous avons mis en avant deux types de changement : (1) l'augmentation du salaire du dirigeant principal ; (2) la complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance. Nous avons observé que ces changements sont liés également aux changements affectant le modèle d'affaires des banques. Par exemple, l'augmentation du salaire des dirigeants des banques coopératives s'explique par l'évolution de leur modèle d'affaires au-delà de la sphère coopérative et par l'augmentation de la taille de la banque. Enfin, l'architecture organisationnelle est affectée par trois types de changement : (1) la segmentation des droits décisionnels ; (2) la co-localisation du contrôle décisionnel ; (3) la formalisation et

l'uniformisation du contrôle. Cette première partie nous a alors permis de répondre à notre première question de recherche. Dans un second temps, nous avons cherché à déterminer les sources des différents changements. Ces changements étaient-ils le fruit des piliers de l'environnement institutionnel ou bien de l'action stratégique du management ? Nous avons alors effectué un retour sur les décisions et/ou événements se rattachant à chaque changement pour déterminer la source principale de changement. Cette seconde question de recherche a permis de mettre en avant le rôle central du management de la banque dans le processus de changement. Le pilier régulateur est alors présenté comme une source secondaire. Nous observons également des effets mimétiques, mais ils restent à la marge. Ces résultats valident notre cadre théorique et notamment le fait d'avoir mobilisé le néo-institutionnalisme étendu. Enfin, dans une troisième question de recherche, nous avons souhaité savoir si les évolutions des composantes de l'AOG pouvaient impacter la performance financière, organisationnelle et la solidité financière de la banque ? Notre recherche permet d'affirmer que la banque coopérative reste une forme institutionnelle compétitive dans un système économique moderne et complexe. Par contre, nous questionnons fortement le statut hybride qui a été choisi par le management de CASA au début des années 2000 et qui conduit à un désalignement des composantes de l'arrangement organisationnel global. Nous postulons alors qu'une diversification trop importante conduit à une détérioration de la performance financière et à une détérioration de la solidité financière.

Mais si nous reprenons notre dichotomie « banque coopérative » versus « banque SA » quelle analyse peut-on mener ?

Si on prend en compte le modèle d'affaires, on ne peut pas conclure que la banque coopérative le fait évoluer plus lentement que la banque SA. En effet, nous avons observé que CASA avait fait évoluer rapidement son modèle d'affaires jusqu'en 2007 afin de profiter de l'ouverture des marchés, ce qui a débouché sur de nombreuses acquisitions permettant un élargissement de sa chaîne de valeur. À ce titre, elle a profité des mêmes conditions que BNP Paribas pour faire évoluer son modèle d'affaires. L'analyse de l'évolution du goodwill des deux banques démontre d'ailleurs que c'est CASA qui a le plus profité de l'ouverture des marchés ce qui lui a permis de réaliser de nombreuses acquisitions en France, en Europe et même dans le monde (Amérique

du Nord, Amérique du sud principalement). Desjardins démontre également depuis 2011 sa capacité à faire évoluer rapidement son modèle d'affaires en rachetant des entreprises du secteur des assurances, ce qui lui permet également d'élargir sa chaîne de valeur. Néanmoins la dynamique de changement est bien plus importante au sein de CASA que chez Desjardins. Il semble alors que l'explicitation se situe au niveau de la gouvernance et de ses mécanismes. **Nous postulons que la vitesse de changement d'un modèle d'affaires dépend de la latitude qu'offre la gouvernance à l'équipe dirigeante**. Dans le cas de CASA, la gouvernance de la banque a favorisé l'évolution rapide du modèle d'affaires. Premièrement, du fait de la limitation de la rémunération de la part sociétale, les sociétaires n'ont peu ou pas du tout exercer un contrôle sur les équipes dirigeantes. Deuxièmement, la création d'un véhicule coté a favorisé l'évolution de la rémunération des dirigeants et notamment l'indexation de la rémunération sur la valeur en bourse de CASA. Ainsi, si la valeur de CASA augmentait en bourse, la rémunération des dirigeants pouvait également augmenter. Ils avaient alors tout intérêt à transformer le modèle d'affaires de la banque, vers des activités rémunératrices afin de faire augmenter leur propre rémunération. L'exemple de CASA démontre alors le danger du statut hybride pour le volet coopératif. Les coopérateurs ne peuvent pas profiter de l'amélioration des performances du groupe coopératif, mais par contre ils en supportent tous les risques en étant les créanciers résiduels. Inversement, dans le cas de Desjardins, la gouvernance de la banque offre une latitude bien moindre. De plus, celle-ci n'ayant pas de véhicule coté, cela limite l'appétit de l'équipe dirigeante.

L'autre élément important est l'encastrement de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle des deux banques coopératives dans le monde coopératif, dans les valeurs coopératives et dans les principes coopératifs. Il semble que ces éléments ne permettent pas une évolution rapide de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Si par exemple, RBC et BNP Paribas affichent un conseil d'administration avec de nombreux administrateurs indépendants, cela n'est pas le cas de CASA dont le conseil d'administration est très largement composé des directeurs de caisses régionales. Le débat autour du montant de la rémunération du chef de la direction est également symptomatique de l'encastrement de la gouvernance de la banque dans le monde coopératif. Ainsi, si la comparaison de la rémunération des dirigeants de banques se fait maintenant au niveau mondial, la rémunération du chef de la direction de

Desjardins demeure très inférieure à celle du dirigeant de RBC. Pourtant, les hausses successives du salaire du plus haut dirigeant de Desjardins ont soulevé de nombreuses critiques, illustrant les confrontations entre les valeurs du monde coopératif et les « normes » de l'industrie financière et bancaire en termes de rémunération. L'évolution de la rémunération du dirigeant de CASA avec l'attribution d'actions a également posé un problème idéologique et de valeurs au conseil d'administration de CASA. Au niveau de l'architecture organisationnelle, la lente perte d'influence des caisses régionales au niveau du processus décisionnel et au niveau du contrôle, processus nécessaire du fait de l'évolution du cadre légal et prudentiel et des attentes du régulateur, témoigne à nouveau de la difficulté pour le management de la banque à faire évoluer son architecture organisationnelle. Nous en venons en conséquence à la conclusion que la gouvernance et l'architecture organisationnelle des banques coopératives évoluent donc moins vite que celles des banques SA.

Les banques coopératives semblent dépendre plus fortement de leur sentier de dépendance que les banques SA. À cet effet, on peut alors penser que les banques coopératives évoluent moins vites que les banques SA.

Un autre facteur peut expliquer l'évolution plus lente des coopératives face aux banques SA. L'environnement institutionnel et, notamment, le volet légal et prudentiel sont construits par le régulateur sur le modèle de la banque SA. Du fait des spécificités du modèle de gouvernance coopératif, mais aussi de la culture banque propre à ces banques, les coopératives doivent d'abord se transformer avant de pouvoir répondre dans un deuxième temps aux nouvelles obligations. C'est par exemple le cas de la structure capitalistique des banques coopératives qui n'est pas ou peu reconnue par le régulateur. Les banques coopératives doivent donc faire évoluer leur structure en créant par exemple de nouveaux types de part sociale, types de part qui possèderont les caractéristiques requises par le régulateur. Et c'est seulement après que cette étape, la banque coopérative pourra alors, dans un deuxième temps, répondre à ses nouvelles obligations prudentielles. La banque SA n'a pas à se transformer puisque la régulation bancaire est construite sur son modèle. Elle doit « seulement » chercher à répondre aux nouvelles obligations. Le défi est donc double pour la coopérative, comparativement à celui qui doit être

relevé par les banques SA. Ainsi il semble que la vitesse de changement d'une organisation soit fonction de plusieurs points :

- de la latitude qu'accordent la gouvernance et l'architecture organisationnelle à l'équipe dirigeante ;
- du degré d'encastrement de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle dans les valeurs et la culture
- des sentiers de dépendances ;
- de l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement institutionnel et celles de l'organisation.

Ainsi, plus la latitude offerte par la gouvernance est faible, plus la gouvernance et l'architecture organisationnelle sont encastrées dans les valeurs et la culture coopérative, et plus l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement institutionnel et celles de l'organisation est faible, alors moindre sera la vitesse de changement de l'AOG de la banque.

Synthèse section III

Cette section avait pour but d'analyser l'évolution de la performance globale des banques face aux évolutions ayant affecté l'arrangement organisationnel global des quatre banques sur la période 2005-2014. Que l'on considère la performance organisationnelle, la performance financière et la solidité financière, les résultats démontrent que RBC et Desjardins affichent les meilleures performances face à CASA et BNP Paribas. Les banques canadiennes affichent donc les meilleures performances au cours de la période. Le critère « pays » est donc pertinent pour notre analyse, contrairement à l'utilisation du statut juridique. En effet, l'utilisation du statut juridique ne permet pas de réaliser une discrimination puisque Desjardins et CASA ont affiché deux trajectoires différentes : Desjardins affiche les meilleures performances alors que CASA réalise globalement les moins bonnes. Néanmoins, on observe que les banques SA affichent des performances solides. Il semble donc que le statut hybride ne permet pas de tirer de bonnes performances face à l'environnement institutionnel actuel et notamment vis-à-vis de la nouvelle régulation prudentielle qui se met en place. Notre analyse met en avant la très grande taille des banques françaises, fruit de l'évolution de leur modèle d'affaires au cours des années 2000.

Inversement, les banques canadiennes sont de plus petites tailles, mais nous observons que depuis la crise financière, les banques françaises procèdent à la vente d'actifs, et les banques canadiennes se présentent comme des acquéreurs potentiels. Si le Canada est qualifié de pays proactif en ce qui concerne la régulation, imposant un calendrier plus strict à ses banques, nous avons observé que le durcissement des règles ne conduit pas à une chute de la performance globale des banques canadiennes. Si les analyses des théoriciens de l'architecture organisationnelle (Williamson, 1993b, Williamson, 1996, Fama et Jensen, 1983b, Fama et Jensen, 1983a) peuvent amener à conclure à la moindre performance de la forme coopérative face à la forme SA, Roe (2003) rappelle à juste titre que l'analyse des formes organisationnelles ne peut ignorer les déterminants politiques, ce qui inclut également le cadre légal et institutionnel. Notre analyse des résultats témoigne de la bonne performance de Desjardins, ce qui s'explique par l'évolution du cadre légal et institutionnel qui permet le bon développement de Desjardins. La forte croissance des actifs des deux banques françaises au cours de la période s'explique par une stratégie agressive d'acquisition, stratégie notamment encouragée par le contexte politique d'union opérant au sein de l'Europe. Cette stratégie d'acquisition s'est faite au détriment du développement des fonds propres de CASA et BNP Paribas, contrairement aux banques canadiennes qui ont suivi une croissance organique de leurs actifs, mais qui ont dans le même temps consolidé leurs fonds propres. Cette consolidation a notamment été encouragée par le régulateur canadien qui a imposé des règles plus strictes que le régulateur européen, jouant ainsi un rôle proactif. Si le management des banques canadiennes a fait évoluer la taille des banques, celle-ci reste limitée du fait de l'encadrement de l'effet de levier. L'analyse des données démontre que les banques de grandes tailles (BNP Paribas, CASA) mettent plus de temps à se conformer aux nouvelles exigences prudentielles que les banques de taille plus restreinte (Desjardins, RBC).

Si les différents changements réalisés peuvent affecter la performance d'une organisation, notre analyse des résultats démontre que c'est avant tout le désalignement des composantes de l'AOG qui favorise une mauvaise performance. Ainsi lorsqu'il y a un équilibre au sein de l'AOG, l'organisation arrive à maintenir une bonne performance. Mais lorsqu'une composante de l'AOG évolue et que les deux autres n'évoluent pas, alors la performance de l'organisation est en danger.

Synthèse chapitre 5

L'objet principal de chapitre était dans un premier temps d'établir les types de changements qui ont affecté les composantes de l'arrangement organisationnel des banques entre 2005 et 2014. Nous avons mis en avant trois types de changement en ce qui concerne le modèle d'affaires : (1) la diversification métiers – élargissement de la chaîne de valeur ; (2) la diversification géographique ; (3) le recentrage géographique et la restriction de la chaîne de valeur. Nous avons démontré que ces changements n'affectent pas de la même manière les banques canadiennes et françaises. Par exemple, le recentrage géographique - restriction de la chaîne de valeur n'est observable qu'au sein des banques françaises. En ce qui concerne la gouvernance, nous avons mis en avant deux types de changement : (1) l'augmentation du salaire du dirigeant principal ; (2) la complexification et le durcissement des mécanismes externes de gouvernance. Nous avons observé que ces changements sont liés également aux changements affectant le modèle d'affaires des banques. Par exemple, l'augmentation du salaire des dirigeants des banques coopératives s'explique par l'évolution de leur modèle d'affaires au-delà de la sphère coopérative et par l'augmentation de la taille de la banque. Enfin l'architecture organisationnelle est affectée par trois types de changement : (1) la segmentation des droits décisionnels ; (2) la co-localisation du contrôle décisionnel ; (3) la formalisation et l'uniformisation du contrôle. Dans un second temps, nous avons effectué un retour sur l'ensemble de ces changements afin de déterminer les sources du changement. Cette seconde section nous a permis de limiter le poids du cadre institutionnel dans l'évolution des banques, et de mettre en avant le rôle des dirigeants dans cette évolution. À ce titre les changements affectant le modèle d'affaires sont très fortement liés aux choix du management dans le cas des banques françaises, alors que dans le cas des banques canadiennes, les contraintes du cadre institutionnel viennent expliquer certains changements. Enfin la troisième section avait pour objectif de mieux comprendre l'évolution de la performance globale des banques face aux évolutions de leur arrangement organisationnel global. En ce qui concerne la performance organisationnelle, nous avons démontré que le coefficient d'exploitation est plus important au sein des deux banques coopératives, ce qui suggère une meilleure performance organisationnelle des banques SA. Néanmoins l'ajout de critères supplémentaires (frais de personnel/PNB ou PNB/ nb d'agent) nous conduit à nuancer notre conclusion sur la moindre performance organisationnelle des

banques coopératives. Notre analyse est également complexifiée de par la très forte volatilité des performances des banques au cours de la période. Néanmoins nous avons pu conclure à la meilleure performance organisationnelle des banques canadiennes par rapport aux banques françaises. L'écart de performance entre ces deux groupes se creuse depuis la crise financière de 2008, ce qui suggère que les choix sur le modèle d'affaires et l'arrangement organisationnel des banques canadiennes sont plus pertinents que ceux des banques françaises compte tenu du contexte post-crise financière. En ce qui concerne la performance financière, les données collectées ne permettent pas de conclure à la moindre performance financière des banques coopératives. Le ROE de Desjardins est notamment supérieur à celui du ROE de BNP Paribas. Globalement, les banques canadiennes affichent de meilleures performances que les banques françaises et nous constatons à nouveau que la crise financière conduit à un creusement des performances entre le Canada et la France. Si nous prenons en compte le critère de la taille, nous observons que les banques françaises sont nettement plus grandes que les banques canadiennes avec un total des actifs qui est deux à quatre fois plus important. Cette taille plus importante s'explique par un effet de levier nettement plus important au sein des banques françaises qu'au sein des banques canadiennes, et cela indépendamment du statut juridique de la banque. En ce qui concerne la solidité financière, nous avons déterminé que la forte croissance des actifs des banques françaises a été possible grâce à une stratégie agressive d'acquisitions, stratégie réalisée au détriment d'une stratégie de renforcement des fonds propres. Sur ce point les banques françaises et canadiennes divergent. Les banques canadiennes ont misé sur une croissance organique des actifs ce qui a permis de consolider les fonds propres, consolidation encouragée par le régulateur canadien. Cette consolidation a notamment été possible par l'encadrement de l'effet de levier des banques canadiennes. Néanmoins nos résultats ne permettent pas de conclure que les banques coopératives sont plus résilientes que les banques SA, car CASA et Desjardins ont des parcours antagonistes. Cependant nous avons démontré que les banques de plus grandes tailles mettent plus de temps à se conformer aux nouvelles exigences prudentielles, et cela indépendamment du statut juridique de la banque.

