



LES « ORDRES DE VALEUR » D'UNE BANQUE COOPERATIVE : UNE APPROCHE A TRAVERS LE SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Nathalie BENET, Université de Toulouse-IAE, CRM - nathalie.benet@iae-toulouse.fr

Aude Deville, Université de Nice-IAE, GRM - aude.deville@unice.fr

Séverine VENTOLINI, Université de Bourgogne-IAE, CREGO - severine.Ventolini@u-bourgogne.fr

Dans quelle mesure les systèmes de mesure de la performance sont-ils un moyen de renforcer la légitimité organisationnelle ? Cette question est étudiée ici dans le cadre du secteur bancaire et plus spécifiquement dans le cadre d'une banque coopérative. Les banques coopératives présentent la particularité de ne pas avoir d'actionnaires mais des sociétaires dont le principe du vote est une personne, un vote. Dans leur discours, les banques coopératives mettent en avant leur attachement à leur environnement social, à leurs clients et à leurs collaborateurs et ils constituent une alternative au modèle bancaire commercial classique.

Face à la méfiance croissante du public envers le système financier qui œuvre dans une économie mondialisée et dont la logique de financement est reconnue pour être déconnectée de l'économie réelle, les banques coopératives prônent un modèle alternatif ancré sur leur territoire, résilient face aux crises économiques, favorisant la solidarité entre ses membres et le dialogue entre ses parties prenantes (site internet de l'EACB). Leur gestion est basée sur des valeurs de bien commun, respect, exemplarité, transparence et d'exigence. Ces valeurs ne sont pas uniquement des valeurs coopératives, ce sont des valeurs qui font référence au bien-être et au « bon » comportement et sont mises en avant par les managers des banques coopératives. Cependant, comme le souligne Dekker (2014), même si elles mettent en avant leur engagement collectif envers une meilleure société, elles ne peuvent pas être considérées comme ayant pour principal objectif le bien collectif.

Parce que ce sont des coopératives financières, ces organisations doivent se conformer à une régulation bancaire toujours plus exigeante et doivent jongler entre une logique de solidarité (de bien commun) et une logique concurrentielle à la recherche de son intérêt propre (le profit). Les banques coopératives peuvent ainsi être catégorisées d'organisations hybrides, c'est-à-dire des « structures et des pratiques qui autorisent la coexistence de valeurs et d'artefacts de deux ou plusieurs catégories. Les formes organisationnelles hybrides s'appuient donc sur au moins deux paradigmes sectoriels » (Doherty et al., 2014) (ici l'économie sociale et solidaire et le secteur bancaire). Les logiques et les valeurs de ces banques peuvent apparaître comme divergentes et créer des tensions auprès des différentes parties prenantes de l'organisation. Cela peut alors créer un « sens de la dissonance » (Stark, 2009) amenant à des conflits, des

controverses et des confusions vis-à-vis des parties prenantes externes mais également internes (Ashforth, 2014), et fragiliser la légitimité de ces organisations.

Dans ce contexte, Ebrahim et al. (2014) mettent en avant la nécessité de s'interroger sur la manière dont le système de mesure de la performance peut intégrer les différentes dimensions de l'hybridité : le modèle de gouvernance favorise-t-il l'intégration ou la mise en concurrence de ces dimensions ? Carlsson-Wall et al. (2016, p. 49) définissent un système de mesure de la performance comme un « éventail de mesures de performance qui sont les mesures qui lorsqu'elles sont prises en considération conjointement donnent un sens à la performance d'une organisation ». Ainsi, comme le système de mesure de la performance oriente le comportement des individus (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007), le positionnement hybride d'une organisation peut poser des difficultés pour les membres de l'organisation quant au sens de leur mission. Cela peut donc compromettre la compréhension de leur rôle au sein de leur organisation et freiner voire diminuer in fine la performance organisationnelle.

Afin de mieux comprendre le modèle des banques coopératives, la manière dont elles s'inscrivent dans une logique à la fois solidaire et concurrentielle, on peut se demander, comment un système de gestion interne peut fonctionner dans des organisations hybrides ?

Nous allons nous appuyer sur le cadre théorique de la sociologie des « économies de la grandeur » (Boltanski & Thévenot, 1991, 2006 ; Lafaye & Thévenot, 1993) pour analyser (1) les systèmes de mesure de la performance utilisés au sein des banques coopératives et les principes de justification auxquels ils font référence et (2) comment le positionnement ambivalent des PMS influence l'engagement des collaborateurs.

