

## **L'évolution du processus de décision dans un souci de gestion du risque opérationnel : cas d'une banque mutualiste marocaine.**

### **The evolution of the decision process in order to manage operational risk: case of a Moroccan mutual bank.**

**Pr. BAHIJA SAKHRAOUI**

Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJES - Université Mohammed premier Oujda  
Laboratoire Universitaire de Recherche des Instruments de Gestion et des Outils de recherche  
(LURIGOR)

**RAHAOUI OUIAM**

Doctorante en sciences de gestion à la FSJES - Université Mohammed premier Oujda  
Laboratoire Universitaire de Recherche des Instruments de Gestion et des Outils de recherche  
(LURIGOR)

**BOUJADAA HASNAE**

Doctorante en sciences de gestion à la FSJES - Université Mohammed premier Oujda  
Laboratoire Universitaire de Recherche des Instruments de Gestion et des Outils de recherche  
(LURIGOR)

### **Résumé :**

Ce travail a pour ambition d'étudier les modifications qu'a connu le système de délégation dans le processus crédit suite aux changements réglementaires qu'a connu le secteur bancaire ces dernières années. Ainsi que le rôle du contrôle dans le maintien et la performance de ce système.

Pour illustrer notre propos, nous avons mené une étude de cas au sein de la Banque Populaire Régionale d'Oujda. Les premiers résultats montrent que les dispositifs de contrôle ont à leurs tours connus une évolution pour maintenir à bien le dispositif de délégation et ainsi assurer une bonne maîtrise des risques.

**Mots clés : architecture organisationnelle, délégation des pouvoirs, risque opérationnel, contrôle interne, banque de détail.**

### **Abstract :**

The aim of this work is to study the changes that the delegation system has undergone in the credit process following regulatory changes in the banking sector these last years. And the role of control in the maintenance and performance of this system.

To illustrate our point, we carried out a case study at the Oujda Regional People's Bank. The first results show that the control devices have in their turn experienced a change in order to maintain the delegation mechanism and thus ensure good risk control.

**Keys words: organizational architecture, delegation of powers, operational risk, internal control, retail bank**

## **Introduction**

A l'heure où les dirigeants bancaires insistent sur l'avantage d'avoir un solide réseau bancaire, l'analyse des différents processus de gestion du risque opérationnel paraît particulièrement pertinente. Le secteur bancaire marocain étant très réglementé et marqué par l'importance des réseaux d'agences, la question qui se pose dans ce travail est de savoir comment sont cordonnés dans l'activité des agences bancaires, les processus de délégation et le dispositif de contrôle pour assurer une gestion efficace du risque opérationnel lié aux activités de crédits. Outre les prérogatives portant sur la réglementation quantitative des fonds propres. La réglementation prudentielle demande l'existence et le renforcement dans chaque établissement de règles qualitatives internes. Ainsi la gestion des risques bancaires nécessite un contrôle interne organisé.

Les activités bancaires sont fondamentalement basées sur la maîtrise du risque et la gestion de la relation client (Lamarque, 2010). Par ailleurs ces deux activités ne sont pas rationalisables. Des liens de communication informelle sont constamment constatés entre elles et ce, bien que le système de gestion des risques soit auparavant organisé en lignes de métiers dites centralisées qui déterminent le niveau de risque acceptable à observer au niveau local par le biais de procédures et de ratios, et en activités dites décentralisées qui octroient davantage aux agences locales (aux niveaux les plus opérationnels) une certaine latitude décisionnelle sur les activités de gestion client, en fonction du niveau de décentralisation voulu par le groupe.

A cet effet, les banques se sont organisées selon un système de délégation qui permet de décentraliser la décision d'autorisation de crédit par exemple en fonction du niveau des risques (Bernard Keizer, 1993). Donner les droits décisionnels à l'individu qui possède à la fois la compétence et la connaissance pertinentes augmente l'efficacité de l'organisation (Christie, et al., 2003).

La théorie Positive de l'Agence part de l'idée qu'un agent délégataire, lors d'une prise de décision peut avoir des objectifs différents de son mandant. Celui-ci va donc devoir mettre en place des règles et processus de contrôle lui permettant de s'assurer de la conformité et de la pertinence des choix pris. Supposons corollairement un coût élevé de transmission des connaissances nécessaires à la décision d'investissement du mandataire vers le mandant, la Théorie Positive de l'agence préconise une large décentralisation des droits à décider vers les premiers. Par ailleurs ce travail se démarque par rapport à la littérature centrée sur les rapports actionnaires/dirigeants et se situe clairement (Brikley et al., 2001) dans la perspective dite de

l'architecture organisationnelle plus centrée sur la construction des cascades décisionnelles qui constituent l'organisation.