Chapitre 6 : Synthèse et discussions des résultats

> « *L'évolution des arrangements institutionnels globaux à l'échelle mondiale est donc loin de donner un État monotone et uniforme, dominé par des entreprises transnationales et par des marchés financiers mondialisés qui seraient capables de remplacer les institutions nationales et locales. L'environnement mondial est devenu une structure complexe dans laquelle des institutions diverses s'entrecroisent et interagissent de manière concurrentielle et complémentaire* ».
>
> Masahiko Aoki, Fondements d'une analyse institutionnelle comparée (2006, p.493)

Introduction du chapitre 6

Ce chapitre est construit en trois sections permettant de discuter nos résultats. Dans une première section, nous essayons d'avoir un recul critique sur le travail effectué en discutant de la validité interne et externe, puis de la fiabilité de notre recherche. Dans une seconde section, nous discutons des contributions conceptuelles et théoriques de cette thèse. Enfin dans une troisième section nous abordons les contributions managériales de ce travail.

Section I : Une analyse critique de la recherche

Afin de mener une analyse critique de notre travail, nous avons fait appel aux recommandations de Miles et Huberman (2003) et Yin (2014). Selon ces derniers, l'analyse critique d'une recherche doit porter sur trois points : la validité interne, la validité externe et enfin la fiabilité de la recherche.

1.1 La validité interne

Selon Yin (2014) la validité interne d'une recherche s'analyse selon trois points méthodologiques : la collecte, l'analyse et la restitution des données.

Les choix effectués au niveau de la collecte des données doivent permettre de répondre à la problématique, mais aussi de rendre compte du phénomène observé. L'objectif de notre thèse est d'étudier l'évolution des composantes de l'AOG des banques au cours d'une période de changement réglementaire et prudentiel. Ce projet implique donc plusieurs exigences méthodologiques au niveau de la collecte des données.

Premièrement, du fait de l'articulation du concept du modèle d'affaires avec la stratégie (Warnier et al., 2004, Lecocq et al., 2010) et de notre problématique qui vise à comprendre l'impact d'un phénomène de changement sur les composantes de l'AOG d'une banque, notre collecte des données doit être suffisamment longue afin d'obtenir les données nécessaires à notre analyse. Les données collectées couvrent ainsi une période de 14 ans soit de 2000 à 2014. Jusqu'en 2004, les données ont permis d'établir la situation initiale des banques au niveau des composantes de l'AOG, puis de 2005 à 2014, les données ont permis d'analyser l'évolution des composantes.

Deuxièmement, du fait de la dimension stratégique du phénomène analysé, il était nécessaire de multiplier les sources de données afin de saisir la complexité du phénomène et de pouvoir trianguler les données. Nous avons collecté des données primaires à travers des entretiens et des données secondaires avec les rapports annuels des banques, des articles de presse. Nous avons également multiplié les points de vue en réalisant des entretiens avec les acteurs de la banque, mais aussi avec les régulateurs canadien et français, et avec des agences de notation. Nous avons croisé les différentes sources de données primaires et secondaires permettant ainsi de vérifier la fiabilité des données collectées (Miles et Huberman, 2003, Yin, 2014).

Nous avons trouvé important et nécessaire d'obtenir des données auprès d'une variété d'acteurs de la banque et de l'industrie bancaire. Nous avons ainsi collecté des données auprès de profils variés : la direction générale, la direction des risques, la direction de la stratégie, la direction de la gouvernance et de la « compliance ». Nous avons collecté des données également à différents niveaux hiérarchiques : au niveau des cadres supérieurs (la haute direction), au niveau des cadres manageurs, des opérationnels, mais aussi auprès des acteurs réglementaires et des analystes financiers. Ces différentes personnes étaient présentes dans la banque depuis plusieurs années et à des périodes différentes. L'analyse croisée de ces différents points de vue nous a permis de vérifier la fiabilité des informations collectées.

Notre analyse ne prend pas en compte le point de vue des clients des banques, alors qu'ils sont les usagers principaux. Néanmoins, il semblait difficile de concilier autant de points de vue différents au sein d'un seul et même dispositif méthodologique. Les salariés des banques sont également sous représentés, car nous nous sommes avant tout focalisés sur la haute direction de la banque. On peut donc supposer que l'intégration de différentes parties prenantes de la banque pourrait amener à une analyse différente ou complémentaire.

Si notre protocole d'analyse des données est conditionné pour partie par les données collectées, nous devons veiller à ce qu'il soit adapté à l'analyse du phénomène étudié, mais également au positionnement théorique. En ce qui concerne le positionnement théorique, nous avons démontré que la proposition de l'AOG était une idée particulièrement novatrice et qu'à ce titre, l'étude de cas était parfaitement justifiée. Comme nous avons souhaité comparer l'évolution des composantes de l'AOG, nous avons construit un dispositif d'analyse permettant la réalisation de cet objectif. Nous avons donc fait le choix d'utiliser la même grille de collecte et d'analyse des données pour d'établir la situation initiale des quatre banques, mais également pour analyser la période d'évolution (2005-2014). Nous avons codé sur Nvivo les données provenant des entretiens et des rapports annuels selon des catégories de codage qui correspondent aux différentes composantes de notre cadre d'analyse, construit autour de la littérature, soit les différentes composantes de l'arrangement organisationnel global. Un codage signalétique a également été réalisé afin de pouvoir classer nos données en fonction de la nature de l'acteur, de son organisation, de son niveau hiérarchique et également suivant la période abordée.

Du fait de la complexité de notre sujet, mais aussi des évolutions rapides de l'environnement dans lequel il s'insère, nous avons fait le choix de présenter nos analyses à différents acteurs. Nous avons ainsi pu présenter nos travaux lors de colloques, notamment ceux du CIG en 2013 et 2014, ce qui a permis de faire évoluer notre positionnement théorique et de reconsidérer notamment la relation de proximité qui peut exister entre le régulateur canadien et les banques canadiennes.

Troisièmement, la validité interne d'une recherche s'apprécie au niveau de la restitution. C'est le rôle du chercheur que d'expliciter le plus clairement possible sa démarche et de la détailler le plus finement possible (Yin, 2014). Afin de répondre à cette obligation, nous avons proposé au cours du chapitre trois une présentation précise de notre démarche de recherche. Nous avons présenté le design de recherche, le protocole de collecte des données et enfin le protocole d'analyse des données. Afin d'aider le lecteur à rentrer dans notre analyse et de mieux comprendre les enjeux du secteur bancaire, nous avons présenté le contexte bancaire en France et au Canada, ainsi que chaque cas. Nous avons illustré chaque présentation de cas par diverses sources : des données primaires et des données secondaires.

Nous abordons ensuite le chapitre de résultats. Nous avons illustré chaque analyse avec des verbatims, et notamment des verbatims provenant de plusieurs sources, ce qui renforce notre analyse. Ce procédé permet également de trianguler nos données. De plus le codage axial nous permet pour chaque verbatim, d'indiquer la fonction et la nature de l'acteur, le nom de son organisation, son niveau hiérarchique et également la période abordée. Nous avons également abordé nos résultats sous la forme de trois sections permettant de répondre à nos trois questions de recherche, et reprenant la représentation de l'AOG sous la forme de trois composantes : l'architecture organisationnelle, la gouvernance et le modèle d'affaires.

1.2 La fiabilité de la recherche

La fiabilité d'une recherche se mesure par la capacité de protocole méthodologie à générer des résultats identiques dans le cadre d'une réplication (Miles et Huberman, 2003). Il nous semble

difficile d'anticiper les résultats de recherche futurs et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le cadre légal et réglementaire des banques évolue très rapidement ce qui peut conduire à des bouleversements importants au niveau de l'AOG des banques. Deuxièmement, notre recherche s'encastre très fortement dans le contexte français, canadien et québécois. Nos résultats dépendant donc pour partie de ce contexte. Néanmoins, nous avons suffisamment précisé notre démarche méthodologique pour permettre une appréciation de la fiabilité de notre démarche et le cas échéant effectuer une réplication. Nous avons ainsi clairement expliqué et exprimé notre grille d'analyse et de collecte, détaillant précisément les composantes retenues de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle.

Nous avons également procédé à un double codage tel qu'il est recommandé par (Allard-Poesi, 2003), dans une logique d'objectivation. Nous relevons toutefois, la complexité du sujet et la connaissance pointe du terrain qu'il nécessite, ce qui peut limiter les résultats du double-codage. Afin de limiter ce biais, nous avons demandé à une personne proche du secteur bancaire et connaissant notre sujet de réaliser ce double-codage. Si cette démarche permet de renforcer la fiabilité de notre recherche, il ne faut pas négliger que le processus de codage repose sur des interprétations personnelles qui peuvent être affectées par la culture, les connaissances et les capacités cognitives.

1.3 La validité externe de la recherche

Ce dernier point est crucial afin de déterminer si les résultats de notre recherche peuvent être généralisables à des contextes différents du nôtre donc diffèrent de l'industrie bancaire (Yin, 2014). Comme nous l'avons indiqué au cours du chapitre méthodologique, l'étude de cas multiple permet la prise en compte de différents niveaux d'analyses et de contexte (Pettigrew et al., 2001, Pettigrew, 1990). Le contexte est notamment utile pour expliquer les variations de performance d'un même phénomène, mais également afin d'obtenir des résultats généralisables. Le choix du nombre de cas repose également sur un arbitrage entre le degré de compréhension du phénomène et le potentiel de généralisation des résultats souhaités. Du fait de la complexité de notre sujet et du caractère innovant de notre cadre conceptuel avec la proposition de l'AOG,

nous avons privilégié une option intermédiaire, permettant une compréhension relativement fine du phénomène tout en envisageant la généralisation de nos résultats.

Certains éléments peuvent néanmoins limiter la généralisation de nos résultats. Premièrement, il y a la spécificité du terrain, notamment les spécificités entourant la gouvernance des banques coopératives. Deuxièmement, le secteur bancaire est particulièrement marqué par l'évolution de son cadre légal et prudentiel. Néanmoins, nos résultats démontrent que le management est la première source de changement devant le pilier régulateur, ce qui permet d'identifier des pistes de généralisation de nos résultats. Nos résultats sont ainsi extrapolables aux entreprises du secteur des assurances, car ces dernières ont également connu une évolution de leur cadre légal et prudentiel, suivant un schéma relativement similaire à celui des banques. Nos résultats sont également applicables aux entreprises qui se développement dans des secteurs d'activités qui ont connu des phases de dérégulation puis de régulation. Enfin le concept d'AOG est transposable aux entreprises ou organisations au sein desquelles il existe un lien fort entre la gouvernance et le modèle d'affaires. Ainsi nous postulons que le modèle de l'AOG peut permettre d'expliquer la trajectoire d'évolution d'une entreprise lorsque les activités de cette dernière représentent un risque majeur pour sa survie et cela à court ou moyen terme. En effet, la gouvernance d'une entreprise visant la survie et la résilience de cette dernière, le lien entre modèle d'affaires et gouvernance devient une évidence.

Section II : Les contributions théoriques, conceptuelles et managériales

3.1 Les contributions théoriques et conceptuelles

La littérature sur le changement décrit l'évolution du modèle d'affaires, de la gouvernance ou encore de l'architecture organisationnelle, comme une modification complète de l'ensemble des composantes. Or l'analyse de l'évolution des quatre banques nous conduit à proposer une vision

plus nuancée du processus de changement, car nous n'avons ni observé un statut quo traduisant l'inertie des banques ni un changement total, mais bien un processus intermédiaire.

Certaines recherches expliquent l'inertie par la nécessité pour l'entreprise de préserver la cohérence de son modèle d'affaires ou de l'arrangement organisationnel, notamment afin de ne pas perdre en légitimité (Doz et Kosonen, 2010, Bouaiss, 2010, Laufer et Burlaud, 1997). Si on s'intéresse plus particulièrement à l'innovation, d'autres recherches préconisent un changement total afin d'optimiser la rentabilité de l'entreprise (Viscio et Pasternack, 1996, Schildbach et Speyer, 2013). Notre recherche propose une autre vision du changement, une vision plus nuancée. Tout d'abord, les banques peuvent faire évoluer partiellement les composantes de leur AOG. Les banques peuvent par exemple rentrer dans un processus d'optimisation de leur modèle d'affaires, en augmentant leur PNB et en diminuant les coûts fixes du fait de l'augmentation du volume d'activité. Cette modification du modèle d'affaires ne conduit pas nécessaire par exemple à l'évolution de la gouvernance de la banque. L'évolution de la rémunération du dirigeant s'explique par une décision des acteurs de la banque, mais pas directement par l'évolution du modèle d'affaires. Les banques ont également procédé à l'élargissement de leur chaîne de valeur ou à sa restriction sans toutefois modifier l'ensemble des composantes du modèle d'affaires ni l'ensemble des composantes de l'AOG.