➤ **Théorie de la justification et les ordres de valeur**

Boltanski et Thevenot (B&T) font partie de la nouvelle sociologie française dont le cadre d'analyse s'applique aussi à l'organisation et permet de comprendre « la structure et l'interaction de rationalités multiples affectant la vie organisationnelle et fournit un pont intellectuel entre la théorie institutionnelle et la théorie pratique » (Annisette & Richardson, 2011, p.229). Pour Boltanski et Thévenot (2006), les êtres humains ont besoin de justifier leurs actions c'est à dire de les rendre compréhensibles à la fois pour eux-mêmes mais également pour les individus avec lesquels ils interagissent. La justification favorise la coordination des activités entre les individus, la compréhension des institutions et de leur stabilisation. C'est notamment parce que les actions peuvent être soumises à la critique que les individus cherchent à les justifier. On peut classer la manière dont les individus justifient leurs actions selon 7 grands types qu'ils nomment les mondes ou ordres de valeur : civique, industrielle, domestique ou familiale, marchande, inspirée, d'opinion (Boltanski & Thevenot, 2006 (1991)) et plus récemment « verte » (ou écologique) (Lafaye & Thevenot, 1993). Les mondes fournissent un cadre normatif de classification et d'évaluation des actions et servent de référent pour les personnes et les choses au sein de ce monde particulier. Chaque cité est construite autour d'une valeur de référence, un principe supérieur sur lequel repose le bien commun. On trouve ainsi des sujets, des objets, des qualificatifs, des relations, des schémas de classification et des formes de légitimité au sein desquelles les personnes agissent en termes de justice. Au sein de la cité, il y a, selon B&T, la possibilité de classer un éventail large d'objets et de sujets selon leurs caractéristiques communes. Les justifications n'impliquent pas seulement des mots mais ont une dimension matérielle qui doit permettre le test de la justification c'est-à-dire le test de la traduction du principe évoqué, en pratique. Pour les auteurs des « disputes » apparaissent lorsque des références à des valeurs différentes sont présentes dans une même situation. Les « disputes » peuvent provoquer des conflits et fragiliser une organisation. Selon Patriotta et al. (2011), le fait qu'il puisse y avoir plusieurs formes d'accords basés sur des principes universels constitue une difficulté majeure dans le maintien de la légitimité et cela peut provoquer des tensions et donc des compromis précaires pour l'organisation. Ainsi, si la référence à plusieurs principes universels peut mettre à mal l'organisation, la question de la justification des actions devient essentielle. Pour Annisette et Richardson (2011 p.243), cette approche montre la vulnérabilité d'un système de reporting notamment lorsque ce dernier essaie d'intégrer des mesures de performance économiques, sociales et environnementales et donc des mondes et des valeurs de référence différentes.

Dans la mesure où les banques coopératives cherchent à la fois à trouver une légitimité au sein du monde bancaire concurrentiel mais mettent également en avant leur engagement coopératif et donc leur

préoccupation pour le bien commun, cette situation peut apparaître, à travers le prisme des mondes de valeurs, comme un oxymore. Ce problème est matériellement traduit dans le système de gestion des organisations et de ce fait des conflits de valeurs peuvent émerger de situations stratégique, organisationnelle ou managériale. De précédentes recherches ont montré que lorsqu'il existe des conflits et des tensions entre des logiques institutionnelles, l'une a tendance à dominer les autres (Selznick, 1949). Ainsi on peut considérer que la nature hybride a tendance à s'effacer au cours du temps et à ne laisser place qu'à des mesures de la performance incomplètes. Dans ce contexte, les systèmes de mesure de la performance peuvent jouer un rôle important pour maintenir la légitimité lorsque plusieurs mondes interagissent. Ebrahim et al., (2014, p.96) soulignent en effet, que «les systèmes de reporting et de mesure servent non pas de simples instruments rationnels d'évaluation mais de moyens politiques de légitimation ». Ces mêmes auteurs Ebrahim et al. (2014) rappellent, en reprenant Selznick (1949), que dans le cadre des organisations qui ont un objectif dual, comme c'est le cas des organisations hybrides, il y a le risque que les organisations perdent de vue leurs objectifs et leurs valeurs dans la quête d'efficacité et de survie organisationnelle et échouent dans leur mission.