Plusieurs auteurs montrent que l'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle sont indissociables. Les modifications apportées à l'une de ces dimensions a des répercussions sur l'autre (Brikley et al., 2001).

La problématique de cet article est alors d'appréhender la coordination qui peut exister entre le système de délégation et le dispositif de contrôle pour assurer une bonne gestion du risque opérationnel, il en découle les questions suivantes :

- Comment les droits de décisions sont répartis dans la banque ?
- Quels sont les mécanismes et les outils adoptés pour contrôler l'agent qui détient le pouvoir de décision au sein de l'agence ?
- Quels sont les risques opérationnels qui en découle et comment aboutir à une gestion performante des risques qui résulte de l'allocation des droits décisionnels accordées aux directeurs d'agences?
- Comment une banque peut-elle suivre et contrôler les délégations qui sont accordées aux directeurs d'agences ?

L'objet de l'article est de discuter la coordination existante entre système de délégation des pouvoirs de décision et les mécanismes de contrôle mise en place par l'organisation pour appréhender une gestion du risque opérationnel performante.

Pour ce faire, dans un premier temps nous avons traité les apports théoriques de l'architecture organisationnelle pour ainsi faire ressortir l'importance du contrôle. Par la suite une étude a été menée sur l'évolution du processus de prise de décision dans les agences bancaires.

## **1. Théorie de l'architecture organisationnelle : Revue de littérature**

### *1.1.la répartition des droits décisionnels*

#### 1.1.1. L'allocation des droits décisionnels

Les revues de littérature consacrées à la théorie de l'architecture organisationnelle (TAO) sont nombreuses, les fondements posés par Fama et Jensen (1983), Jensen et Meckling (1976, 1992) constituent les bases de cette théorie. Ces auteurs mettent l'accent sur l'utilisation optimale de la connaissance proposant une théorie qui repose sur l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur des organisations. Les droits sont répartis par les dirigeants et leur respect est garanti par les systèmes incitatifs et de contrôle mis en place par la hiérarchie. La

TAO est une théorie du contrôle appliqué à la gestion des organisations<sup>1</sup>. L'un des principaux clés d'efficacité d'une organisation sont les mécanismes internes dont elle dispose en termes d'allocation des droits décisionnels et de systèmes de contrôle afin de régler les conflits et d'assurer une répartition des pouvoirs et des droits décisionnels de façon optimale. Cependant la théorie de l'architecture organisationnelle repose sur deux dimensions majeures :

- ***L'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation*** : cela consiste à l'allocation des droits de décisions à celui qui détient l'information et la connaissance spécifique pertinente pour exercer ce droit (Jensen & Meckling, 1992). Cependant, rien ne garantit que les droits décisionnels seront affectés aux personnes qui sauront le mieux en faire profiter la firme (Brickley, et al., 2001)<sup>2</sup> ;
- ***La conception du système de contrôle et d'incitation***, garanti le respect des règles et droits et permet de spécifier la relation entre la mesure de la performance et ses conséquences en termes de sanctions et de récompenses. Le système de rémunération est mis en place pour réduire le risque moral. Ce sera le cas si l'on parvient à aligner les intérêts des membres de la coalition organisationnelle. Cet alignement passe par l'utilisation de multiples formes d'incitations – incitations financières, non financières ou système de sanctions – et concerne aussi bien les dirigeants que les salariés. Le système mis en place correspond à un équilibre à trouver entre le paiement d'une rémunération motivante pour accroître l'effort des salariés et les coûts associés à une assomption inefficace du risque. Les mécanismes disponibles pour cela sont nombreux et variés, même si globalement on peut les retrouver dans deux grandes catégories : les incitations financières et non financières.

L'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation consiste à accordé aux différents niveaux hiérarchique le pouvoir adéquat à la nature des tâches et des responsabilités de chaque agents de l'organisation. En est fait, un agent qui a un certain niveau de responsabilité doit bénéficier des pouvoirs décisionnels qui lui permettent la réalisation de ces tâches et faire face aux obstacles qui pourraient entraver le bon déroulement de ses fonctions. La délégation des pouvoirs de décision intervient via la politique organisationnelle, les droits sont réparties par les dirigeants et leurs respect est assuré par le système de contrôle et

---

<sup>1</sup>CHARREAUX Gérard. (2010). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Revue d'économie industrielle, volume 92, 2édition. p. 200-201.