Notre analyse conduit également à reconsidérer la relation entre la performance et l'arrangement organisationnel global. La littérature montre notamment que l'entreprise est performante si les composantes de son modèle d'affaires sont cohérentes (Morris et al., 2005), s'il y a une évolution conjointe des composantes de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance (Bouaiss, 2010, Jensen, 1993, Brickley et al., 2001). La littérature offre ainsi une vision statique de la relation entre la performance d'une entreprise et ses choix en matière de gouvernance, de modèle d'affaires et d'architecture organisationnelle. Notre analyse remet en cause cette relation, en montrant que les conséquences du changement sont difficilement appréhendables puisqu'un même changement n'a pas les mêmes conséquences sur les performances de la banque. Ainsi la diversification géographique du modèle d'affaires de BNP Paribas n'a pas produit les mêmes performances dans le cas de CASA. L'effet du changement n'est donc pas immédiat puisque les choix réalisés par CASA au niveau de son modèle au début des années

2000 se sont révélés néfastes seulement à partir de 2008. Il semble donc que l'évolution des composantes dès l'AOG conduit à des phénomènes rétroactifs sur la performance de l'organisation.

L'analyse longitudinale a permis de mettre en avant qu'au cours de la période 2005-2014, les banques ont continuellement fait évoluer leur AOG, et elles ont utilisé différents types de changements. Par exemple, CASA a réalisé une diversification géographique et un élargissement de sa chaîne de valeur de 2005 à 2008, puis a réalisé le processus inverse à partir de 2010-2011 en opérant d'abord un recentrage géographique puis en restreignant sa chaîne de valeur. Notre but était alors de comprendre les facteurs qui amènent les banques à évoluer dans leur conception et compréhension du changement.

Certaines recherches montrent que le modèle d'affaires évolue suivant les buts de l'entreprise (Teece, 2010), que l'arrangement organisationnel est soumis à l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983, DiMaggio et Powell, 1991) et au besoin de légitimité (Laufer et Burlaud, 1997). Notre recherche soulève d'autres facteurs pouvant expliquer la prédisposition d'une entreprise à changer.

Les ressources et les compétences d'une entreprise peuvent expliquer les sentiers de changement des banques. Les banques qui ont disposé des actifs financiers les plus importants ont davantage profité de l'ouverture des marchés et des opportunités qui se présentaient à l'intérieur et à l'extérieur du système bancaire. CASA illustre très bien nos propos, puisque ceux sont les réserves accumulées par les caisses régionales qui ont permis l'acquisition du Crédit Lyonnais, mais également des différentes entités en Grèce, au Portugal ou encore en Amérique du Sud. Si la théorie néo-institutionnelle souligne que le changement de l'équipe dirigeante peut permettre d'apporter de nouvelles idées, du fait de l'évolution des représentations cognitives (Lawrence et Suddaby, 2006), notre recherche semble montrer que c'est la stabilité de l'équipe dirigeante qui favorise le changement. Le management de BNP Paribas a souligné que c'est la stabilité de l'équipe dirigeante qui a favorisé la réussite de la fusion entre BNP et Paribas. Le management de RBC a également souligné que la stabilité de la haute direction a permis d'établir une vision stratégique claire et partagée, permettant à la banque de se transformer.

Inversement, il semble que les jeux de pouvoir au sein CASA n'ont pas permis une transformation stable. La gouvernance de CASA a en effet été marquée par la succession de personnes qui sont issues de la banque de détail, puis de personnes provenant de la banque de financement et d'investissement, puis depuis la crise financière de personnes provenant à nouveau de la banque de détail. Si nos données ne nous permettent pas d'être totalement affirmatifs, nous postulons que la stabilité de l'équipe dirigeante contribue à la réussite du changement.

La trajectoire d'évolution de l'AOG des banques est également influencée par **le contexte économique et financier**, mais aussi par les **représentations cognitives**.

Notre recherche démontre que le contexte économique et financier conditionne l'évolution de l'AOG des banques et notamment le modèle d'affaires. En effet, ce contexte conditionne fortement le potentiel de création de valeur d'une activité bancaire ou financière. Il semble d'ailleurs que des logiques internes et externes expliquent ces évolutions. Lorsque les conditions à l'intérieur du système bancaire (logique interne) sont jugées favorables par les acteurs, notamment sur leur marché domestique, les banques ont surtout tendance à investir à l'intérieur du système bancaire. Elles cherchent avant tout à optimiser leur modèle d'affaires. Lorsque les conditions à l'intérieur du système bancaire sont jugées peu favorables, c'est-à-dire qu'elles ne permettent pas de créer suffisamment de la valeur, les banques recherchent des relais de croissance à l'extérieur du système bancaire (logique externe). Ces acquisitions permettent à la banque de diversifier les sources de création de valeur.

Nos résultats permettent également de montrer que l'évolution des composantes de l'AOG a été possible grâce à l'évolution des représentations cognitives. Certaines recherches démontrent que la capacité des dirigeants à faire évoluer la proposition de valeur est limitée par les représentations cognitives (Laroche et Nioche, 2006, Uzunidis, 2004). Ce constat est d'autant plus vrai au sein des secteurs d'activités jugés matures, que les modèles d'affaires institutionnalisés sont jugés comme la logique dominante vers laquelle les entreprises doivent tendre (Chesbrough, 2007, Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Pourtant notre recherche démontre que c'est évolution des représentations cognitives qui a permis certains changements

notamment au sein des coopératives. L'évolution des représentations cognitives chez CASA a notamment permis de faire évoluer la rémunération du dirigeant, en intégrant des actions à sa rémunération. Cette évolution a permis d'aligner la structure de la rémunération variable sur celle des banques concurrentes et notamment sur les pratiques de BNP Paribas. Chez Desjardins, l'évolution de la rémunération du chef de la direction est également le fruit de l'évolution des représentations cognitives. La prise en compte de la mondialisation du marché des dirigeants a permis à Desjardins d'augmenter progressivement la rémunération du chef de la direction. Enfin, on peut penser que les acquisitions réalisées par Desjardins à partir de 2011 sont également le fruit d'une évolution des représentations cognitives. En effet, Monique Leroux qui est alors la directrice générale a réalisé une partie de sa carrière chez RBC et n'est donc pas issue du sérail. On peut donc penser qu'elle amène de nouveaux modèles cognitifs qui ont permis à Desjardins de réaliser certaines acquisitions à l'extérieur du Québec.

La littérature sur le modèle d'affaires, la gouvernance ou encore sur l'architecture organisationnelle avancent le critère « d'hyperrationalité » stratégique pour expliquer les évolutions. Notre recherche semble contribuer à la littérature existante en accordant à l'environnement le rôle de **facteur d'influence** et non pas de variable à laquelle l'entreprise doit s'ajuster sous peine de perdre sa légitimité. Nous soulignons également le rôle des représentations cognitives.

Notre recherche ne se limite pas au modèle d'affaires, à la gouvernance ou encore à l'architecture organisationnelle. Nous pensons que notre recherche permet également de contribuer à la littérature sur le changement.

Langley et Denis (2008) déterminent qu'il existe au sein d'un processus de changement, une dynamique de premier ordre et une dynamique de second ordre. La dynamique de premier ordre fait référence au fait d'étudier la trajectoire de l'objet d'étude dans le temps. Ils soulignent que dans les études sur le changement c'est la dynamique de premier ordre qui est bien étudié, au détriment de celle de second ordre. La dynamique de second ordre se définit comme : « *un processus progressif, et prévisible possédant un début et une fin bien distincts. Ce dynamisme de deuxième ordre implique des boucles de rétroaction pouvant créer des modèles d'oscillation*

ou d'imprévisibilité. En particulier, les actions liées aux initiatives de changement organisationnel peuvent causer des effets à court et à moyen terme, qui à leur tour, modifient le contexte d'un changement en cours ou engendrent un cercle vicieux de réactions et de contre-réactions qui risque d'amener l'organisation à emprunter toutes sortes de directions inattendues » (Langley et Denis, 2008, p. 21).

Nous avons fait le choix de par notre problématique d'opter par une approche mixte du changement, intégrant ainsi l'approche contenu. Notre analyse de l'évolution de l'AOG, montre que le changement est le fruit d'un processus émergent, qui repose sur les interactions entre les composantes de l'AOG. Nous avons notamment souligné qu'une évolution de la gouvernance pouvait avoir un impact sur le modèle d'affaires. Par contre l'analyse de notre recherche ne nous permet pas d'affirmer que la réciproque est vraie. Ainsi une décision de changement n'a pas nécessairement un impact en cascade sur l'ensemble des composantes de l'AOG.

Notre travail met également en avant le caractère systémique du changement. Ainsi les recherches sur les banques ont eu tendance à ne s'intéresser qu'à une toute petite partie de l'organisation de la banque. Il s'agit de recherche portant sur la gouvernance (Allemand et Brullebaut, 2010) sur la régulation (Lobez, 2010) sur l'architecture organisationnelle (Bouaiss, 2010) ou encore sur le modèle d'affaires de la banque (Schildbach et Speyer, 2013, Sifakis-Kapetanakis, 2007). Nous observons que la limitation de la grille d'analyse conduit à une représentation partielle du changement et donc par extension à une analyse et à une compréhension tout autant partielle. Ces recherches ne permettent pas de comprendre l'implication de la gouvernance sur le modèle d'affaires ni le déséquilibre que provoque l'évolution du modèle d'affaires sur l'architecture organisationnelle de la banque. Il nous semble donc nécessaire de proposer une approche multidimensionnelle pour aboutir à une représentation plus riche du changement. Dans ce cadre le modèle de l'AOG apparaît comme un outil d'analyse adéquat et judicieux. La grille d'analyse que propose l'AOG permet également d'appréhender l'amplitude du changement (O Reilly et Tushman, 2004) . Si Ory et al. (2012) proposent une analyse du processus de convergence des banques coopératives vers le modèle actionnariale, les recherches ne permettent pas de comprendre l'amplitude du changement. Il nous semble que l'analyse de l'AOG sous l'angle d'une configuration permet

de mieux juger l'amplitude de changement : on est ainsi capable d'évaluer les variations du modèle d'affaires, de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle, mais également d'évaluer les variations des composantes constitutives de la gouvernance, de l'architecture organisationnelle et du modèle d'affaires.

Utilité et apport de l'AOG

La contribution principale de ce travail repose sur la proposition du concept d'Arrangement Organisationnel Global, soit l'AOG. Afin de mieux comprendre l'évolution des banques, nous avons initialement proposé d'analyser ces dernières sous le prisme de l'Arrangement Organisationnel Global (AOG). Si dans un premier temps l'AOG devait se comprendre comme l'agrégation de la gouvernance, du modèle d'affaires et de l'architecture organisationnelle, ce qui a facilité la collecte et l'analyse des données, nous avons dans un second temps souhaité démontrer la nécessité de prendre en compte l'AOG d'une organisation pour comprendre l'articulation entre performance et pressions institutionnelles. Si la littérature académique a souvent analysé séparément la gouvernance, le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle, nous avons souhaité démontrer que ces trois concepts sont interdépendants et que l'adéquation entre ces derniers est capitale. Cette adéquation est capitale, car elle permet à l'organisation de maintenir une performance soutenable dans le temps. Les travaux d'Aoki nous ont permis dans un premier temps de concevoir l'arrangement organisationnel comme l'agrégation de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle. Dans un second temps nous avons montré que l'arrangement organisationnel est le produit intelligent de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance. Aoki souligne qu'il faut une cohérence entre les composantes afin d'obtenir un arrangement performant. Enfin, cet arrangement est soumis aux pressions institutionnelles dont il est pour partie le résultat. Les théories de la TPA et de la TPD soulignent également l'importance de la cohérence entre les composantes de l'arrangement organisationnel. La proposition de l'AOG prolonge donc les travaux réalisés au sein de ces différentes théories. L'analyse de l'AOG des quatre banques démontre alors que pour obtenir un AOG performant, il faut qu'il y est une cohérence au sein de l'arrangement organisationnel, mais également entre l'arrangement organisationnel et le modèle d'affaires.

L'analyse de l'AOG démontre l'importance de l'alignement des trois composantes. En cas de désalignement, la performance de l'organisation est menacée. Le cas CASA illustre ce point. Nous avons démontré que la banque a fait fortement évoluer son modèle d'affaires (diversification géographique, diversification métier), mais qu'en même temps son arrangement organisationnel a peu évolué. Notre analyse des résultats démontre que c'est avant tout le désalignement des composantes de l'AOG qui favorise une mauvaise performance. Ainsi lorsqu'il y a un équilibre au sein de l'AOG, l'organisation arrive à maintenir une bonne performance.

Il semble que la vitesse de changement d'une organisation soit fonction de plusieurs points :

- de la latitude qu'accordent la gouvernance et l'architecture organisationnelle à l'équipe dirigeante ;
- du degré d'encastrement de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle dans les valeurs et la culture
- des sentiers de dépendances ;
- de l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement institutionnel et celles de l'organisation.

Ainsi, plus la latitude offerte par la gouvernance est faible, plus la gouvernance et l'architecture organisationnelle sont encastrées dans les valeurs et la culture coopérative, et plus l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement institutionnel et celles de l'organisation est faible, alors moindre sera la vitesse de changement de l'AOG de la banque.

L'AOG permet également de discuter des effets de mimétisme au sein d'un champ organisationnel. Notre analyse du secteur bancaire en France et au Canada démontre que si c'est la capacité stratégique de l'acteur qui explique la majorité des changements, ces changements sont partagés dans une large mesure par les quatre banques qui ont fait l'objet de notre analyse. Il nous semble que l'AOG permet de mettre en avant la « *déraison mimétique* » chère à Alain-Charles Martinent. En effet, de nombreux changements reposent sur le développement et la propagation au sein d'un même champ organisation des « bonnes pratiques » ou encore des fameux benchmarks. Dans le cas des banques la « *déraison mimétique* », s'est traduite par

l'adoption des bonnes pratiques, notamment au niveau de leur gouvernance. Ainsi, si les quatre banques avaient une gouvernance spécifique lors de la situation initiale, l'analyse de la période de changement témoigne de l'évolution de leurs gouvernances. Dans le cas de CASA, RBC et BNP Paribas, la gouvernance est devenue une **gouvernance actionnariale** alors que chez Desjardins nous l'a qualifierons de « **gouvernance managériale** ». Pour les trois premières banques, il s'agit d'une gouvernance actionnariale car le projet d'entreprise et le projet stratégique doivent permettre d'accroitre le ROE de la banque, ROE permettant de rémunérer l'actionnaire. Dans le cas de Desjardins, nous qualifions le modèle de gouvernance, de gouvernance managériale, car l'évolution des mécanismes internes et externes renforce le pouvoir de l'équipe dirigeante de la banque au détriment des sociétaires. Ces deux modèles de gouvernance conduisent invariablement à une hausse de la rémunération des dirigeants, hausse qui est encore plus marquée dans le cas des deux banques coopératives. On peut expliquer cette forte hausse, par la volonté des coopératives de rémunérer leurs dirigeants à la même hauteur que les dirigeants des banques SA. Le processus sous-jacent est alors l'alignement de la rémunération des dirigeants sur celle des actionnaires ou en fonction de la profitabilité de la banque comme c'est le cas chez Desjardins.

