

Contrôle de gestion et gouvernance cognitive : le cas d'une banque mutualiste.
Management accounting and cognitive governance : cooperative bank case study

Christine MARSAL

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Bourgogne

LEG UMR Cnrs 5118 – FARGO

Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations

Cahier du FARGO n° 1100601

Juin 2010

Résumé : La place du contrôle de gestion dans les mécanismes internes de gouvernance est encore peu étudiée. L'emploi de la grille cognitive de la gouvernance permet d'intégrer ces outils. L'étude d'une banque mutuelle montre une très forte dimension interactive de ce contrôle et une participation importante de l'ensemble des parties prenantes : dirigeants, salariés et élus.

Mots clés : Gouvernance cognitive, apprentissage organisationnel, banques mutuelles, contrôle interactif.

Abstract : Study of management accounting in corporate governance field is poorly represented in academic research. The use of cognitive theory allows us to integrate management accounting tools in internal corporate governance mechanism. The case study in a cooperative bank shows interactive control and involvement of all stakeholders, and more particularly banks holders.

Key words: Cognitive governance, organizational learning, cooperative banks, interactive control.

JEL Classification : G21, G34, M41.

Contact : Christine MARSAL, Laboratoire L.E.G.- Fargo CNRS UMR 5118, Université de Bourgogne, IAE, Pôle d'économie et gestion 2, Bd Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex ;
Tel : 03 80 39 35 12 ; Fax : 03 80 39 35 38 ; Email : christine.marsal@u-bourgogne.fr

La place de la comptabilité dans la gouvernance d'entreprise¹ est depuis longtemps largement débattue tant dans le monde académique (Buschman et Smith 2001 ; Jensen, 1993 ; Backer et al., 1988) que dans la presse économique et financière, notamment à la suite des différents scandales financiers (Parmalat, Enron). Très sommairement, dans ce cadre, les informations comptables participent aux mécanismes externes de gouvernance des firmes (rôle du marché financier, réputation des dirigeants). C'est ainsi qu'une abondante littérature s'interroge sur la capacité des données comptables à rendre réellement compte de la valeur des firmes et à servir d'instrument crédible de contrôle des dirigeants (Bushman et Smith, 2001). Le cadre théorique retenu est majoritairement celui de la théorie de l'agence, dans une vision juridico-financière relativement étroite (Charreaux, 2001, 2002a, 2002b). Pour autant, Bushman et Smith (2001) mettent en évidence le fait que finalement peu de choses sont encore connues quant à l'utilisation effective des données comptables par les membres du conseil d'administration : quelles sont réellement les informations comptables qui permettent au conseil de limoger les dirigeants, d'élaborer les stratégies ?

La « position » du contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance est, quant à elle, à l'état embryonnaire. Une allusion furtive, dans l'article de Charreaux (2009), semble faire le lien entre le contrôle de gestion et la valeur partenariale de la firme. Depuis quelques années, la diffusion du tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1996) permet de faire converger les objectifs et comportements de l'ensemble des parties prenantes dans une coordination où les aspects disciplinaires sont moins importants que les aspects liés à l'apprentissage organisationnel. Mais peu de choses sont encore étudiées quant à son utilisation dans les mécanismes internes de gouvernance que sont le conseil d'administration ou les comités d'audit.

¹ La gouvernance est entendue, comme l'ensemble des mécanismes permettant de réduire la latitude managériale

La lecture des dernières recherches en contrôle de gestion (Bouquin et Fiol, 2006) et en gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006) montre que les deux champs disciplinaires suivent depuis quelques années des voies convergentes. Les limites de la gouvernance financière au sens strict rejoignent les limites des axes de recherche actuels en contrôle de gestion.