A travers leurs systèmes de mesure de la performance, les organisations peuvent montrer leur engagement dans leurs missions et leurs valeurs. Pour Chenhall (2005), plus un système de mesure de la performance est complet, plus il permettra de comprendre les liens entre les opérations commerciales et la stratégie de l'organisation. En effet, les systèmes de mesure de la performance occupent une place centrale dans la représentation qu'auront les individus des missions de l'organisation et peuvent faire apparaître des ambiguïtés de rôle (Burney and Widener, 2007) ou une perception pour les individus de conflits d'objectifs (Cheng et al., 2007). Les systèmes de mesure de la performance, qu'ils portent une ou plusieurs « valeurs » ou logiques institutionnelles, qu'ils soient complets ou incomplets deviennent donc fondamentaux dans l'engagement des individus vis-à-vis de l'organisation. En effet, comme le rappellent Pache et Santos (2010), en fonction de la représentation que les individus internes à l'organisation vont avoir de celle-ci, leur engagement et leur adhésion aux logiques en conflit peuvent varier.

➤ Etude de cas

Cette recherche porte sur l'étude d'une organisation hybride, une banque coopérative que nous appellerons COOPBANK. La méthodologie qualitative est ici pertinente car, comme le rappellent Patriotta et al. (2011) en citant Boltanski et Thevenot, 2006 pp. 130-3, « les mots et les objets appartenant (aux mondes), ne peuvent être décrits sans référence à ce que les gens en pensent ».

COOPBANK est une structure décentralisée et est organisée en plusieurs entités ou sous organisations : les banques régionales. Les valeurs coopératives sont les mêmes pour toute la banque (un lien avec l'ancrage territorial, l'exemplarité, etc.). Cependant, chaque structure régionale peut mettre en place ces valeurs selon sa propre logique. Parallèlement, chaque banque régionale a un président qui a des objectifs stratégiques établis par la direction nationale, mais peut prendre ses propres décisions quant à la mise en œuvre des processus. Nous avons réalisé des interviews dans trois structures régionales différentes dans lesquelles les opérations apparaissent menées de manière similaire. Plus spécifiquement nous avons interrogé 39 personnes (tableau 1) à tous les niveaux hiérarchiques de ces trois organisations : le directeur régional, les directeurs d'établissement, des employés de front office et des salariés des fonctions support (RH, comptabilité, etc.).

Tableau 1- Description des entretiens réalisés

Alias	hh:mm	Code	Bank	Role
P1B1	01:06	P1	1	Conseiller en assurance
P2B1	01:38	P2	1	Directeur d'agence
P3B3	00:43	P3	3	Conseiller Clientèle Particuliers
P4B1	01:27	P4	1	Directeur d'agence
P5H3	01:18	P5	3	Responsable Filières Assurances

P6H3	00:37	P6	3	Responsable Gestion Financière et contrôle de gestion
P7B2	00:37	P7	2	Conseiller Gestion Privée Entreprise
P8H2	00:52	P8	2	Responsable RH et organisation
P9H2	00:51	P9	2	Commercial development manager
P10B2	00:45	P10	2	Directeur d'agence
P11B2	00:27	P11	2	Conseiller Gestion Privée Entreprise
P12B2	00:38	P12	2	Conseiller Gestion Privée Entreprise
P13B3	00:36	P13	3	Conseiller Clientèle Particuliers
P14H2	01:04	P14	2	Responsable juridique et financier
P15B2	00:42	P15	2	Conseiller Clientèle Particuliers
P16B2	00:34	P16	2	Directeur d'agence
P17B2	00:37	P17	2	Directeur d'agence
P18H2	00:46	P18	2	Responsable Logistique / RSE
P19B2	00:43	P19	2	Conseiller Clientèle Particuliers
P20B3	01:12	P20	3	Directeur d'agence
P21B1	01:05	P21	1	Conseiller Gestion Privée Entreprise
P22B3	01:19	P22	3	Directeur d'agence
P23H3	01:15	P23	3	Responsable Comptabilité Fiscalité
P24H3	01:26	P24	3	Responsable RH
P25B3	01:01	P25	3	Directeur d'agence
P26B3	00:23	P26	3	Conseiller en assurance
P27B3	00:50	P27	3	Conseiller Gestion Privée Entreprise
P28B1	01:05	P28	1	Conseiller Clientèle Particuliers
P29B1	01:25	P29	1	Directeur d'agence
P30B1	00:55	P30	1	Conseiller en assurance
P31B1	01:07	P31	1	Conseiller Clientèle Particuliers
P32H3	01:00	P32	3	Investment department manager
P33B3	00:21	P33	3	Conseiller Clientèle Particuliers
P34B1	00:52	P34	1	Conseiller financier
P35H3	01:20	P35	3	DG Banque régionale
P36B1	01:15	P36	1	Directeur d'agence
P37H1	01:04	P37	1	DG banque régionale
P38H2	01:04	P38	2	DG banque régionale
P39B1	01:00	P39	1	Conseiller financier