Cette évolution de la gouvernance conjuguée à l'alignement de la rémunération des dirigeants, conduit à une prise de décision basée uniquement sur la maximisation de la valeur actionnariale ou sur la maximisation du résultat net de la banque. En effet, dans le cas d'une gouvernance managériale il semble que l'unité de mesure soit les cashflows nets dégagés par chaque activité de la banque.

Notre analyse de la période initiale et de la période de changement, témoigne que c'est ce processus qui met en danger l'équilibre de l'AOG et donc par extension la performance de la banque. Ce processus est d'autant plus dangereux au niveau des coopératives que cette organisation est organisée autour de multiples jeux de pouvoir entre les parties défendant un modèle coopératif pur, ceux défendant un modèle hybride et enfin ceux défendant un modèle de banque commerciale. Ces luttes internes favorisent un statuquo au niveau de la gouvernance des caisses locales et régionales et renforcent indirectement le pouvoir discrétionnaire des dirigeants du holding ou de la fédération. Ainsi lorsque les évolutions du modèle d'affaires sont

seulement dictées par le critère du ROE, l'équilibre de l'AOG se trouve alors fragilisé. Cet équilibre est d'autant plus précaire au sein des coopératives que différents messages sont véhiculés par la gouvernance.

Ainsi, l'analyse de l'AOG illustre l'importance de ce dernier pour comprendre et analyser le projet d'entreprise et le projet stratégique. Lorsque la gouvernance vise uniquement la maximisation de la valeur actionnariale ou la maximisation de la rémunération de l'équipe dirigeante, le projet d'entreprise n'existe pas. Le projet stratégique de l'organisation est également condamné car les décisions seront uniquement prises à l'aune du tout puissant ROE. L'AOG en prenant en compte le modèle d'affaires, la gouvernance et l'architecture organisationnelle permet de rendre compte du projet d'entreprise, mais également du projet stratégique d'une organisation.

Finalement, l'AOG permet de mettre en avant que la stratégie est un objet paradoxal. Paradoxal car si l'ensemble des acteurs appartenant à un même champ organisationnel font toujours ou tous la même chose, alors cela conduit invariablement à la destruction de la stratégie. Ainsi, si certains courants de pensée en stratégie se sont développés autour des « meilleures pratiques », notre analyse de l'AOG et notre compréhension de ce dernier viennent fortement nuancer ces courants.

L'AOG présente enfin une utilité lorsque l'on discute du risque systémique. En effet, nous postulons que la diversité des AOG au sein d'un même champ organisationnel participe à renforcer la solidité de ce champ en cas de crises ou de turbulences. Si la diversité se réduit à cause des phénomènes de mimétisme alors le risque systémique augmente. Il nous semble que ce point est particulièrement important dans le cas de l'industrie financière et bancaire, car le risque systémique est très important du fait des interactions entre les différentes institutions. Notre analyse de la période 2000-2014 témoigne d'ailleurs du renforcement des relations entre les institutions financières au cours de cette période. Ainsi, si les banques multiples les partenariats et que conjointement elles transforment leurs AOG sous l'effet des bonnes pratiques, alors ce processus renforcement invariablement le risque systémique.

Nous proposons alors qu'un AOG performant repose sur plusieurs points :

- **l'AOG doit se différencier par sa singularité ;**
- **l'AOG est performant à partir du moment où un équilibre se crée entre ses composantes ;**
- **l'AOG est performant à partir du moment où il repose sur un projet d'entreprise et un projet stratégique, projets qui doivent être portés par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation ;**
- **l'AOG est performant à partir du moment où son évolution n'est pas dictée par le seul critère du ROE ;**
- **l'AOG est performant à partir du moment où des boucles de rétroaction se mettent en place permettant d'aligner l'évolution des composantes de l'AOG.**

Lorsque l'AOG remplit ces différentes conditions, il devient alors un véritable avantage stratégique pour une entreprise lui permettant de se différencier de ses concurrents, d'assurer sa survie au sein d'un champ organisationnel et d'assurer la profitabilité.

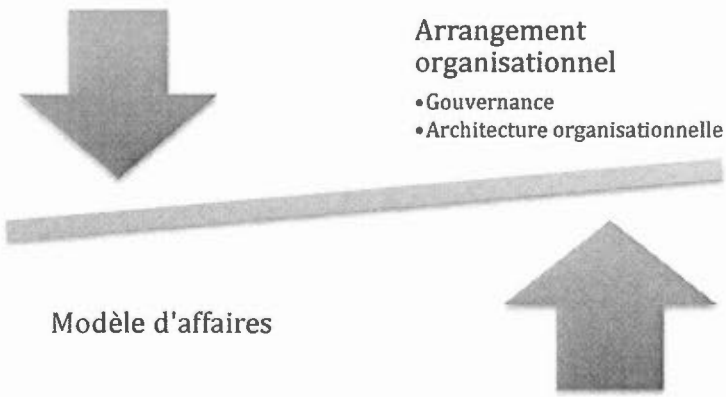
En s'intéressant conjointement aux banques coopératives et aux banques SA, notre travail apporte une contribution aux théories de l'architecture organisationnelle. Les résultats présentés soulignent les bonnes performances des deux banques coopératives tant en France qu'au Canada.

Notre cadre d'analyse a permis de questionner la bonne performance et le dynamisme des banques coopératives en France et au Canada dans un cadre de recherche néo-institutionnaliste, notamment grâce à la théorie positive de l'agence (TPA) et à la théorie des droits de propriété (TDP). La TPA et la TDP permettent d'établir que les organisations sont marquées par un mode de gouvernance qui impacte leur efficacité dans un type d'environnement. Dans un environnement marqué par l'incertitude et la complexité, notamment des actifs, l'organisation doit s'adapter aux aléas stratégiques. Ainsi la forme institutionnelle de la société d'anonyme qui se caractérise par un démembrement des droits de propriété et de contrôle serait supérieure dans ce contexte aux autres formes institutionnelles. Hart et Moore (1990) établissent notamment

que la forme organisationnelle et la propriété influençaient la performance et l'efficacité de la firme. Les donnes collectées sur une période de plus de 14 ans témoignent du dynamisme des coopératives, mais aussi de leurs bonnes performances.

Néanmoins, notre travail permet de questionner le statut hybride de CASA. Ainsi si Desjardins peut être considéré comme un groupe bancaire coopératif, il est difficile de faire de même pour CASA. De plus on peut difficilement qualifier CASA de société anonyme. CASA fonctionne pour partie comme une coopérative et pour partie comme une société anonyme. La crise financière a mis en lumière les mauvaises performances de CASA ce qui questionne la permanence de statut hybride car il semble peu performant. Il est peu performant, car la gouvernance et l'architecture organisationnelle d'un côté et le business modèle de l'autre ne sont pas alignés. La gouvernance et l'architecture organisationnelle sont encastrées dans la culture et les valeurs coopératives alors que le modèle d'affaires est encastré dans des valeurs et des pratiques propres à la SA. L'AOG de CASA est donc clairement en déséquilibre comme le schématise la figure suivante :

Figure 107 : Déséquilibre au sein de l'AOG



Si un rééquilibrage est nécessaire afin d'assurer la pérennité de l'organisation, toute la question est de savoir par où viendra le rééquilibrage. CASA poursuivra-t-elle son hybridation afin de devenir une société anonyme ou au contraire choisira-t-elle revenir en arrière et de revenir vers un modèle plus coopératif.

Contribution à la théorie institutionnelle

Notre travail apporte plusieurs contributions à la théorie institutionnelle qu'il convient de discuter. Le travail effectué valide dans une large mesure les apports de la théorie institutionnelle notamment sur le fait qu'une organisation ouverte sur son environnement subit des pressions auxquelles il est difficile de résister (DiMaggio et Powell, 1983). L'analyse réalisée montre que dans un contexte d'incertitude les banques tant en France qu'au Canada ont évolué par mimétisme, notamment dans le développement du modèle de banque-assurance. Néanmoins dans notre cas, le moteur du changement ne repose pas sur les isomorphismes (Deephousse, 1996). L'analyse du changement dans la théorie institutionnelle est donc impactée par l'absence de l'agent et les causes du changement s'expliquent principalement en termes de pressions institutionnelles de nature exogène et d'origine indéterminée (Oliver, 1991). Le néo-institutionnalisme est alors particulièrement utile pour expliquer l'homogénéité des formes organisationnelles car il insiste sur la propagation des bonnes pratiques managériales, sur les pressions sociales, culturelles et coercitives et sur les besoins de légitimer. Or dans notre cas, les pressions institutionnelles ne permettent pas d'expliquer le changement et sa dynamique. Notre recherche met par contre l'accent sur le rôle de l'agent. Le rôle de l'agent soulève néanmoins une question principale : comment l'agent peut changer les institutions à partir du moment où ses actions, sa rationalité sont conditionnées par les institutions qu'ils cherchent à changer ? (Holm, 1995). Nous postulons que l'environnement est composé d'une large diversité de logique institutionnelle et que l'acteur peut dans le temps souscrire à différentes logiques suivant ses objectifs. Ainsi, si les pressions institutionnelles peuvent expliquer certains changements notamment dans un contexte d'incertitude, notre recherche met en avant le rôle stratégique des dirigeants dans le processus de changement. Ainsi, les changements affectant le modèle d'affaires s'expliquent tous par l'action stratégique des dirigeants. Pour la gouvernance et l'architecture organisationnelle, le constat est plus mesuré puisque trois changements sur cinq s'expliquent par l'action stratégique des dirigeants et deux changements s'expliquent par les pressions du pilier régulateur. La réintroduction de l'acteur au sein de la théorie institutionnelle modifie également la conception de l'environnement institutionnelle. Celui-ci n'est plus seulement une somme de contraintes, mais présente un réel enjeu stratégique pour l'agent. À travers de jeux politiques, il peut influencer l'évolution des institutions. Greenwood et al. (2008)

soulignent l'importance des relations avec les associations professionnelles ou encore avec les autorités de régulation et de contrôle dans le processus de négociation. Lawrence et Suddaby (2006) soulignent alors l'importance des alliances entre agents afin de propager ou de remettre en cause des pratiques, une culture ou des normes. Notre travail souligne également l'importance du regard que porte l'agent sur son environnement institutionnel. Ainsi, si pour les banquiers canadiens, ce dernier représente un enjeu stratégique, pour les banquiers français c'est avant tout une somme de contrainte. En effet, le dialogue avec le régulateur est bien moindre, notamment du fait du nombre important de banques sous la juridiction de la BCE. Mais on peut également penser que les banquiers français contrairement aux banquiers canadiens ne se comportent pas comme des entrepreneurs institutionnels. On peut supposer qu'ils ne font alors pas entendre leurs voix pour contester les règles actuelles car ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour les modifier. On peut penser notamment à des ressources relationnelles. Le secteur bancaire européen étant très compétitif du fait de la présence d'un grand nombre de banques, on peut suggérer que les banques consacrent leurs ressources à assurer leur survie et non pas à modifier les règles de l'environnement institutionnel.

Le travail réalisé apporte également une contribution sur l'importance des règles institutionnelles et organisationnelles. L'analyse des quatre banques démontre que les règles institutionnelles et organisationnelles sont avant tout des règles favorisant la coordination au sein d'organisation complexe. Elles favorisent la régulation des conflits entre les parties prenantes et réduisent également l'incertitude. Ces règles fixent alors un cadre légal et social, mais les agents ont par la suite une certaine latitude au niveau de la gouvernance de l'organisation pour adapter ce cadre en fonction des préférences et des objectifs poursuivis. Ce point est particulièrement important au sein d'une organisation hybride comme CASA car il existe une grande variété de règles : des règles propres à une coopérative et des règles propres à une société anonyme.

Contributions méthodologiques

Enfin, notre recherche offre une contribution méthodologique sur l'évolution du modèle d'affaires au niveau de la sphère financière. Demil et Lecocq (2010) considèrent que le modèle d'affaires d'une entreprise évolue quand on peut observer une variation conséquente de la

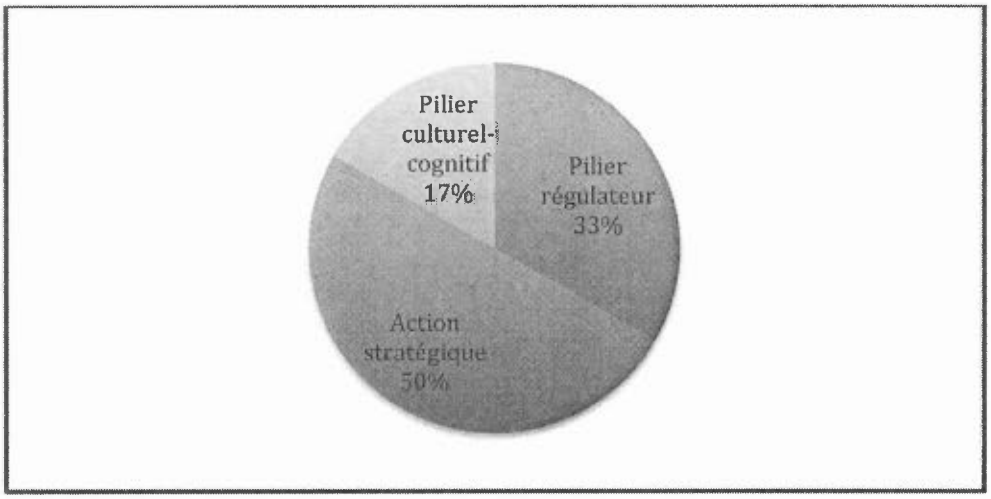
structure de revenus et/ou de coûts d'une période à une autre. Les auteurs ne définissent pas ce qu'ils entendent par « variation conséquente ». Dans le cas de l'industrie bancaire et financière, nous avons considéré qu'il y a une évolution du modèle d'affaires lorsque le taux de croissance ou de décroissance du résultat d'exploitation augmente ou diminue plus rapidement que le taux de croissance ou de décroissance du produit net bancaire. Nous avons choisi le résultat d'exploitation et non pas le résultat net, car le résultat d'exploitation exprime un résultat correspondant à l'exploitation des seuls facteurs de production de l'entreprise. À ce titre, il ne tient pas compte des produits et des charges financières, ni des produits et charges exceptionnelles. Ainsi ce résultat n'est nullement influencé par les conditions et les moyens de financement de l'entreprise ni par des événements exceptionnels. Cet indicateur de mesure ne prend donc en compte que les capacités de l'organisation à utiliser avec efficacité et efficience ses ressources et compétences afin de produire une rente, ce qui est en adéquation avec la conception du modèle d'affaires autour des compétences utilisées dans notre revue de la littérature (Lecocq et al., 2010, Lecocq et al., 2006, Warnier et al., 2004, Warnier et al., 2012). L'application de ce principe méthodologique nous a amenés à considérer dans un premier temps que le modèle d'affaires de CASA, RBC, Desjardins et BNP Paribas avait évolué chaque année. Ce résultat nous a fortement surpris et une analyse plus fine des rapports annuels et des entretiens nous a permis de comprendre que le modèle d'affaires n'avait pas évolué chaque année. Les résultats financiers des banques sont impactés par la volatilité, du fait notamment des crises financières et des aléas sur les marchés bancaires et financiers. Ainsi, les recommandations méthodologiques de Demil et Lecocq (2010) ne peuvent pas s'appliquer au cas de l'industrie bancaire et financière. Nous avons alors proposé que le modèle d'affaire d'une entreprise évolue lorsqu'un événement ou une décision a un effet sur une plusieurs composantes du modèle d'affaires. Nous avons appliqué ce même principe pour la gouvernance et l'architecture organisationnelle offrant des résultats intéressants et pertinents.