<sup>2</sup>BOUAISS Karima. (2010). Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle : le cas du groupe banque populaire. Vie et sciences de l'entreprise, vol/1, N 183-184. p.11-13.

d'incitation mis en place. Cependant il faut arbitrer entre les coûts liés à une mauvaise utilisation de l'information spécifique c'est-à-dire à une décentralisation insuffisante des décisions et les coûts liés aux conflits d'intérêts dus à la décentralisation.

Brickley & al. (2001) définissent les activités décentralisées comme celles ayant d'importants pouvoirs de décisions associés à une large diversité des activités concernées<sup>3</sup>. On peut se référer au responsable d'unité. Dans le secteur bancaire, le responsable d'agence peut correspondre à cette définition. Pour Zimmerman (1996), « *il y a un effet de basculement entre le fait de donner aux employés une plus large autonomie discrétionnaire et des tâches moins spécialisées* »<sup>4</sup>. Le processus de décentralisation génère des coûts liés au système d'incitation ainsi que ceux liés à la coordination des différentes activités spécialisées.

Selon Jensen et Meckling l'allocation des droits décisionnels suppose une répartition des droits décisionnels entre les droits liés à la gestion de la décision, qui entraîne le droit de prendre une décision et de mettre en œuvre l'allocation des ressources (*decision management rights*), et ceux liés au contrôle de la décision qui concerne le suivi et la surveillance de la décision (*decision control rights*)<sup>5</sup>.

Fama & Jensen (1983) schématise le processus de décision dans les organisations comme suit<sup>6</sup> :

- L'émission de propositions concernant l'utilisation des ressources et la structuration des contrats ;
- la ratification porte sur le choix des propositions à mettre en œuvre ;
- la mise en œuvre est l'exécution des décisions ratifiées ;
- la surveillance se traduit par la mesure des performances des agents et les décisions de récompense et de sanction.

En effet, plus souvent les fonctions d'émission et de mise en œuvre de la décision constituent la fonction de gestion de la décision et les fonctions de ratification et de surveillance sont regroupées pour définir la fonction de contrôle.

---

<sup>3</sup>MARSAL Cristine (2010). L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseaux. HAL l'archive ouverte pluridisciplinaire. alshs-00460240. p.7.

<sup>4</sup>MARSAL Cristine (2010). L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseaux. HAL l'archive ouverte pluridisciplinaire. alshs-00460240. p.7-8.

<sup>5</sup>CHARREAUX Gerard. (2005). Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations. Cahier du FARGO centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, N 1041203.

<sup>6</sup>MARSAL Cristine (2010). L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseaux. HAL l'archive ouverte pluridisciplinaire. alshs-00460240. p.3-4.

Les niveaux hiérarchiques supérieurs ne peuvent pas traiter tous les flux informationnels et deviennent incapables de prendre des décisions efficaces. Le choix d'allocation partielle ou totale des droits de décision au niveau inférieure de la hiérarchie s'avère nécessaire. Cependant cette solution entraîne des coûts supplémentaires d'incitation, de contrôle et de coordination. Au niveau du secteur bancaire, accorder des crédits suppose une relation (fluide/proche) qui s'appuie sur la collecte d'informations par le chargé de clientèle. Ces informations sont difficilement vérifiables par les niveaux hiérarchiques les plus élevés. Toutefois accroître le contrôle en séparant la fonction d'allocation de capital et celle de collecte d'informations peut être la solution au problème. Le coût de transfert de la connaissance spécifique augmente avec la taille et la complexité organisationnelle. Le faible nombre de niveaux hiérarchiques et le cumul des deux fonctions de directeur et de chargé de clientèle font que les coûts de contrôle et d'agence sont moins importants<sup>7</sup>.

Par ces choix les banques cherchent à trouver le niveau optimal de pouvoir à accorder aux différentes strates de l'organisation, tout en veillant sur l'aliénabilité des intérêts des agents avec les objectifs de l'organisation.