En effet, la gouvernance financière traditionnelle et la vision disciplinaire de la coordination qu'elle propose, peinent à reconnaître d'autres sources de création de valeur (Charreaux, 2002a, 2002b). Dans les deux champs disciplinaires, les voies de renouvellement possibles consistent à intégrer dans le raisonnement la survie de la firme dans une perspective évolutionniste. Les possibilités d'apprentissage organisationnel, de mobilisation de compétences diversifiées sont alors des éléments clés du succès des organisations (Charreaux, 2002a, 2002b ; Wirtz, 2006a, 2006b ; Batac et Carassus, 2008 ; Benavent et Villermois, 2006 ; Bouquin et Fiol, 2006). Le concept de gouvernance cognitive et celui de contrôle interactif (Simons, 1991,1995 ; Berland et al., 2005) sont les traductions de ces évolutions. Les questions de recherche sont alors nombreuses : peut-on établir un lien plus précis entre type de contrôle et forme de gouvernance ? Comment les outils de contrôle de gestion interviennent dans les mécanismes internes de gouvernance ? Sont-ils un instrument du discours des dirigeants ? Une base de négociation ? Un véritable moyen de contrôle aux mains des administrateurs ?

La problématique centrale est alors la suivante : peut-on faire le lien entre un type de contrôle et le mode de gouvernance d'une organisation ?

Cette question revient à mettre en lumière la dimension « politique » du contrôle de gestion ainsi qu'à décrire plus précisément les axes de la gouvernance cognitive. Notre article se propose de répondre à cette question, à partir d'une étude de cas dans le secteur bancaire. L'établissement étudié est une banque du secteur mutualiste et coopératif, les données collectées rendent compte des mécanismes de gouvernance au sein d'un District en

particulier. Les résultats montrent que le processus de contrôle de gestion est étroitement imbriqué dans les mécanismes internes de gouvernance. De façon tout à fait inédite, les élus participent activement à ce processus tout en contrôlant l'action des dirigeants par la préservation des valeurs mutualistes.

L'article est organisé comme suit. Après avoir rappelé les principaux cadres théoriques et définitions que nous mobilisons, nous rendrons compte des spécificités de la gouvernance des banques mutualistes, puis nous verrons dans un deuxième temps en quoi le contrôleur de gestion, par les outils qu'il développe, peut intervenir dans les mécanismes de gouvernance. Une troisième partie sera consacrée aux résultats obtenus, une quatrième partie est ensuite consacrée à la discussion.

1. La gouvernance cognitive des banques mutualistes

Le concept de gouvernance cognitive vient compléter l'approche traditionnelle de la gouvernance en introduisant d'autres variables explicatives du succès à long terme des organisations (point 1), les caractéristiques de gouvernance des banques mutualistes semblent montrer que ce sont précisément ces dimensions qui expliquent une partie de leur succès (point 2).

1.1. Gouvernance cognitive versus gouvernance financière

L'apparition d'un modèle de gouvernance élargi aux aspects cognitifs provient des limites du modèle explicatif en vigueur (Zingales, 1998, 2000, Rajan et Zingales 2000 ; Charreaux, 1999, 2002a, 2002b). Ce modèle cherche à expliquer le succès à long terme des firmes et plus précisément savoir pourquoi certaines firmes sont plus rentables que d'autres (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983, Charreaux, 1999). Dans cette vision traditionnelle de

la gouvernance, héritée des travaux fondateurs de Berle et Means (1932), la valeur créée provient essentiellement du contrôle exercé sur le dirigeant. En effet, les actionnaires propriétaires délèguent leurs droits décisionnels au dirigeant, ils doivent s'assurer que ce dernier ne les utilise pas à son profit exclusif ou ne les gaspille pas. Il s'agit donc de limiter la latitude du dirigeant via les mécanismes internes (conseil d'administration, comité d'audit, administrateurs indépendants) et des mécanismes externes (marché financier, marché de l'emploi des dirigeants, réglementation). La valeur créée provient de l'efficacité des mécanismes mis en place. Pour autant, comme le fait remarquer Charreaux, (2002a), il peut arriver qu'un dirigeant, qui a obtenu de bons résultats financiers soit malgré tout évincé.