Notre travail présente une deuxième contribution méthodologique avec le développement du concept de « **pourcentage décisionnel** ». Nous avons souhaité dès le début de ce travail identifier les différentes sources de changement. Cette volonté s'est confrontée aux difficultés méthodologiques et notamment à l'opérationnalisation d'une telle démarche. Si nous utilisions les entretiens pour faire un retour sur chaque type de changement, il était fort probable que des

biais s'insèrent dans notre analyse. De plus, il pouvait être difficile pour les acteurs de se rappeler précisément certains événements du passé. De plus la granularité que pouvait exiger cette étape exigeait des données fiables et précises. Nous avons alors proposé de rattacher pour chaque type de changement, les décisions et les événements qui étaient en lien avec le changement. L'analyse croisée des rapports annuels, des entretiens avec les acteurs de la banque, mais également avec les observateurs externes nous a permis d'établir pour chaque type de changement la part des piliers institutionnels et la part des décisions stratégiques des dirigeants de la banque dans le processus de changement. Si par exemple pour le type de changement « **X** » affectant le modèle d'affaires, nous avons rattaché 6 décisions/événements et que 3 ont pour source les innovations stratégiques des dirigeants de la banque, que 1 sont le fruit du culturel cognitif et que deux sont le fruit du pilier régulateur, nous pouvons alors calculer des pourcentages décisionnels pour chaque type de changement.

Événements/décisions	**Source identifiée**
Augmentation du Tier One	Pilier régulateur
Création du ratio LCR	Pilier régulateur
Retrait du marché hypothécaire	Action stratégique
Recentrage métier	Action stratégique
Réallocation des capitaux	Action stratégique
Meilleures pratiques	Pilier culturel cognitif

Ainsi, le retour sur l'ensemble des décisions/événements permet d'établir pour chaque type de changement les pourcentages décisionnels suivant :



Ainsi nous pouvons affirmer que pour le changement « X » c'est l'action stratégique des dirigeants de la banque qui est la principale source de changement (50% des décisions/événements observés) et que le pilier régulateur en est la seconde source (33%) et enfin que le pilier culturel cognitif représente seulement 17% des décisions/événements observés. Nous avons ainsi reproduit ce processus pour l'ensemble des types de changement observés se rapportant au modèle d'affaires, à la gouvernance et à l'architecture organisationnelle.

3.2 Les contributions managériales

Notre recherche n'offre pas seulement des contributions sur le plan théorique. Nous pensons que celle-ci peut intéresser les dirigeants de banque, les manageurs, mais également les régulateurs.

La première contribution de notre travail est d'offrir au lecteur une description détaillée de l'évolution de l'industrie bancaire en France et au Canada, mais également des quatre banques qui composent notre échantillon. Deuxièmement, l'utilisation d'une grille d'analyse telle que l'AOG permet une analyse fine de l'évolution du modèle d'affaires, de la gouvernance et de l'architecture organisationnelle des banques. Troisièmement, plusieurs résultats de notre recherche peuvent aider les dirigeants à faire de la banque d'aujourd'hui la banque de demain

en assurant la résilience de cette dernière. Enfin, nos résultats peuvent également intéresser les régulateurs afin de faire évoluer le cadre réglementaire.

L'utilité de l'AOG pour analyser l'évolution de l'industrie bancaire

L'analyse des entretiens nous a permis de comprendre que le management des banques avait du mal à analyser les changements qui ont affecté les banques. Le changement de modèle d'affaires et de gouvernance était une source de préoccupation importante pour le management et les dirigeants des banques et d'autant plus que le cadre réglementaire était lui aussi en forte évolution, faisant peser des contraintes importantes sur la rentabilité des banques.

Le volet empirique de notre recherche semble être un atout important. Pour cela nous avons mobilisé différentes sources : des données primaires avec des entretiens avec les acteurs de chaque banque, mais également avec des régulateurs et avec des agences de notation ; des données secondaires avec des rapports internes, les rapports annuels des banques, mais aussi différents articles de presse. L'ensemble de ces sources nous a permis d'affiner notre compréhension de l'industrie bancaire en France et au Canada. La nature de notre problématique nous a conduits également à mieux comprendre le cadre légal et réglementaire entourant l'activité des banques. La collecte de données nous a permis de décrire avec une certaine finesse l'évolution des quatre banques et de leur contexte pendant une période de quatorze années (2000-2014).

Nous espérons que l'analyse effectuée sous l'angle de l'AOG offre aux manageurs des banques une nouvelle perspective sur l'évolution de l'industrie bancaire. Nous mettons notamment en avant l'importance du lien entre gouvernance et modèle d'affaires pour comprendre l'évolution de la stratégie d'une banque. Le lien architecture organisationnelle-modèle d'affaires semble également primordial pour comprendre l'évolution de la performance de la banque. Nous observons également que les sources de revenus se sont fortement diversifiées. Le modèle d'affaires est généralement présenté comme un outil d'analyse permettant de comprendre le processus de création de valeur d'une entreprise. En mobilisant le modèle d'affaires ainsi que la gouvernance et l'architecture organisationnelle dans une perspective longitudinale, nous

montrons que l'AOG permet la réalisation d'une analyse fine de l'évolution d'un secteur d'activité.

La recherche en stratégie sur le modèle d'affaires propose de répondre à la question : « *Comment fait évoluer le modèle d'affaires d'une entreprise ?* ». La recherche en gouvernance propose de répondre à la question : « *Quels mécanismes de gouvernance l'entreprise doit adopter pour assurer sa résilience ?* ». Les différents auteurs proposent alors des étapes à respecter ou des mécanismes à mettre en place afin de faire évoluer la gouvernance ou le modèle d'affaires de leur entreprise. Mais l'analyse des entretiens semble faire émerger que leur préoccupation principale ne soit pas tant de comprendre comment faire évoluer leur gouvernance ou leur modèle d'affaires, mais de déterminer la configuration qui permettra à l'entreprise de s'adapter à son nouvel environnement ou qui lui permettra d'assurer sa profitabilité. Sous cet angle notre recherche présente un intérêt pour le management des banques. Nous avons mis en avant plusieurs types de changement affectant la gouvernance, le modèle d'affaires et l'architecture organisationnelle des banques. Le management dispose donc d'une typologie de changement lui permettant d'apprécier l'effet de ces changements sur la performance de l'entreprise. Nous avons souligné à ce titre l'importance de l'alignement des composantes de l'AOG, permettant la constitution d'un équilibre et débouchant sur la performance de l'entreprise.

Le choix de changer doit être en cohérence avec l'objectif stratégique de l'entreprise. Si lancer un processus de changement comporte des risques, le management doit déterminer le niveau acceptable de risque. Ainsi, si le but de l'entreprise est de réaliser des changements profonds conduisant à un nouveau modèle d'affaires, elle peut s'appuyer sur la diversification métiers et la diversification géographique. Si en revanche, elle cherche à optimiser son modèle d'affaires existant afin de réduire les risques, elle peut s'appuyer sur le recentrage géographique ou encore la restriction de la chaine de valeur.

L'entreprise doit également analyser son environnement et la structure de son marché. Si elle détermine que son marché propose peu de leviers de croissance, l'entreprise doit alors chercher des nouvelles sources de revenus. Les changements de type « diversification métiers » ou « diversification géographique » peuvent répondre à ce besoin. Si par contre son marché offre

toujours les ressources nécessaires à son développement, la banque peut choisir d'optimiser son modèle d'affaires. Les changements de type « recentrage géographique » ou encore « restriction de la chaîne de valeur » peuvent répondre à ce besoin. Nous soulignons néanmoins l'importance de faire également évoluer la gouvernance et l'architecture organisationnelle, pour que les composantes de l'AOG soient alignées. Dans le cas contraire, le changement de modèle d'affaires risque de déséquilibrer l'entreprise et conduire à une performance plus faible.

Conclusion générale

Ce travail de thèse avait pour but de mieux comprendre l'évolution des banques au cours de la période 2005-2014, période marquée par une évolution rapide des obligations prudentielles des banques en France et au Canada. Notre recherche empirique porte sur le marché bancaire en France et eu Canada et plus particulièrement sur la plus grande banque coopérative et la plus grande banque SA de chaque pays. Il s'agit de CASA et BNP Paribas pour la France et de Desjardins et RBC pour le Canada. Notre problématique nous a conduits à déterminer si la banque SA jugée par la littérature plus adaptée à la complexité des activités bancaires faisait évoluer son AOG plus rapidement que la banque coopérative afin de répondre aux nouvelles obligations prudentielles ? Tout d'abord, l'analyse de nos résultats témoigne de la pertinence du cadre d'analyse offert par l'arrangement organisationnel global. En effet, pour comprendre l'évolution d'une organisation il est primordial d'analyser conjointement le modèle d'affaires et l'arrangement organisationnel à partir du moment où les activités de l'entreprise présentent un risque majeur à court ou moyen terme. Ainsi, l'analyse de l'évolution de la gouvernance des banques a enrichi l'analyse du modèle d'affaires et inversement. Nos résultats démontrent qu'effectivement la banque SA fait évoluer plus rapidement son AOG que la banque coopérative. Si la banque SA et la banque coopérative démontrent les mêmes capacités pour faire évoluer leurs modèles d'affaires, nous avons observé que du fait de l'encastrement de l'arrangement organisationnel dans le monde et les valeurs coopératives, ce dernier évolue beaucoup moins rapidement que celui de la banque SA. Cette évolution moins rapide conduit la banque coopérative à réaliser de mauvaises performances lorsque les composantes de son AOG ne sont pas alignées. Ainsi la banque SA dispose de capacité naturelle à réaligner plus rapidement les composantes de son AOG, quand la banque coopérative semble plus inerte, notamment au niveau de sa gouvernance et de son architecture organisationnelle. Néanmoins nos résultats ne doivent pas être interprétés comme une condamnation de l'existence de la forme coopérative au sein de l'industrie bancaire et financière. Si la littérature anglo-saxonne a postulé que cette forme institutionnelle était vouée à disparaître face à la société anonyme du fait de l'incomplétude des contrats, de l'augmentation de l'incertitude et à la complexification des activités, nos résultats démontrent que la banque coopérative réalise des performances parfois supérieures à celle de banque SA. Sa présence dans le champ organisationnel de l'industrie

financière et bancaire participe à augmenter la résilience de ce dernier et à réduire le risque systémique grâce à une structure en capital particulièrement solide et à son implication dans le développement de son territoire.

La crise financière de 2008 a une nouvelle fois pointé du doigt la faiblesse des règles de gouvernance compte tenu des risques pris par les banques. Les multiples questionnements autour de la gouvernance des banques et du niveau de risque de leurs modèles d'affaires sont surprenants puisqu'un corpus réglementaire et prudentiel s'est fortement développé ces dernières années. Les chercheurs s'interrogent donc sur les enjeux stratégiques entre la gouvernance et le modèle d'affaires. Afin de mieux comprendre l'évolution des banques, nous proposons d'analyser ces dernières sous le prisme de l'Arrangement Organisationnel Global (AOG).

Une étude de cas longitudinale de quatre banques en France et au Canada met en lumière la nécessité d'une cohérence et d'un équilibre au sein de l'AOG. En cas d'un déséquilibre au sein de l'AOG, la performance de l'organisation est irrémédiablement touchée, ce qui menace la pérennité de cette dernière. Nous notons le rôle majeur joué par les dirigeants de la banque dans le processus de changement. Si nous ne nions pas le rôle du cadre institutionnel, nous montrons qu'il n'explique pas totalement le changement.

À partir de ces résultats, nous proposons : une définition de l'AOG qui englobe les conditions d'une performance soutenable pour l'organisation ; nous nuançons le rôle de l'environnement institutionnel et réaffirmons le rôle central de l'acteur dans le processus de changement ; nous mettons en lumière les dangers de la "déraison mimétique" conduisant à une prise de décision basée uniquement sur la maximisation de la valeur actionnariale. Ce processus ne permet pas le développement du projet d'entreprise ni du projet stratégique. Nous montrons enfin le paradoxe de la stratégie car si on fait toujours la même chose cela conduit à la destruction de la stratégie.

Bibliographie

ABERNETHY, M., KUANG, Y. F. & QIN, B. (2015). The Influence of CEO Power on Compensation Contract Design. *The Accounting Review*.

ADAMANTIA, G. P. & GEORGE, M. G. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302-314.

ADAMS, R. & MEHRAN, H. (2003). Is corporate Governance Different for Bank Holding Companies ? *FRBNY Economic Policy Review*, 9(1), 132-142.

AFUAH, A. & TUCCI, C. (2001). I*nternet business models and strategies text and cases. Toronto* : McGraw-Hill.

AGLIETTA, M. (2003). Le risque systémique dans la finance libéralisée. *Revue d'économie financière,* 70(1), 33-50.

AGLIETTA, M. & REBÉRIOUX, A. (2008). Corporate Governance Adrift: A Critique of Shareholder Value. *European Accounting Review*, 17(2), 309-407.

AGUILERA, R., FILATOCHEV, I., GOSPEL, H. & JACKSON, G. (2008). An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475-492.

AKELLA, S. & GREENBAUM, S. (1995). Savings savings and loan ownership structure and expense-preference: Reply. *Journal of Banking and Finance*, 19(1), 171-172.

ALBISTON, C. (2005). Bargaining in the shadow of social institutions: Competing discourses and social change in workplace mobilization of civil rights. *Law & Society Review,* 39(1), 11-50.

ALCHIAN, A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *The Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.

ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. T*he American Economic Review*, 62(5), 777-795.

ALLARD-POESI, F. (2003). Coder les données. Dans GIORDANO, Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative* (p. 245-290). Caen : EMS.

ALLEMAND, I. & BRULLEBAUT, B. (2010). Comparaison des pratiques de gouvernance dans les banques françaises. *Revue française de gestion*(8), 15-28.