La convergence des intérêts avec les objectifs fixés, suppose néanmoins, la présence de mécanismes de contrôle tournés vers la mesure des performances individuelles. Jensen et Meckling posent alors la question du contrôle de ces individus : *comment s'assurer que les individus au sein de l'organisation ont pris des décisions qui permettent à une organisation d'être efficiente ?*

Chacun des individus au sein d'une organisation peut avoir des intérêts propres, la délégation des droits décisionnels n'est pas suffisante à elle seule pour exiger de ces individus de maximiser les objectifs organisationnels. C'est ainsi que l'intérêt d'un système de contrôle réside dans sa capacité à motiver les individus à utiliser leurs connaissances spécifiques et leurs droits décisionnels de manière adéquate.

#### 1.1.2. Système de contrôle et d'incitation :

Selon (J. A. Brickley, et al., 1997) « ...une architecture organisationnelle efficace est une architecture qui non seulement alloue l'autorité décisionnelle aux individus qui détiennent l'information pertinente, mais qui garantit que les décideurs sont soumis au système incitatif

---

<sup>7</sup>BOUSSAADA Rim (2012). « L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisiennes », Thèse de doctorat en finance à l'Université Montesquieu – Bordeaux IV.

*approprié pour prendre les décisions qui créent de la valeur »*<sup>8</sup>. La cohérence et la complémentarité entre un système d'évaluation et de mesure de performance et un système d'incitation, équilibrant entre la mesure de performance et les sanctions et récompenses correspondants, détermine le niveau d'efficacité organisationnel.

Les travaux de Merchant (1985), Ouchi (1979) et La Villermois (1999), mettant en avant l'existence de trois modèles de contrôle : sur les résultats, sur l'action et sur le contrôle personnel. Ces trois modèles correspondent à des objectifs différents : atteindre un standard quantitatif ou qualitatif, obtenir un comportement précis ou obtenir des corrections rapides.

Pour Ouchi le contrôle par le marché, la bureaucratie et par le clan sont les solutions alternative pour obtenir « *la coopération entre des individus qui poursuivent des objectifs partiellement divergent »*<sup>9</sup>.

Types de contrôle	Spécificités
<b>Le contrôle par le marché</b>	Ce type de contrôle est utile si les unités sont considérées comme des centres de profit, dans ces unités la direction examine leurs recettes et leurs coûts pour comparer leurs performances relatives (dans notre cas l'unité est représentée par l'agence bancaire).
<b>Le contrôle bureaucratique</b>	Synonyme du contrôle des comportements, fait référence à un ensemble de règles, procédures et processus de supervision des comportements. Le contrôle par la bureaucratie s'assure de la redistribution des individus en fonction de leurs conformités aux règles établies.
<b>Le contrôle clanique</b>	Pour Ouchi les comportements des individus au sein de l'organisation sont influencés par les valeurs, normes et attentes de l'organisation. Il suppose que les individus doivent être socialisés pour qu'ils internalisent les valeurs, les objectifs et la culture de l'organisation, qui les conduit au niveau de performance visé. Cette forme de contrôle nécessite une implication élevée de la part des membres qui sacrifie la plupart de leurs temps au profit de la socialisation.

*Elaboré par les auteurs*

Selon Ouchi toutes les organisations adoptent une combinaison de ces trois formes de contrôle, cependant il en a toujours une qui prédomine.

<sup>8</sup>CHARREAUX Gerard. (2005). Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations. Cahier du FARGO centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, N 1041203.

<sup>9</sup>ROSIMERI Carvalho da Silva (2003). Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel, CADERNOS EBAPE.br, volume 1, N° 2.

### 1.2. La gestion des risques opérationnels comportementaux :

L'entrée en vigueur des nombreuses modifications apportées par le dispositif Bâle II (2004) a nécessité une nouvelle architecture organisationnelle de la banque qui a un impact sur la gestion des risques bancaire et le niveau de risque permettent une performance organisationnelle.

Les accords de Bâle II reposent sur trois piliers :

- Le premier a défini les exigences minimales de fonds propres des banques pour couvrir les trois principaux risques auxquels elles s'exposent (risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel) ;
- Le deuxième instaure le principe d'une surveillance prudentielle individualisée ;
- Le troisième se focalise sur les notions de transparence et de discipline de marché.

Les grands changements qui ont touchés l'architecture organisationnelle de la banque concernent essentiellement le premier pilier « L'exigence minimale en fonds propres ».