Le guide d'entretien utilisé est structuré en 3 parties : (1) : présentation du répondant et de son travail quotidien, (2) perception des valeurs coopératives, et (3) système de mesure de la performance mis en œuvre. Pour analyser les données, nous nous sommes appuyés sur la classification des « mondes » de Boltanski et Thevenot (1991, 2006) et Lafaye et Thévenot (1993) et avons conduit notre analyse en utilisant le logiciel NVivo.

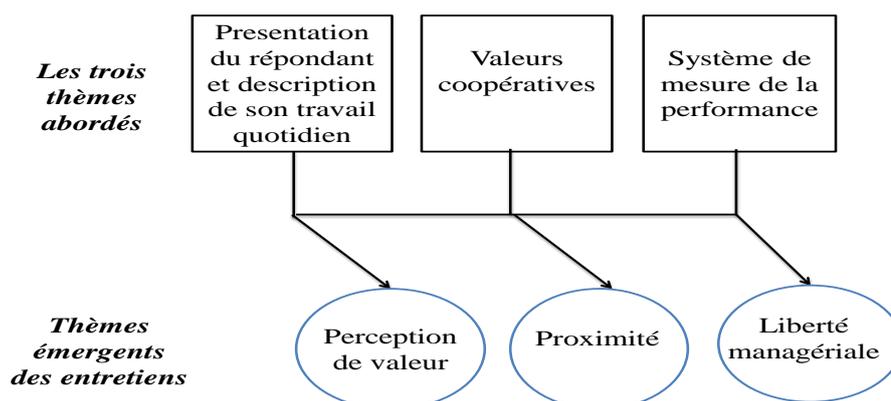
➤ Principaux Résultats

Sur la base des données recueillies, notre analyse montre comment une organisation hybride, COOPBANK, réussit à justifier la poursuite à la fois d'objectifs de solidarité et de profitabilité et comment ces derniers se

traduisent dans le système de mesure de la performance. Ceci amène également à analyser l'influence du processus de justification sur l'engagement des employés.

L'analyse des données fournit des résultats concernant la perception des individus des valeurs coopératives de l'organisation et leur implication sur les opérations quotidiennes. Plus particulièrement, trois problématiques, présentées dans la figure 1, ont émergé des entretiens. Elles sont liées à (1) la justification et la perception des mondes de valeurs, (2) la proximité, envers les clients mais aussi les membres de l'organisation qu'ils soient collègues ou managers et (3) une liberté managériale à tous niveaux de l'organisation concernant le management des objectifs du système de mesure de la performance et leur atteinte.

Figure 1 - Thèmes et problématiques émergentes



Ces problématiques émergentes permettent de caractériser le contexte coopératif et les valeurs de COOPBANK. Trois principales « mondes » apparaissent, impliquant des logiques institutionnelles différentes : civique, industrielle et marchande. Les attributs de ces concepts sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 – Attributs des trois mondes identifiés

(basé sur le cadre d'analyse de Annisette et Richardson, 2011, p. 233)

	Civic	Industrial	Market
Principe commun de référence	Devoir civique	Efficience, performance	Compétition, rivalité
Etat de valorisation	Représentation libre, officielle, statutaire	Efficace, fonctionnel, fiable	Désirable, de valeur, gagnant
Dignité humaine	Démocratie, liberté, droits civils	Travail, énergie, activités	Désir d'intérêt personnel, consommation
Liste des sujets	Les élus, le parti, les membres, les représentants	Les professionnels, les experts, les spécialistes	Concurrents, clients, acheteurs, fournisseurs, distributeurs
Liste des objets	Elections, comités, lois, listes et critères, codes, décrets	Outils, ressources, méthodes, plans, normes, tâches	Revenu, bien de consommation, objets de luxe

Formule d'investissement	Renonciation à l'intérêt personnel, solidarité, lutte	Progrès, effort, investissement	Opportunisme, liberté, détachement
Relation de valeur	Membres, délégation	Maîtrise	Possession des biens désirés par les autres
Test	Démonstration en faveur d'une cause morale, assemblée	Test, contrôle, lancement	Finalisation des accords, transactions, contrats
Forme de la preuve	Formel, officiel	Critère mesurable, statistique	Valeur monétaire, prix, bénéfice, remboursement
Temps de formation	Pérenne	Long terme, future planifié	Court terme, flexibilité
Etat defaillant	Division, isolation, individualisme	Amateurisme, manque de productivité	Non désiré, perte, pauvreté