ALLEN, J. & ENGERT, W. (2007). Efficience et concurrence dans le secteur bancaire canadien. *Revue de la Banque du Canada,* été, 37-50.

ALT, R. & ZIMMERMANN, H.-D. (2001). Preface: introduction to special section–business models. Electronic Markets, 11(1), 3-9.

ALTUNBAS, Y., CARBO, S., GARDENER, E. & MOLYNEUX, P. (2007). Examining the Relationships between Capital, Risk and Efficiency in European Banking. *European Financial Management*, 13(1), 49-70.

ALVESSON, M. & KARREMAN, D. (2000). Taking the linguistic turn in Organizational Research. *The journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.

AMIT, R. & ZOTT, C. (2001). Value creation in E - business. *Strategic Management Journal,* 22(6 - 7), 493-520.

AMIT, R. & ZOTT, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*.

ANDY, M. (2006). The corporate governance of banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 14(4), 375-382.
ANG, J. S. & RICHARDSON, T. (1994). The underwriting experience of commercial bank affiliates prior to the Glass-Steagall Act: A reexamination of evidence for passage of the act. *Journal of Banking and Finance*, 18(2), 351-395.
ANGBAZO, L. & NARAYANAN, R. (1997). Top management compensation and the structure of the board of directors in commercial banks. *European Finance Review*, 1(2), 239-259.
ANGELIDES, P. & THOMAS, B. (2011). The Financial Crisis Inquiry Report. Washington : *The Financial Crisis Inquiry Commission*.
ANGELINI, P. & CETORELLI, N. (2003). The Effects of Regulatory Reform on Competition in the Banking Industry. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 35(5), 663-684.
ANGINER, D., DEMIRGUC-KUNT, A. & ZHU, M. (2013). How does competition affect bank systemic risk? *Journal of Financial Intermediation*, 23(1), 1-26. doi: 10.1016/j.jfi.2013.11.001
AOKI, M. (2006). *Fondements d'une analyse institutionnelle comparée*. Paris : Albin Michel.
AOKI, M. (2010). *Corporations in Evolving Diversity : Cognition, Governance, and Institutions*. : Oxford University Press.
AOKI, M. & JACKSON, G. (2008). Understanding an emergent diversity of corporate governance and organizational architecture: an essentiality-based analysis. *Industrial and Corporate Change*, 17(1), 1-27.
ARROW, K. (1994). Methodological Individualism and Social Knowledge. *The American Economic Review*, 84(2), 1-9.
AVOUYI-DOVI, S. & SAHUC, J.-G. (2009). Comportement du banquier central en environnement incertain. *Revue d'économie politique*, 119(1), 119-142.
BACHELARD, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Librairie philosophique Vrin.
BAIXAULI-SOLER, J. S., BELDA-RUIZ, M. & SANCHEZ-MARIN, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research*, 68(2), 451-463.
BAJADA, C. & TRAYLER, R. (2015). *Technology-Driven Service Innovation in the Banking Industry*. Dans The Handbook of Service Innovation (p. 319-343) : Springer.
BÂLE, C. D. (2006). Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires. 26.
BÂLE, C. D. (2010). Définition du Capital Réglementaire
BÂLE, C. D. (2013). Bâle III: Ratio de liquidité à court terme et outils de suivi du risque de liquidité. 1-75.
BÂLE, C. D. (2014). Bâle III: Ratio structure de liquidité à long terme. 1-12.
BARDIN, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
BARNETT, W. & CARROLL, G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21, 217-236.
BARNEY, J. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
BARRO, J. R. & BARRO, R. J. (1990). Pay, Performance, and Turnover of Bank CEOs. *Journal of Labor Economics*, 8(4), 448-481.
BARZEL, Y. (1989). *The economics of property rights*. : Cambridge University Press.

BATTAGLIA, F., FARINA, V., FIORDELISI, F. & RICCI, O. (2010). The efficiency of cooperative banks: the impact of environmental economic conditions. *Applied Financial Economics*, 20(17), 1363-1376.
BAZZOLI, L. (1999). *L'économie politique de John R. Commons : essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales.* Thèse de doctorat : Sci. écon. : Lyon 2.
BECCALLI, E., ANOLLI, M. & BORELLO, G. (2015). Are European banks too big? Evidence on economies of scale. *Journal of Banking and Finance*, 58(September), 232-246.
BECCALLI, E., CASU, B. & GIRARDONE, C. (2006). Efficiency and stock performance in European banking. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(1 - 2), 245-262.
BECKERT, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization studies*, 20(5), 777-799.
BÉLAND, C. (2012). *L'évolution du coopératisme dans le monde et au Québec.* Québec : FIDES.
BELLMAN, R., CLARK, C., MALCOLM, D., CRAFT, C. & RICCIARDI, F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
BERLE, A. & MEANS, G. (1932). *The modern corporation and private property.* : New York : Macmillan Co.
BERNDT, A. & GUPTA, A. (2009). Moral hazard and adverse selection in the originate-to-distribute model of bank credit. *Journal of Monetary Economics*, 56(5), 725-743.
BETZ, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal,* 14(1), 21-28.
BEYES, T. & STEYAERT, C. (2012). Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45-61.
BIGLIARDI, B., NOSELLA, A. & VERBANO, C. (2005). Business models in Italian biotechnology industry: a quantitative analysis. *Technovation,* 25(11), 1299-1306.
BIRNBAUM, P. (1969). Cadres sociaux et représentations collectives dans l'œuvre de Durkheim: l'exemple du Socialisme. *Revue française de sociologie*, 10(1), 3-11.
BNP-PARIBAS. (2000). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas
BNP-PARIBAS. (2001). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2002). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2003). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2004). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2005). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2006). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2007). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2008). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2009). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2010). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2011). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2012). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2013). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BNP-PARIBAS. (2014). Rapport Annuel BNP Paribas. Paris : BNP Paribas.
BONIN, H. (2001). *La Banque de l'union parisienne* (1874/1904-1974): histoire de la deuxième grande banque d'affaires française. (Vol. 2) : Plage.

BOOTH, J., CORNETT, M. M. & TEHRANIAN, H. (2002). Boards of directors, ownership, and regulation. *Journal of Banking and Finance*, 26(10), 1973-1996.
BORDO, M. (1995). Regulation and bank stability: Canada and the United States, 1870-1980. Washington : *World Bank Publications*.
BORIO, C. (2009). L'approche macro prudentielle appliquée à la régulation et à la surveillance financière. *Revue de la stabilité financière*, Septembre(10), 35-46.
BOUAISS, K. (2010). Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle: le cas du groupe Banque Populaire. *Vie & sciences de l'entreprise*(1), 9-32.
BOURDIEU, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. : Editions de Minuit.
BOVAIS, H. (2012). *Les fondements et les processus de l'intégration organisationnelle: la banque de détail France du Crédit Agricole*. Université Paris Dauphine, Paris.
BOVAIS, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit agricole. *Revue française de gestion*, 40(240), 97-114.
BOZTOSUN, D. & AKSOYLU, S. (2016). Relationships Between Corporate Governance and Perceived Financial Performance of Firms: A Study. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(2), 111-118.
BRICKLEY, J., SMITH, C., ZIMMERMAN, J., ZHANG, Z. & WANG, C. (2001). *Managerial economics and organizational architecture*. (Vol. 4) : McGraw-Hill/Irwin.
BRINK, J. & HOLMÉN, M. (2009). Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms. *Creativity and Innovation Management*, 18(2), 109-120.
BRUNSSON, N. & JACOBSSON, B. (2000). *A world of standards*. Oxford : Oxford University Press.
BUITER, W. H. (2007). *Lessons from the 2007 Financial Crisis* : C.E.P.R. Discussion Papers.
CAMISÓN, C. & VILLAR-LOPEZ, A. (2010). Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis. *M@n@gement*, 13(4), 298-317.
CAMPBELL, A., BIRKINSHAW, J., MORRISON, A. & VAN BASTEN BATENBURG, R. (2003). The future of corporate venturing. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 30-37.
CAMPBELL, J. & LINDBERG, L. (1990). Property Rights and the Organization of Economic Activity by the State. *American Sociological Review*, 55(5), 634-647.
CAPRIO, G., LAEVEN, L. & LEVINE, R. (2007). Governance and bank valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584-617.
CARONNA, C. (2004). The misalignment of institutional "pillars": consequences for the US health care field. *Journal of health and social behavior*, 45(Extra Issue), 45-58.
CARTIER, J.-B. (2012). Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA? *La Revue des Sciences de Gestion*, 255(3), 145-151.
CASADESUS-MASANELL, R. & RICART, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
CASADESUS - MASANELL, R. (2004). Trust in agency. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(3), 375-404.
CHANG, Y.-K., CHEN, Y.-L., CHOU, R. K. & HUANG, T.-H. (2015). Corporate Governance, Product Market Competition and Dynamic Capital Structure. *International Review of Economics & Finance*, 38(July), 44-55.
CHARREAUX, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, 31(Hiver), 49-79.

CHARREAUX, G. (1999). *La théorie positive de l'agence: lecture et relectures....* Dans ECONOMICA (dir.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI ème siècle (p. 61-41).
CHARREAUX, G. (2000). La théorie positive de l'agence: positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193-214.
CHARREAUX, G. 2004. *RE: Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux.*
CHARREAUX, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*(8), 189-212.
CHARREAUX, G. & DESBRIÈRES, P. (1998). Gouvernance des entreprises: Valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
CHARREAUX, G. & SCHATT, A. (2005). *La recherche française en gouvernance d'entreprise:un panorama* (Vol. 1050901, pp. p.1-37) : Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
CHESBROUGH, H. (2007). Business modèle innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership,* 35(6), 12-17.
CHESBROUGH, H. & ROSENBLOOM, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
CLARK, E. & JOKUNG, O. (2015). The role of regulatory credibility in effective bank regulation. *Journal of Banking and Finance*, 50(January), 506-513.
COASE, R. H. (1937). *The Nature of the Firm.* Economica, 4(16), 386-405.
COASE, R. H. (1988). *The firm, the market, and the law.* Chicago : University of Chicago press.
COMMONS, J. (1934). *Institutional Economics-Its place in political economy.* : New York: Macmillan.
CRAWFORD, A., EZZELL, J. & MILES, J. (1995). Bank CEO Pay-Performance Relations and the Effects of Deregulation. *Journal of Business*, 68(2), 231-256.
CRAWFORD, A., GRAHAM, C. & BORDELEAU, É. (2009). L'expérience canadienne des plafonds réglementaires du levier financier. *Revue du système financier.*
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2000). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2001). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2002). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2003). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2004). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2005). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2006). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2007). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris: CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2008). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2009). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2010). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2011). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2012). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2013). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. : CASA.
CRÉDIT-AGRICOLE-SA. (2014). Rapport Annuel Crédit Agricole SA. Paris : CASA.
CURRY, T. & SHIBUT, L. (2000). The cost of the savings and loan crisis: thruth and consequences. *FDIC Banking Review*, 13(2), 26-45.

DALTON, D., DAILY, C., CERTO, T. & ROENGPITYA, R. (2003). Meta-Analyses of Financial Performance and Equity: Fusion or Confusion? *The Academy of Management Journal*, 46(1), 13-26.

DALWAI, T. A. R., BASIRUDDIN, R., ABDUL RASID, S. Z., KAKABADSE, N. & FLEUR, M. (2015). A critical review of relationship between corporate governance and firm performance: GCC banking sector perspective. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, 15(1), 18-30.

DAM, L. & KOETTER, M. (2012). Bank Bailouts and Moral Hazard: Evidence from Germany. *The Review of Financial Studies*, 25(8), 2343-2380.

DANIEL, F. (2003). L'évolution récente de la législation financière du Canada. R*evue de la Banque du Canada(*Hiver 2002-2003), 3-17.

DAVIS, L. & NORTH, D. (1971). *Institutional change and american economic growth.* Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.

DE MONTMORILLON, B. (1989). Vers une reformulation de la théorie du groupe. *Revue d'économie industrielle,* 47(1), 14-26.

DE MONTMORILLON, B. (2001). *L'investissement immatériel.* Dans COLLECTIF (dir.), Images de l'investissement (p. 259-282). Paris : Vuibert.

DE MONTMORILLON, B. (2006). *Preface.* Dans KALIKA, M. & ROMELAER, P. (dir.), Recherches en Management et Organisation

DELAITE, M.-F. (2013). *Les fonds propres bancaires au cœur de la crise financière.* Mondes en développement(4), 117-132.

DEMIL, B. & LECOCQ, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. L*ong Range Planning,* 43(2), 227-246.

DENIS, J.-P. (2010). Entre finance et stratégie. R*evue française de gestion(*8), 95-123.

DESJARDINS, M. (2001). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2002). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2003). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2004). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2005). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2006). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2007). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2008). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2009). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2010). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2011). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2012). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2013). Rapport annuel du Mouvement Desjardins. Québec : Desjardins.

DESJARDINS, M. (2014). Rapport annuel du Mouvement Desjardins Québec : Desjardins.

DESREUMAUX, A. (2004). *Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations.* Dans Institutions et gestion (Vuibert éd., p. 29-47).

DIMAGGIO, P. (1988). I*nterest and Agency in Institutional Theory.* Dans ZUCKER, L. (dir.), Research on institutionnal patterns and organizations: culture and environment (p. 3-22) : Ballinger.

DIMAGGIO, P. (1991). C*onstructing an Organizational Field as a Professional Project: US Art Museums, 1920-1940.* Dans POWELL, W. & DIMAGGIO, P. (dir.), The New

Institutionalism in organizational analysis (p. 267-269). Chicago : University of Chicago Press.
DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis. Chicago* : University of Chicago Press
DOW, J. & HAN, J. (2015). Contractual incompleteness, limited liability and asset price bubbles. *Journal of Financial Economics*, 116(2), 383-409.
DOZ, Y. & KOSONEN, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.
DRAPERI, J.-F. & LE CORROLLER, C. (2015). Coopératives et territoires en France: des liens spécifiques et complexes. *Revue internationale de l'économie sociale*(335), 53-68.
DRORI, G., MEYER, J. & HWANG, H. (2006). *Globalization and organization: World society and organizational change*. Oxford : Oxford University Press.
DRUCKER, S. & PURI, M. (2005). On the Benefits of Concurrent Lending and Underwriting. *Journal of Finance*, 60(6), 2763-2799.
DUMEZ, H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio AEGIS*, 6(Hiver), 3-16.
DURAN, M. & LOZANO-VIVAS, A. (2015). Moral hazard and the financial structure of banks. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 34(January), 28-40.
DURKHEIM, É. (1898). Représentations individuelles et représentations collectives. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 6(3), 273-302.
DYER, G. & WILKINS, A. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
EDELMAN, L. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American journal of Sociology*, 97(6), 1531-1576.
EISENHARDT, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
EISENHARDT, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
EMMONS, W. & SCHMID, F. (1999). Wages and risk taking in occupational credit unions: theory and evidence. R*eview, Federal Reserve Bank of St.Louis*(3), 13-32.
ENGLE, R., JONDEAU, E. & ROCKINGER, M. (2015). Systemic risk in Europe. *Review of Finance*, 19(1), 145-190.
ESTHER, J. (2013). Banking Deregulation and the Financial Crisis in the US and France. *Comparative Economic Studies*, 55(3), 479-500.
FAMA, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
FAMA, E. & JENSEN, M. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.
FAMA, E. & JENSEN, M. (1983b). Separation of ownership and control. J*ournal of law and economics*, 26(2), 301-325.