Le secteur bancaire définit et formalise précisément les règles de délégation, chaque agent se voit confirmer par écrit les limites et les modalités de ses délégations. Ce caractère formel des règles de délégation va permettre de tester l'impact de l'architecture organisationnelle sur les comportements des agents. Le secteur bancaire se caractérise par la coexistence d'un grand nombre de délégataires (directeurs d'agences, conseillers de clientèle, analystes de crédit au siège) ce qui permet d'espérer pouvoir dégager des tendances comportementales construites.

Le risque opérationnel se définit selon Bâle II comme « *le risque de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs* ». Il recouvre aussi bien les risques inhérents au facteur humain (fraudes, erreurs, etc.) que ceux liés aux procédures internes (failles dans les procédures de contrôle interne, systèmes d'information défectueux, etc.) ou même des risques complètement externes aux banques tels que les catastrophes naturelles.

Le secteur bancaire et particulièrement concerné par le risque humain, dans la mesure où la principale source de création de valeur dans les banques est le facteur humain. Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée d'une volonté propre, dotée d'une stratégie personnelle qui peut diverger de celle de son employeur (Crozier & Friedberg, 1977).

Toutefois, le risque opérationnel de nature comportementale est la conséquence de la délégation à l'intérieur des organisations. Il résulte de l'attribution du pouvoir d'action aux

détenteurs de l'information. Le cadre d'analyse fourni par la théorie de l'agence, exclusivement centré sur l'encadrement des comportements des dirigeants, ne semble pas adéquat<sup>10</sup>, Martinet (2008) plaide pour un système de contrôle et d'encadrement inclusif, horizontal, plus ouvert afin de guider et de réguler les comportements organisationnels déviants.

Cependant, l'analyse du risque ne peut se faire indépendamment de la nature des services financiers rendus. Il devient indispensable de bien délimiter le périmètre des risques analysés afin de mettre en évidence les activités exposées au risque opérationnel dans les banques de détail. Le choix d'une architecture organisationnelle est crucial; ce qui plaide pour un double ancrage du risque opérationnel, un *ancrage comportemental* et un *ancrage organisationnel*. La délégation crée des espaces de discrétion favorables à la construction par l'acteur d'une logique opposable à la logique d'action de l'organisation.

## 2. Méthodologie et étude de cas :

Dans notre étude, nous avons eu recours à « l'étude de cas », qui présente selon nous un choix pertinent pour pouvoir confronter un cadre théorique à la réalité de l'organisation. Pour cela nous avons choisi comme terrain d'étude La Banque Populaire régionale d'Oujda. Le choix de cette banque se justifie par l'organisation particulière de ce type de banque. Pour notre étude nous nous sommes intéressés aux agences bancaires, « l'agent local qui a focalisé notre attention est le directeur d'agence ».

De plus, les banques régionales sont caractérisées par une délégation des pouvoirs plus élevée. Cela revient d'une part à l'importance de leurs compétences en termes de maîtrise des risques, qui leur octroie un niveau de délégation de prêt plus important et un pouvoir de suivi des dossiers de crédits. Et d'autre part à « la relation client » qui est mesuré par (Marsal, 2010) par le temps consacré aux activités commerciale, la marge de négociation des montants et durée de crédit, la part du temps consacré à la gestion du personnel.

---

<sup>10</sup> LAMARQUE Eric et TCHUIGOUA Hubert Tchakoute. (2009). La gestion des risques opérationnels dans les institutions de micro-finance : une approche exploratoire. Saving & Development, Vol.33, N°3.

**Tableau 1 les fonctions du directeur d'agence dans une banque de détail**

Fonction étudiée		Missions du directeur d'agence
Directeur d'agence	Objectif commercial et managérial	2. Assure le management des produits et services ; 3. Gère les ressources humaines de l'unité, gère et pilote les moyens qui lui sont alloués ; 4. Organise et anime ces collaborateurs dans le cadre des délégations confiées par la direction.
	Objectif stratégique	5. Responsable d'une structure autonome, mais intégrée dans un ensemble complexe dont il partage les stratégies, les objectifs et les contraintes, le responsable d'agence décentralisée doit être capable, à la fois, d'assurer le suivi qualitatif de la demande de service des clients et de garantir l'adaptation de la compétence de son équipe à une demande en perpétuelle mutation.

*Elaboré par les auteurs*

Le choix du directeur d'agence comme unité d'observation revient d'une part à la convergence de ses fonctions vers des objectifs commerciaux et managériaux, ce qui lui confère des droits décisionnels importants dans le cadre d'une agence bancaire.