Reprenant les textes fondateurs du courant des théories contractuelles, Charreaux (2002a) montre que la source de la performance ne provient pas uniquement de l'élimination de comportements opportunistes. En complément des aspects disciplinaires, c'est la capacité du management d'organiser la production et d'acquérir de la connaissance qui permet aux firmes d'être plus productives. Les ressources financières sont complétées par des ressources cognitives qui interviennent dans les choix stratégiques (Charreaux, 2002b). Les actionnaires, mais aussi les autres créanciers, apportent ressources financières et cognitives (Witt, 1998 ;Charreaux, 2000). L'introduction de la dimension cognitive de la gouvernance met en avant les concepts de connaissance et d'apprentissage et ce dans une perspective évolutionniste au sens de Nelson et Winter (1982). Pour notre propos, nous utiliserons la connaissance au sens de Fransman (1994, 1998), comme étant une interprétation de l'information par les individus. Dans cette optique, l'information est collectée, traitée et interprétée et il existe un véritable apprentissage organisationnel au sein de la firme. Cet apprentissage commence par les interactions qui existent entre le conseil d'administration et le dirigeant et peut aussi se développer à l'intérieur de la firme. L'apprentissage organisationnel qui concerne à la fois l'acquisition des compétences individuelles mais aussi

le développement de compétences collectives, fait l'objet de multiples courants de pensée aux débats parfois vifs (Koenig, 1997). Pour notre propos, nous retiendrons de ces débats, l'existence de deux grands types d'apprentissage nous inspirant des travaux de March (1991). Le premier concerne l'exploitation des connaissances et compétences existantes (ou ressources internes), dans le cadre de systèmes relativement stabilisés alors que le second développe l'exploration de nouvelles opportunités (ou ressources externes) dans un environnement plus complexe et turbulent. Dans le premier cas, l'apprentissage est tourné vers la gestion de l'expérience et dans le deuxième cas, il s'agit d'expérimenter de nouveaux processus internes voire de remettre en cause les processus existants dans un mouvement de régénération (Koenig, 1997).

Dans ce contexte, le conseil d'administration aide le dirigeant à élaborer, voire modifier sa vision (Charreaux 2002a ;Wirtz, 2006a, 2006b). Le conseil devient (ou redevient) un véritable lieu d'échanges et n'est plus simplement la « chambre d'enregistrement » auquel il est parfois comparé. Les administrateurs apportent alors leur capacité à imaginer, saisir les nouvelles opportunités de croissance au sens de Prahalad (1994). De fait, les compétences des administrateurs (ou des actionnaires majoritaires), leurs réseaux sociaux deviennent des variables explicatives de la valeur créée par les firmes. Le conseil peut aussi être envisagé comme un mécanisme permettant d'harmoniser les schémas cognitifs existants dans la firme et dans ce cadre, la composition du conseil joue un rôle important. De fait, c'est plus la diversité du conseil qui est déterminant plutôt que celui de son indépendance (Charreaux, 2002a). Les conflits cognitifs doivent pouvoir s'exprimer, c'est par eux que de nouvelles opportunités peuvent se construire, il est cependant souhaitable d'en réduire les conséquences, par la recherche de consensus ou par le jeu de la culture d'entreprise. La gouvernance cognitive et la gouvernance financière classique ne s'opposent pas, mais se complètent (Wirtz, 2006a) et selon les cas, exploitation de compétences existantes ou exploration de

nouvelles opportunités, l'une ou l'autre des dimensions sera plus pertinente qu'une autre. Selon cette grille d'analyse, ce ne sont donc plus les conflits d'intérêt qu'il faut réduire et « canaliser » mais les conflits cognitifs et axiologiques. Le cadre ainsi proposé s'éloigne d'une perspective de gouvernance strictement disciplinaire pour intégrer, dans l'explication à long terme des firmes, la préservation et l'exploitation des ressources internes mais aussi l'exploration de nouvelles ressources dans la lignée de travaux de Conner et Prahalad (1996), Kogut et Zander (1992).

1.2. La dimension cognitive de la gouvernance des banques mutualistes.

Cette gouvernance se caractérise d'une part, par un fort ancrage territorial (point 1) mais aussi par le rôle central des sociétaires et des administrateurs (point 2)

1.1.1. L'ancrage territorial de la gouvernance

Les banques du secteur mutualiste et coopératif sont caractérisées par un réseau de banques locales présidé par un chef de réseau souvent assisté d'une chambre syndicale (Banques Populaires, Crédit Mutuel). Le chef de réseau détient une responsabilité explicite auprès des autorités réglementaires et exerce un pouvoir significatif de surveillance des banques locales ou régionales, Gurtner et al. (2002). Ce pouvoir concerne essentiellement le respect des obligations réglementaires en matière de gestion des risques et de solidité financière.