FARASHAHI, M., HAFSI, T. & MOLZ, R. (2005). Institutionalized norms of conducting research and social realities: a research synthesis of empirical works from 1983 to 2002. International *Journal of Management Reviews,* 7(1), 1-24.

FOGELBERG, L. & GRIFFITH, J. (2000). Control and bank performance. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 13(3), 63-69.

FREUND, J. (1990). *Etudes sur Max Weber*. : Librairie Droz.

FRIEDLAND, R. & ALFORD, R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions.* Dans POWELL, W. & DIMAGGIO, P. (dir.), The New institutionnalism in organizational analysis (p. 232-262) : University of Chicago Press.

GAVETTI, G. & RIVKIN, J. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420-439.

GHAZIANI, A. & VENTRESCA, M. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. *Official Journal of the Eastern Sociological Society,* 20(4), 523-559.

GILLE, B. (1970). *La banque en France au XIXe siècle: recherches historiques.* : Droz.

GODFREY, P. C. & HILL, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic management journal,* 16(7), 519-533.

GOMBAULT, A. (2005). *La méthode des cas*. Dans ROUSSEL, P. & WACHEAUX, F. (dir.), Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (p. 31-64). Paris : De Boeck Université.

GOMES, T. & WILKINS, C. (2013). Le point sur les normes de liquidité de Bâle III. *Revue du système financier,* 41.

GORDIJN, J., AKKERMANS, H. & VAN VLIET, H. (2000). *Business Modelling is not process Modelling.* Dans LIDDLE, S. W., MAYR, H. C. & THALHEIM, B. (dir.), Conceptual Modeling for E-Business (p. 40-51) : Springer Berlin Heidelberg.

GORTON, G. (2009). Information, Liquidity, and the (Ongoing) Panic of 2007. *American Economic Review,* 99(2), 567-572.

GREENBAUM, S. & THAKOR, A. (2007). *Contemporary financial intermediation. Fort Worth Montréa*l : Montréal Dryden Press.

GREENBAUM, S. I. & THAKOR, A. V. (1987). Bank funding modes: Securitization versus deposits. *Journal of Banking and Finance*, 11(3), 379-401.

GREENWOOD, R., OLIVER, C., SUDDABY, R. & SAHLIN-ANDERSSON, K. (2008). T*he Sage handbook of organizational institutionalism*. : Sage.

GRENIER, C. & JOSSERAND, E. (2003). *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus.* Dans THIETART, R. (dir.), Méthodes de recherche en management (p. 107-139).

GRÖNLUND, J., SJÖDIN, D. R. & FRISHAMMAR, J. (2010). Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. *California management review*, 3(52), 106-131.

GROSSMAN, E. (2003). Les groupes d'intérêt économiques face à l'intégration européenne: le cas du secteur bancaire. *Revue française de science politique*, 53(5), 737-760.

GROSSMAN, S. & HART, O. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.

GUBA, E. & LINCOLN, Y. (2000). *Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry.* Evaluation in Education and Human Services, 49, 363-381.

GUESLIN, A. (1984). *Histoire des Crédits Agricoles*. Paris : Economica.

GUILLOT-SOULEZ, C. & SOULEZ, S. (2015). Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires: ça change quoi? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives. @ *GRH*(2), 59-77.

GURTNER, E., JAEGER, M. & ORY, J.-N. (2002). Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire? *Association d'Economie Financière*, 67(3), 133-163.

GUSDORF, G. (1990). Réflexions sur l'interdisciplinarité. *Bulletin de psychologie*, 43(379), 869-885.

HAKENES, H. & SCHNABEL, I. Credit risk transfer in banking markets with hard and soft information. Joint Deutsche Bundesbank-CEPR-CFS conference Frankfurt am Main, 11-12 December 2008, 2008. : .

HALL, P. & SOSKICE, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. : Oxford University Press.

HANSMANN, H. (2000). *The ownership of enterprise*. London : The Belknap Press of Harvard University Press.

HART, O. & MOORE, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of political economy*, 98(6), 1119-1158.

HART, O. & MOORE, J. (1996). The governance of exchanges: members' cooperatives versus outside ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(4), 53-69.

HART, O. & MOORE, J. (2007). Incomplete Contracts and Ownership: Some New Thoughts. *American Economic Review*, 97(2), 182-186.

HAYEK, F. (1945). *The use of knowledge in society*.

HAYEK, F. (1973). *Law, legislation and liberty a new statement of the liberal principles of justice and political economy*. London : London Routledge & Kegan Paul.

HELLWIG, M. (2009). Systemic Risk in the Financial Sector: An Analysis of the Subprime-Mortgage Financial Crisis. *Quarterly Review of The Royal Netherlands Economic Association*, 157(2), 129-207.

HERMALIN, B. & WEISBACH, M. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88(1), 96-118.

HERMALIN, B. & WEISBACH, M. S. (1991). The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial management*, 20(4), 101-112.

HERZLINGER, R. (2006). Why innovation in health care is so hard. *Harvard business review*, 84(5), 1-10.

HILLMAN, A. & DALZIEL, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.

HIRSCH, P. & LOUNSBURY, M. (1997). Putting the Organization Back into Organization Theory Action, Change, and the" New" Institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79-88.

HODGSON, G. (1993). Institutional economics: Surveying the old and the new. *Metroeconomica*, 44(1), 1-28.

HOFFMAN, A. J. & VENTRESCA, M. (2002). *Introduction.* Dans Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives (p. 1-27) : Stanford University Press.

HOLM, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 40(3), 398-422.

HUBBARD, R. G. & PALIA, D. (1995). Executive pay and performance Evidence from the U.S. banking industry. *Journal of Financial Economics*, 39(1), 105-130.
INTERNATIONALE, A. C. (1995). *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale.*
JENSEN, M. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*, 58(2), 319-339.
JENSEN, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
JENSEN, M. & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
JENSEN, M. & MECKLING, W. (1992). *Specific and general knowledge and organizational structure*. Dans WERIN, L. & HANS WIJKANDER (dir.), Contract Economics (p. 251-274) : Blackwell Oxford.
JENSEN, M. & MURPHY, K. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
JONES, G. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.
KAUFMAN, G. (2015). Banking and public policy: too big to fail. *Economic Inquiry*, 53(1), 1-8.
KICK, T. & PRIETO, E. (2015). Bank Risk and Competition: Evidence from Regional Banking Markets. *Review of Finance*, 19(3), 1185-1222.
KOENIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 9(novembre), 4-17.
KOSE, J. & YIMING, Q. (2003). Incentive features in CEO compensation in the banking industry. *Economic Policy Review*, 9(1), 109-117.
KRINSKY, I. & THOMAS, H. (1995). Savings and loan ownership structure and expense-preference. *Journal of Banking and Finance*, 19(1), 165-170.
KRISHNAMURTHY, S. (2002). *E-commerce management: text and cases*. : South-Western Thomson Learning.
LA PORTA, R., LOPEZ - DE - SILANES, F., SHLEIFER, A. & VISHNY, R. W. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.
LAEVEN, L. & LEVINE, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259-275.
LANGLEY, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
LANGLEY, A. & DENIS, J.-L. (2008). *Les dimensions négligées du changement organisationnel.* La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, 13-32.
LAROCHE, H. & NIOCHE, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 160(1), 81-81.
LASTRA, R. M. (2011). Systemic risk, SIFIs and financial stability. *Capital Markets Law Journal*, kmr009.
LAUFER, R. & BURLAUD, A. (1997). *Légitimité.* Dans Encyclopédie de gestion (p. 1754-1772).

LAWRENCE, T. & SUDDABY, R. (2006). *Institutions and Institutional Work*. Dans CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. & LAWRENCE, T. (dir.), The SAGE Handbook of Organization Studies (p. 215-254).

LECA, B. (2006). Pas seulement des «lemmings». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Finance Contrôle Stratégie,* 9(4), 67-86.

LECOCQ, X., DEMIL, B. & VENTURA, J. (2010). Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement,* 13(4), 214-225.

LECOCQ, X., DEMIL, B. & WARMIER, V. (2006). Le business modèle, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109.

LEMZERI, Y. (2014). La prise de risque et la stabilité des banques coopératives est-elle influencée par leur statut et leur gouvernance ? Une comparaison avec des banques à capital actions en Eupe. Université de Lorraine, Nancy.

LEVITIN, A., PAVLOV, A. & WACHTER, S. (2012). The Dodd-Frank Act and housing finance: can it restore private risk capital to the securitization market? *Yale Journal on Regulation*, 29(1), 155-180.

LÉVY-LEBOYER, M. (1964). *Les banques européennes et l'industrialisation internationale dans la première motié du XIXe siècle.* (Vol. 16) : Presses universitaires de France.

LI, M. Y. L., YANG, T. H. & YU, S. E. (2015). CEO Stock - Based Incentive Compensation and Firm Performance: A Quantile Regression Approach. *Journal of International Financial Management & Accounting,* 26(1), 39-71.

LOBEZ, F. (2010). Too big to fail: gouvernance et régulation des banques. *Revue d'économie financière,* 187-199.

LUO, X., WANG, H., RAITHEL, S. & ZHENG, Q. (2015). Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns. *Strategic Management Journal*, 36(1), 123-136.

MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. Harvard business review, 80(5), 86-92.

MAGUIRE, M. (2009). The nonprofit business model: Empirical evidence from the magazine industry. *Journal of Media Economics*, 22(3), 119-133.

MALONE, T., WEILL, P., LAI, R., D'URSO, V., HERMAN, G., APEL, T. & WOERNER, S. (2006). Do some business models perform better than other ? *MIT Sloan Research Paper*. MIT Sloan

MARCH, J. & OLSEN, J. (2010). *Rediscovering institutions.* : The Free Press.

MARKUS, H. & ZAJONC, R. (1985). *The cognitive perspective in social psychology.* Handbook of social psychology, 1, 137-230.

MARSAL, C. (2011). Quelles sont les spécificités du management des banques coopératives? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(322), 27-46.

MARSEILLE, J. (1999). *1900-2000, un siècle d'économie.* Paris : Éditions Les Échos.

MASSA, M. & REHMAN, Z. (2008). Information flows within financial conglomerates: Evidence from the banks–mutual funds relation. *Journal of Financial Economics*, 89(2), 288-306.

MAUCUER, R. (2013). Partenariats ONG-entreprise et évolution du business modèle de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement. Université Paris Dauphine.

MCDOWALL, D. (1993). *Quick to the frontier.* : Les Éditions de l'homme.

MCWILLIAMS, A. & SIEGEL, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
MÉNARD, C. (2003). *L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats.* Cahiers d'économie Politique 44(1), 103.
MÉNARD, C. (2012). *L'économie des organisations.* : La découverte.
MERCIECA, S., SCHAECK, K. & WOLFE, S. (2007). Small European banks: Benefits from diversification? *Journal of Banking and Finance,* 31(7), 1975-1998.
MESTER, L. (1993). Efficiency in the savings and loan industry. *Journal of Banking and Finance,* 1(17), 267-286.
MEYER, J. & HANNAN, M. (1979). National development and the world system. *Education, Economic and Political Change* 1950-1970, 88(2), 454-456.
MEYER, J. & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology,* 83(2), 340-363.
MIELE, M. G. & SALES, E. (2011). The financial crisis and regulation reform. *Journal of Banking Regulation*, 12(4), 277-307. doi: 10.1057/jbr.2011.7
MILES, M. & HUBERMAN, A. (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes.* (2ème éd.). Bruxelles : De Boeck Université.
MILGROM, P. & ROBERTS, J. (1992). *Economics, organization and management.* Englewood Cliffs : Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
MINTZ, A., GEVA, N., REDD, S. B. & CARNES, A. (1997). The Effect of Dynamic and Static Choice Sets on Political Decision Making: An Analysis Using the Decision Board Platform. *The American Political Science Review*, 91(3), 553-566.
MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations.* : Paris Éditions d'Organisation, Montréal Agence d'Arc.
MOINGEON, B. & LEHMANN-ORTEGA, L. (2010a). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : l'Etude d'un Cas Désarmant. *M@n@gement,* 13(4), 266-297.
MOINGEON, B. & LEHMANN-ORTEGA, L. (2010b). Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model: l'étude d'un cas désarmant. *M@ n@ gement,* 13(4), 266-297.
MORCK, R., SHLEIFER, A. & VISHNY, R. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1-2), 293-315. doi: 10.1016/0304-405X(88)90048-7
MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. & ALLEN, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research, 58(6), 726-735.
MOYON, E. (2011). Le changement du business modèle de l'entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique. Université de Lille 1.
MURPHY, K. (1999). *Executive compensation.* (Vol. 3) : Edward Elgar Publishing.
MURRAY, J. & WHITE, R. (1983). Economies of scale and economies of scope in multiproduct financial institutions: A study of British Columbia credit unions. *Journal of Finance,* 887-902.
MUSCA, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement,* 9(3), 153-176.
NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. & RANGASWAMI, M. (2009). Why Sustainability is now the key driver of innovation. Harvard business review(Septembre), 57-64.
NONAKA, I. & VON KROGH, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.