Et d'autre part, au double rôle joué en termes de contrôle le chef d'agence cherche à atteindre deux types d'objectifs<sup>11</sup> :

- **Un objectif individuel** le chef exerce un contrôle sur les comportements de ses collaborateurs ainsi que sur le respect des normes afin d'atteindre des résultats satisfaisants pour son agence ;
- **Objectifs d'agence** la réalisation de ces objectifs prédéfinis par la direction, le chef d'agence est contraint d'avoir l'attitude adaptée afin de gérer les différents types des risques opérationnels identifiés au niveau de son agence pour ainsi mieux répondre aux procédures d'instructions.

Nous avons visé à mieux connaître les différents éléments de l'architecture organisationnelle du Groupe Bancaire Populaire et spécifiquement au sein de la Banque Populaire régionale d'Oujda, à travers l'analyse du niveau de délégation. Cependant, Il existe une grande diversité

<sup>11</sup> SAKHRAOUI Bahija, AIT MOUSSA Oumaima et CHAOUI Imane, (2018). La gestion du risque opérationnel entre contrôle et apprentissage organisationnel : cas de la banque de détail Maroc, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°6, 181-182.

des variables rendant compte des pouvoirs de délégation accordés au niveau local (Marsal, 2010), c'est ce qui fait que nous nous sommes limités à l'étude de la gestion du risque opérationnel à travers la délégation et le contrôle dans le processus crédit.

Nous avons envisagé un questionnaire à deux niveaux, dans un premier niveau nous avons tenté d'approcher les droits de prendre des décisions sur le processus d'accord de crédit, à la fois les crédits immobiliers et les crédits à la consommation, par le choix des variables suivantes :

- Niveau de délégation des prêts;
- Pourcentage de prêts immobiliers en délégation ;
- Marge de négociation sur les taux de crédit.

Dans un deuxième niveau nous avons approché les droits de gérer les décisions. C'est dans ce cadre que nous avons cherché à saisir la manière dont les directeurs d'agence sont contrôlés par les directeurs de succursales et comment ils gèrent et autocontrôlent leur activité de crédit. En parallèle nous avons cherché à cerner les différents contrôles mis en place par la succursale auquel appartient les agences questionnées.

Au cours de notre analyse nous avons approché 8 agences bancaires de typologies différentes. Cette typologie comme nous allons la présenter est propre au Groupe Banque Populaire :

**Tableau 2 : Typologie des agences bancaire propre au Groupe Banque Populaire**

Type d'agence	Niveau de portefeuille	Compétence du directeur d'agence	Localisation	Ancienneté
Agence A	Important.	Score de performance élevé.	Localisation attractive / Présence importante des banques concurrentes.	Plus de 10 ans d'existence.
Agence B	Moyen.	Score de performance moyen.	Localisation potentiellement attractive.	10 ans d'existence.
Agence C	Faible.	Score de performance faible.	Nouvelle localisation.	Agence nouvellement créée.

*Elaboré par les auteurs*

### Analyse des résultats

L'analyse des résultats de notre étude de cas a été totalement réalisée de manière qualitative d'une part et d'autre part nous nous sommes inspirés des travaux de MARSAL Christine. Nous aborderons successivement les points suivants :

Dans un premier temps, nous avons traité les modifications introduites sur le système délégataire au niveau des agences bancaires de la banque populaire, et puis le rôle du processus de contrôle dans le maintien du système de délégation.