Les résultats montrent une conceptualisation partagée parmi les employés et les managers. Il apparaît que le statut coopératif de la banque a un objectif principal : assurer la proximité des relations avec les clients et les membres de l'organisation. Cela les amène à considérer une certaine liberté managériale dans la mesure où ils sont les individus qui ont la meilleure connaissance de leur marché. Ces caractéristiques des valeurs coopératives de la banque sont des caractéristiques largement acceptées et partagées. Cependant les résultats montrent qu'il y a également des disputes entre mondes. Nous avons en effet pu noter que managers et employés, à tout niveau de la hiérarchie, considèrent que l'organisation appartient à l'une ou l'autre cité. Ils ne perçoivent pas l'hybridité de l'organisation de la même manière, et cela conduit à des critiques, des tensions et même des controverses, conduisant à leur tour à des justifications pour maintenir la stabilité. On retrouve ces tensions particulièrement dans le système de mesure de la performance.

Ces résultats montrent que le système de mesure de la performance a une position ambivalente dans cette organisation hybride et une influence sur l'engagement des employés et des managers : (1) : les systèmes de mesure de la performance peuvent être considérés comme l'objet du processus de légitimation dans une « cité industrielle », (2) dans une « cité marchande » et est aussi la base d'une concurrence que la banque régionale met en œuvre entre les branches et les employés de front office, mais (3) dans la « cité civique », cela est critiqué de plusieurs façons (trop de mesure de la performance à gérer, un mode de calcul du bonus reposant sur l'atteinte des objectifs d'un système de mesure considéré comme opaque) bien qu'il constitue paradoxalement la base du dialogue managérial et de l'idée de liberté managériale ; ces résultats sont cohérents avec ce que déclarent Annisette et Richardson (2011, p.236) à savoir que : « La comptabilité devient controversée dans les disputes, car il existe des ordres de valeur concurrents présents dans la situation »

Cette recherche a pour but de contribuer aux approches sociologiques critiques de la comptabilité (Annisette & Richardson, 2011, p.245) dans la mesure où nous essayons de montrer empiriquement comment les systèmes de mesure de la performance sont objectivés au sein de « mondes » différentes et comment les différentes formes de légitimité peuvent exister dans un même contexte organisationnel. Annisette & Richardson (2011, p. 245) recommandent d'utiliser la théorie de la justification pour découvrir « le lien entre la comptabilité et le processus critique qui transforme et stabilise l'ordre social ». Patriotta et al. (2011) font de même, considérant que cette théorie permet de comprendre comment une organisation maintient sa légitimité auprès de ses parties prenantes (et plus particulièrement les parties prenantes externes et institutionnelles). Dans cette étude, nous avons cherché à montrer, à travers le prisme de la théorie de la justification, comment d'une part, une organisation hybride (une banque coopérative) justifie ses choix vis-à-vis de ses parties prenantes internes (collaborateurs du siège et des entités) et, d'autre part, comment les systèmes de mesure de la performance sont utilisés aussi bien comme des objets de

justification que des supports de controverses. Le principal résultat que nous mettons en avant est que, dans le cas d'une coexistence de multiples « ordres de valeur », un processus de justification réussi peut mener les parties prenantes internes à bien comprendre et accepter les controverses et l'ambivalence d'un système de mesure de la performance. Cependant, une part spécifique des systèmes de mesure de la performance, le système de motivation, ne permet pas cela et ne confère pas de légitimité à l'organisation. En effet, d'un côté, des managers et des employés considèrent que ce système de mesure de la performance est justifié, avec un processus de justification basé sur des arguments comme la possibilité de faire une carrière de long terme, d'avoir une liberté managériale et des relations avec le supérieur. Cependant pour d'autres, le processus de justification a échoué en particulier en raison du mode de calcul des primes.

Bibliographie

- Annisette, M., & Richardson, A. J. (2011). Justification and accounting: applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 229-249.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478
- Boltanski, L. and Thévenot, L. (2006/[1991]). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*.
- Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, 47 (2), 221-242
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395– 422.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Lafaye, C. and Thévenot, L. (1993). 'Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature'. *Revue Française De Sociologie*, 34, 495–524.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287-300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Stark, D. 2009. *The sense of dissonance!: accounts of worth in economic life*. Princeton: Princeton University Press.