NORTH, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, Angleterre : Cambridge, Angleterre Cambridge University Press.
NORTH, D. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review,* 84(3), 359-368.
NORTH, D. (2005). *Understanding the process of institutional change.* : Princeton University Press.
NORTHCOTT, C. & ZELMER, M. (2009). Une analyse des normes de liquidité dans un contexte macroprudentiel. *Revue du système financier,* 6.
O REILLY, C. & TUSHMAN, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review,* 82(4), 74-83.
OCDE. (1999). P*rincipes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.* Paris : Paris Organisation de coopération et de développement économiques.
OECD. (2010). *Études économiques de l'OCDE:* Canada 2010. : OECD Publishing.
OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review,* 16(1), 145-179.
ORY, J.-N., DE SERRES, A. & JAEGER, M. (2012). Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives: Analyse du processus de convergence de la banque coopérative française vers un modèle dominant de gouvernance actionnariale. *La Revue des Sciences de Gestion :* Direction et Gestion, 47(258), 69-82,9.
ORY, J.-N., JAEGER, M. & GURTNER, E. (2006). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA. *Finance Contrôle Stratégie,* 9(2), 121-157.
OSTERWALDER, A. (2004). *The business model ontology*: A proposition in a design science approach. Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. & TUCCI, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Association for Information Systems (*p. 1-25).
PARETO, V. (1916). *The Mind and Society* : Harcourt.
PARLOUR, C. & PLANTIN, G. (2008). Loan Sales and Relationship Banking. *Journal of Finance,* 63(3), 1291-1314. doi: 10.1111/j.1540-6261.2008.01358.x
PARSONS, T. (1937). *The structure of social action.* (Vol. 491) : Free Press New York.
PENG, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal,* 25(5), 453-471.
PENNINGS, J. & HARIANTO, F. (1992). The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. *Strategic Management Journal,* 13(1), 29-46.
PETTIGREW, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. Organization Science, 1(3), 267-292.
PETTIGREW, A., WOODMAN, R. & CAMERON, K. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal.* 44(4), 697-713.
PEZET, A. (2002). *La méthode critique de l'histoire appliquée aux sciences de gestion: une possibilité de décloisonnement de la discipline* Dans MOURGUES, N. (dir.), Méthodes en Sciences de Gestion Caen : Editions Management et Société.
PI, L. & TIMME, S. (1993). Corporate control and bank efficiency. *Journal of Banking and Finance*, 17(2), 515-530.

PIAGET, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. (Vol. Bibliothèque de la Pléiade). Paris : Gallimard.
PIAGET, J. (1979). *Epistémologie des sciences de l'homme.* : Gallimard.
PIÉDALUE, G. (1976). *Les groupes financiers au Canada 1900-1930—étude préliminaire.* Revue d'histoire de l'Amérique française, 30(1), 3-34.
PIROTTE, H. (2010). L*e rôle des produits dérivés face au risque systémique. Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLIX(1), 11-22.
POLLIN, J. P. (2011). La nouvelle régulation bancaire microprudentielle: principes, incidences et limites. R*evue d'économie financière*(3), 145-170.
POOLE, M. (2004). *Handbook of organizational change and innovation.* New York, N.Y. : Oxford University Press.
POPPER, K. (1972). O*f clouds and clock: an approach to the problem of rationality and the freedom of man.* Dans POPPER, K. (dir.), Objective knowledge (p. 206-255). New York : Oxford University Press.
POPPER, K. (1979). *La logique des sciences sociale*. Dans ADORNO, T. & POPPER, K. (dir.), De Vienne à Francfort. La querelle allemande des scienes sociales (p. 75-90). Bruxelles : Editions Complex.
PORTER, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review,* 79(3), 62-78.
POULIN, P. (1990). *L'histoire du Mouvement Desjardins*. Montréal : Québec/Amérique.
POURCHET, A., DE MONTMORILLON, B. & DE SERRES, A. (2015, 02/06:2015). Les ensembles flous pour éclairer le rôle des mécanismes de gouvernance: dualisme ou monisme ? Une analyse configurationnelle du secteur bancaire. Colloque International de Gouvernance - CIG (p. 1-35). Université de Laval - Québec
POURCHET, A., DE SERRES, A. & MONTMORILLON (DE), B. (2014a). Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France. Colloque International de Gouvernance (CIG) (p. 40). ESC Dijon
POURCHET, A., DE SERRES, A. & MONTMORILLON (DE), B. (2014b). U*ne lecture néo-institutionnaliste de l'évolution des activités bancaires et de la gouvernance du Groupe Bancaire Coopératif en France*. Revue Française de Gouvernance d'Entreprise (RFGE)(15), 151-194.
PROWSE, S. (1997). Corporate control of commercial banks. *Journal of Financial Research,* 20(4), 509-527.
PURNANANDAM, A. (2011). Originate-to-distribute Model and the Subprime Mortgage Crisis. *Review of Financial Studies,* 24(6), 1881-1915.
RAJAN, R. & ZINGALES, L. (2000). T*he Governance of the New Enterprise.* Dans X.VIVES, I. (dir.), Corporate Governance (p. 201-232) : Cambridge University Press.
RAO, H., MONIN, P. & DURAND, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American journal of sociology,* 108(4), 795-843.
RAO, K. & TILT, C. (2015). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
RASMUSEN, E. (1988). Mutual Banks and Stock Banks. T*he Journal of Law and Economics,* 31(2), 395-421.
RBC. (2001). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC.
RBC. (2002). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC

RBC. (2003). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2004). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC.
RBC. (2005). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2006). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2007). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2008). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2009). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2010). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2011). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2012). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2013). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC
RBC. (2014). Rapport annuel RBC. Toronto : RBC.
ROE, M. (2000). Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate Control. *Stanford Law Review*, 53(3), 539-606. doi: 10.2307/1229469
ROE, M. (2003). P*olitical determinants of corporate governance : political context, corporate impact*. Oxford : Oxford : Oxford University Press.
ROMELAER, P. (2002). *Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic* (Vol. 1-1) : Paris Dauphine University.
RUGEMINTWARI, C., SAUVIAT, A. & TARAZI, A. (2012). Bâle 3 et la réhabilitation du ratio de levier des banques. *Revue économique*, 63(4), 809-820.
RUSSO, F. (2009). *Causality and Causal Modelling in the Social Sciences: Measuring Variations*. (Vol. 5). Dordrecht : Springer Netherlands, Dordrecht.
RUTLEDGE, J. (2015). Economics as energy framework: Complexity, turbulence, financial crises, and protectionism. *Review of Financial Economics*, 25(April), 10-18.
SA, C.-A. (2001). Document d'intoduction en bourse de Crédit Agricole SA. Paris : Crédit Agricole
SAEIDI, S. P., SOFIAN, S., SAEIDI, P., SAEIDI, S. P. & SAAEIDI, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
SAGHI-ZEDEK, N. & TARAZI, A. (2015). Excess control rights, financial crisis and bank profitability and risk. *Journal of Banking & Finance*, 55, 361-379.
SALDAÑA, J. (2013). The coding manual for qualitative researchers. : Sage.
SANA, M. & ISAAC, O. (2015). Financial crisis, liquidity infusion and risk-taking: The case of Canadian banks. *Journal of Banking Regulation*, 16, 146-167.
SANTOS, M., MOREIRA, A. & VIEIRA, E. (2015). Governance with complex structures: Evidence from Western European countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 542-557.
SAUNDERS, A., STROCK, E. & TRAVLOS, N. (1990). Ownership Structure, Deregulation, and Bank Risk Taking. *Journal of Finance*, 45(2), 643-654.
SCHILDBACH, J. & SPEYER, B. (2013). La banque universelle : un modèle menacé malgré son succès. *Revue d'économie financière*, 112(4), 125-158.
SCHLOSSBERGER, O. (2012). Current possibilities of the cooperative banking. International *Journal of Management Cases*, 14(2), 126-130.
SCHNEIDER, C. & ANGELMAR, R. (1993). Cognition in organizational analysis. *Organization studies*, 14(3), 347-374.

SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris : Petite bibliothéque Payot.
SCHWEIZER, L. (2005). Concept and evolution of business models. *Journal of General Management,* 31(2), 37.
SCOTT, R. (1991). *Unpacking institutional arguments.* Dans POWELL, W. W. & DIMAGGIO, P. (dir.), The new institutionalism in organizational analysis. Chicago : University of Chicago Press.
SCOTT, R. (2006). *Institutions and organizations: Ideas, Interests, and Identities.* (4ème éd.) : Sage.
SCOTT, R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests.* : Sage.
SCOTT, R. & MEYER, J. (1991). The rise of training-programs in firms and agencies-an-intitutional perspective. *Research in organizational behavior,* 13, 297-326.
SEELOS, C. & MAIR, J. (2007). Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives,* 21(4), 49-63.
SEGRESTIN, B. Une nouvelle «Modern Corporation»: relecture gestionnaire de l'ouvrage de Berle & Means. Annales des Mines-Gérer et comprendre, 2011. : ESKA, 95-100.
SEGRESTIN, B. & HATCHUEL, A. (2012). *Refonder l'entreprise.* Paris : Seuil.
SELZNICK, P. (1949). *Tva and the grass roots a study in the sociology of formal organization. New pref. by the author.* New York : New York Harper & Row.
SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation.* Berkeley : Berkeley : University of California Press.
SHLEIFER, A. & VISHNY, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance,* 52, 737-783. doi: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
SIFAKIS-KAPETANAKIS. (2007). Les banques coopératives françaises dans les années 1990-2000: spécialisaiton des activités et performances. *Annals of Public and Cooperative Economics,* 78(4), 595-628.
SIMON, H. (1997). *Empirically grounded economic reason.* Cambridge, Mass. : Cambridge, Mass. : MIT Press.
SIMON, P. (2009). *La fusion BNP Paribas.* (Publications Études & Analyses).
SIMPSON, G. & GLEASON, A. (1999). Board structure, ownership, and financial distress in banking firms. *International Review of Economics and Finance,* 8(3), 281-292.
SLOVIK, P. (2012). *Systemically Important Banks and Capital Regulation Challenges.* OECD Economics Departement Working Papers, (916), 1-17
STOSKOPF, N. (2002). *La fondation du Comptoir national d'escompte de Paris, banque révolutionnaire (*1848). Histoire, économie et société, 395-411.
STRANG, D. & SINE, W. (2000). *Interorganizational institutions.* Dans BAUM, J. A. (dir.), Companion to organizations (p. 497-519) : Blackwell.
SUCHMAN, M. & EDELMAN, L. (1996). Legal rational myths: The new institutionalism and the law and society tradition. *Law & Social Inquiry,* 21(4), 903-941.
TEECE, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal,* 28(13), 1319-1350.
TEECE, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning,* 43(2), 172-194.
TESCH, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools.* : RoutledgeFalmer.

THIETART, R. (2007). *Introduction.* Dans THIETART, R. (dir.), Méthodes de recherche en management (p. 1-10) : Dunod.
THIETART, R. (2014). *Introduction.* Dans THIETART, R. (dir.), Méthodes de recherche en management (p. 1-15) : Dunod.
THOMPSON, J. (1967). *Organizations in action social science bases of administrative theory.* New York : New York McGraw-Hill.
THORAVAL, P.-Y. (2006). Le dispositif de Bâle II: rôle et mise en oeuvre du pilier 2. *Revue de la stabilité financière*, 9(Décembre), 125-132.
TIKKANEN, H., LAMBERG, J.-A., PARVINEN, P. & KALLUNKI, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management decision*, 43(6), 789-809.
TORRES, F. (2000). *Banquiers d'avenir. Des comptoirs d'escompte à la naissance de BNP Parias.* (Vol. Albin Michel). Paris.
TOSI, H. (2008). Quo Vadis ? Suggestions for future corporate governance research. *Journal of Management & Governance*, 12(2), 153-169.
UZUNIDIS, D. (2004). *L'innovation et l'économie contemporaine: espaces cognitifs et territoriaux.* : De Boeck Supérieur.
VAN DE VEN, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(5), 169-188.
VAN DE VEN, A. & POOLE, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
VAN DE VEN, A. & POOLE, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational Change. *Organization studies,* 26(9), 1377-1404.
VANBERG, V. (1989). Carl Menger's Evolutionary and John R. Commons' Collective Action Approach to Institutions: À Comparison. *Review of Political Economy,* 1(3), 334-360.
VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. MIT *Sloan Management Review,* 40(1), 33-48.
VENNET, R. (2002). Cost and Profit Efficiency of Financial Conglomerates and Universal Banks in Europe. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 34(1), 254-282.
VÉRONIQUE, P. & SÉVILLE, M. (2007). F*ondements épistémologique de la recherche.* Dans THIETART, R. (dir.), Méthodes de recherche en management (p. 13-33). Paris : Dunod.
VISCIO, A. & PASTERNACK, B. (1996). Toward a new business model. *Strategy & Business,* 20(2), 125-134.
WACHEAUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*
WARNIER, V., LECOCQ, X. & DEMIL, B. (2004, 2-4 juin 2004). Le business model: l'oublié de la stratégie? AMIS (p. 1-23). : Normandie
WARNIER, V., LECOCQ, X. & DEMIL, B. (2012). Le business modèle, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & innover,* 13(1), 27-37.
WEBB, E. (2008). Regulator Scrutiny and Bank CEO Incentives. *Journal of Financial Services Research,* 33(1), 5-20.
WEBER, M. (1905). L*'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* : Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik.
WEBER, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science.* : Plon
WEICK, K. (1979). *The social psychology of organizing.* Reading : Addison Wesley.

WILKINS, A., HERMANSON, D. & COHEN, J. (2015). Do Compensation Committee Members Perceive Changing CEO Incentive Performance Targets Mid-Cycle to be Fair? *Journal of Business Ethics*, 1-16.

WILLIAMSON, O. (1975). M*arkets and hierarchies analysis and antitrust implications - a study in the economics of internal organization*. New York : New York Free press.

WILLIAMSON, O. (1985). Employee ownership and internal governance: A perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization,* 6(3), 243-245.

WILLIAMSON, O. (1993a). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of law and economics,* 36(1), 453-486.

WILLIAMSON, O. (1993b). Contested exchange versus the governance of contractual relations. *The Journal of Economic Perspectives*, 7(1), 103-108.

WILLIAMSON, O. (1996). *The mechanisms of governance.* New York : New York : Oxford University Press.

WILLIAMSON, O. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature,* 38(3), 595-613. doi: 10.1257/jel.38.3.595

WIRTZ, P., PAULUS, O. & CHARLIER, P. (2011). Gouvernance et création de valeur cognitive: L'exemple de l'ordre des prêcheurs. Colloque Management & Religions. Strasbourg : HAL

YIN, R. (2014). *Case study research : design and methods*. (5th ed.. éd.). Thousand Oaks, Calif. : Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.

YUNUS, M., MOINGEON, B. & LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning,* 43(2), 308-325.

ZOTT, C. & AMIT, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal,* 29(1), 1-26.

ZOTT, C. & AMIT, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

ZOTT, C., AMIT, R. & MASSA, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

ZUCKER, L. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.

ZUCKER, L. (1988). *Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems.* Dans ZUCKER, L. G. (dir.), Institutional patterns and organization: Culture and environment (p. 23-49) : Cambridge, MA: Ballinger.

ZUCKER, L. (1991). Post*script: Microfoundations of institutional thought*. Dans POWELL, W. W. & DIMAGGIO, P. (dir.), The New Institutionalism in Organizational Analysis (p. 103-106) : Chicago: University of Chicago Press.