**Tableau 3: Modifications introduites dans le système délégataire au niveau des agences bancaires**

	<b>Analyse des observations</b>
<b>Il existe une fluctuation des délégations accordées</b>	Au niveau de la banque populaire le niveau de délégation dépend de plusieurs critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Types d'agence (agence de type A, B, C) ;</li> <li>- Score crédit selon les informations collectées auprès du client ;</li> <li>- Niveau de risque attribué au dossier de crédit.</li> </ul>
<b>Il existe une réduction sensible de la délégation accordée.</b>	Un directeur d'agence nous rapporte que le niveau de délégation à connu plusieurs changements au cours des dix dernières années. Et cela est dû principalement à l'importance accrue des erreurs opérationnels liées au processus crédit (incomplétudes des pièces du dossier de crédit, informations et documents falsifiés, non suivis des échéances de paiements,...)
<b>La variabilité du système délégataire est spécifique à la conjoncture économique.</b>	Le système de délégation est impacté par la conjoncture, « <i>depuis la crise qu'à connu le secteur du BTP dans la région de l'oriental, nous avons vu notre pouvoir d'octroi de crédit s'annulé. Les décisions sont désormais prises au niveau du central. Nous considérons qu'ils ont plus de compétences dans l'analyse des risques</i> »
<b>On assiste à un déplacement du processus de décision.</b>	Selon un directeur d'agence de type B « <i>on voit bien l'importance donnée au processus crédit, à part les directives sur la double signature et le contrôle du dossier de crédit par le directeur d'agence (pour le cas des agences A et B, où c'est le chargé crédit qui s'occupe de la constitution du dossier), une nouvelle entité qui à pour rôle la contre étude du dossier a été implémenté au fin 2017</i> ». Cette entité à pour objet la contre étude du dossier pour valider le montant de crédit et ainsi le pouvoir de prendre la décision d'octroi par le seul directeur d'agence.
<b>La délégation dépend du type de financement.</b>	La délégation varie d'une part, selon que la demande de crédit est un « crédit à la consommation » ou « immobilier ». Et d'autre part, selon le montant du capital demandé.

*Elaboré par les auteurs*

En revenant sur les variables choisies pour analyser les droits de prendre des décisions sur le processus d'accord de crédit que nous avons évoqués au niveau de notre méthodologie (Niveau de délégation des prêts, Pourcentage de prêts immobiliers en délégation, Marge de négociation sur les taux de crédit.). Nous pouvons affirmer que les agents situés au niveau local spécifiquement les directeurs d'agences ont vu leur pouvoir de décision se fléchir. Cela revient au changement de la réglementation, et à la crise que connaît la région de l'oriental sur plusieurs secteurs d'activités (le secteur du BTP spécifiquement...), en ce qui concerne la marge de négociation sur les taux de crédit, les directeurs d'agence n'ont jamais eu aucune décision à prendre à ce sujet.

C'est dans ce cadre, que nous avons cherché à saisir la manière dont les directeurs d'agence sont contrôlés par les directeurs de succursales et comment ils gèrent et autocontrôlent leur activité de crédit pour réduire l'émergence de risques opérationnels, qui sont la plus part du temps inclus ou cachés derrière différentes tâches (dossier de crédit incomplet, manque de la signature du client sur la police d'assurance, dépassement du taux d'endettement du client demandeur du crédit, la non vérification par l'agent chargé ou directeur d'agence des antécédents des impayés, l'accumulation des échéances de crédits non payés suite à la non vérification des prélèvements par le directeur d'agence faute de temps...) ces situations de risques opérationnels représentent les cas qui sont remontées le plus lors de nos entretiens avec les directeurs d'agences, pour faire cette analyse nous avons retenus dans ce cadre les variables suivantes :

- Le temps consacré à la commercialisation des produits de crédit ;
- Le temps de traitement des dossiers de crédit ;
- Le contrôle et le suivi des échéances de crédit ;
- Le contrôle des impayés ;
- Le contrôle des dossiers élaborés par le chargé de crédit ;
- Le contrôle du taux d'endettement des clients.

Les modifications relevées suite à notre analyse sont rattachées aux éléments suivants:

- Avec l'arrivée de Bâle II de nouvelles tâches administratives ont vu le jour au sein des agences bancaires. Ces tâches concernent la mise en conformité de l'ensemble des opérations quotidiennes aux procédures internes mises en place à cet effet. Cette conformité est un indicateur de performance de l'agence.
- Le système délégataire intègre le système de notation pour délimiter les décisions d'octroi à chaque niveau de l'établissement : chargé de clientèle, directeur d'agence,

service des engagements. Schématiquement, des pouvoirs de décisions étendus sont octroyés au réseau commercial lorsque les scores des clients sont bons en termes du niveau de risque d'une part et d'autre part selon le secteur d'activité, sinon la délégation n'est pas accordée et c'est le siège qui instruit le dossier.

- Nous pouvons rattacher cette baisse du niveau de délégation aussi au manque d'effectif au sein des agences, pour permettre au directeur d'agence de consacrer plus de temps aux autres opérations commerciale et principalement aux procédures de contrôle mise en place suite au changements réglementaires. Un directeur d'agence nous rapporte *« on est conscient des nouvelles stratégies en termes de contrôle, car plus de 60% de nos tâches quotidiennes sont destinées à contrôler les opérationnels, un double regard sur les différentes opérations réalisées est devenu nécessaire, et cela inclut le processus crédit »*. Cela peut trouver un sens dans les explications de Marsal, 2010, pour elles les orientations stratégiques peuvent à leur tour modifier l'importance que l'on peut accorder au savoir local. Ainsi, si un établissement décide que la maîtrise des risques devient plus importante que la conquête de parts de marché, alors certaines connaissances locales doivent être abandonnées au profit de procédures formalisées et centralisées.
- Pour s'assurer que les pouvoirs décisions sont bien mises en place le directeur d'agence, doit s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées (exemple : un suivi quotidien des échéances de crédit,...), assurer la bonne transmission de l'information avec le directeur de succursale en cas de non conformité d'une opération; d'autre part il doit développer en continu une culture de contrôle au sein de la banque et spécifiquement entre les chargés de crédit qui font l'instruction des dossiers car le risque opérationnel se trouve à leur niveau.

## **Conclusion**

Ce travail nous a permis d'illustrer l'évolution du niveau de la délégation au sein des agences bancaires en termes d'évolution de la réglementation, d'évolution du contrôle et du niveau du risque.

Les résultats montrent que la délégation procure des gains qui proviennent des délais réduits dans la prise de décision et de la diminution des risques d'erreurs. Par ailleurs, cette délégation est accompagnée par des niveaux plus élevés de contrôle. Le contrôle associé à une fonction dépend de deux variables, la variété des tâches et le pouvoir de décision associé.

A cet effet, nous pensons que la banque étudiée doit basculer vers d'autres logiques de délégation. La gestion des droits de délégation et de contrôle ne peut se suffire du seul ordre des règles de la réglementation. Ce modèle de délégation requiert des constructions, des adaptations et des négociations des règles avec les plus bas niveaux hiérarchiques pour que les opérationnels puissent les approprier destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de la banque.

## Bibliographie

### Articles :

- BATAAC Julien et MAYMO Vincent. (2009). Les nouveaux outils de pilotage dans les banques. *Revue française de gestion*, n°191.
- BOUAISS Karima. (2010). Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle : le cas du groupe banque populaire. *Vie et sciences de l'entreprise*, vol/1, N 183-184.
- Brickley James A., Smith Clifford. W., and Zimmerman Jerold L. (2001). *Managerial Economics and Organization Architecture*, 2e Edition, Irwin McGraw-Hill.
- CHARREAUX Gérard. (2010). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, volume 92, 2e édition.
- CHARREAUX Gerard. (2005). Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations. *Cahier du FARGO centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations*, N 1041203.
- LAMARQUE Eric et TCHUIGOUA Hubert Tchakoute. (2009). La gestion des risques opérationnels dans les institutions de micro-finance : une approche exploratoire. *Saving and Development*, Vol.33, N°3.
- MARSAL Cristine (2010). L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseaux. HAL l'archive ouverte pluridisciplinaire. alshs-00460240.
- MARSAL Christine (2010). Quelles sont les spécificités du management des banques coopératives ?. *Revue Internationale de L'économie Sociale*, N°322.
- MARSAL Christine (2014). Bâle II et standardisation du processus de décision. Colloque IFRS-Bâle- Solvency, IAE de Poitiers, Laboratoire CEREGE.
- MARSAL Christine. (2016). La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 116, p. 77-99.
- MASSELIN Jean Luc, MADERS Henri-Pierre (2006). Banque de réseau : entre objectifs commerciaux et contrôle interne. *Revue Banque*, N°681.
- Merchant K., (1985). Organizational control and discretionary program decision making: A field study. *Accounting, Organization and Society*, vol. 10 (1), p. 67-85.

- Ouchi W., (1979). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 95-113.
- ROSIMERI Carvalho da Silva (2003). Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel, *CADERNOS EBAPE.br*, volume 1, N° 2.
- SAKHRAOUI Bahija, AIT MOUSSA Oumaima et CHAOUI Imane, (2018). La gestion du risque opérationnel entre contrôle et apprentissage organisationnel : cas de la banque de détail Maroc, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N°6, 181-182.

***Thèses :***

- BOUSSAADA Rim (2012). « L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisiennes », Thèse de doctorat en finance à l'Université Montesquieu – Bordeaux IV.
- La Villermois (de) O. (1999). « Le contrôle du réseau bancaire : exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles », thèse de sciences de gestion, université de Lille, IAE.