Les banques régionales ont, en effet, une large autonomie en matière de politique commerciale, financière et de prise de risque. Les dirigeants et les membres du conseil d'administration de ces banques sont actionnaires du chef de réseau, elles sont supposées s'assurer que les actions du chef de réseau vont dans le meilleur intérêt de l'ensemble des

membres. De son côté, le chef de réseau exerce peu de contrôle sur les actions entreprises au niveau local Desrocher et Fischer (2005).

Ces banques ne constituent cependant pas le niveau élémentaire de gouvernance que l'on retrouve au niveau des caisses locales. Une caisse locale étant en fait une agence bancaire (plus rarement un groupe d'agences) dirigée par un directeur salarié assisté d'un conseil d'administration et parfois d'un conseil de surveillance² et dont les capitaux sont détenus par des sociétaires. Ces deux conseils sont présidés par deux administrateurs élus par les conseils : le président du conseil d'administration (P.C.A.) et le président du conseil de surveillance (P.C.S.). Les membres de conseils sont élus par les sociétaires-clients à l'occasion des Assemblées Générales annuelles.

S'ils n'ont pas un pouvoir discrétionnaire important, leur rôle politique est primordial. Si le chef de réseau procède à une modification significative des modes de financement (création de titres subordonnés par exemple), l'approbation des caisses locales est indispensable. De même, dans le groupe Crédit Mutuel, les membres du conseil d'administration au niveau du groupe, doivent tous avoir un mandat local. Si un conseil d'administration de caisse locale entre en conflit (en le démettant de ses fonctions) avec son président, tous les autres mandats deviendraient caducs.

Dans ce cadre, la vision actionariale de la création de valeur est alors moins pertinente car la dépendance des banques mutualistes au marché financier est moindre. Les actionnaires ne possèdent que des parts de véhicules cotés, le contrôle des dirigeants se fait alors indirectement via les agences de notation.

Dans son étude, Richez-Battesti (2006) s'interroge sur la place et la fonction du sociétariat à la fois dans l'activité de production, dans l'organisation interne des banques mais aussi dans les choix stratégiques opérés. Gianfaldoni et Richez Battesti (2007) de leur côté mettent en

² Il ne s'agit pas d'une organisation type, dans certains réseaux, le Conseil de Surveillance, au niveau d'une caisse locale, n'existe pas.

avant l'importance de la recherche du consensus dans les organisations étudiées. Les différentes parties prenantes s'accordent sur un certain nombre de valeurs (égalité, solidarité, liberté et responsabilité) et sur un modèle de gestion démocratique (non lucrativité, libre adhésion et participation). Le problème est alors de savoir associer les différentes parties prenantes au processus de prise de décision. C'est dans ce cadre, qu'il peut être intéressant de considérer l'apport réel des sociétaires et des administrateurs.

1.1.2. L'apport cognitif des sociétaires et des administrateurs.

En effet, parmi les fondements de l'organisation interne des banques coopératives, la décentralisation de la gouvernance est un point clé des ressources disponibles pour s'adapter à l'environnement économique. Dans ce cadre, les administrateurs (élus aux conseils de caisse) ont un rôle particulier à jouer : ils contribuent au développement commercial, en tant qu'apporteurs d'affaires. Gianfaldoni (2007) montre que les élus appartiennent souvent à d'autres réseaux de type associatifs ou professionnels. Ils sont choisis parce qu'ils appartiennent à ces réseaux mais aussi parce qu'ils partagent un certain nombre de valeurs proches de celles des banques mutuelles. Enfin, ils doivent collectivement être représentatifs du tissu économique local dont ils sont issus.

L'apprentissage organisationnel qui en découle n'est toutefois pas clairement explicité. La description précédente semble indiquer que l'on se trouve dans le cadre d'une gestion de l'expérience accumulée au sens de Koenig (1997). Dans ce cadre, les élus et les salariés apprennent dans le contexte relativement stabilisé de la gestion des opérations de la banque de détail. Si des incidents surviennent, les activités ne sont pas remises en cause mais améliorées. La gestion de l'expérience suppose un processus d'accumulation des connaissances et de diffusion des savoirs durables.

De ces développements, il apparaît que les apports cognitifs des sociétaires et des administrateurs résident essentiellement dans deux grands domaines : la préservation de valeurs fortes et l'utilisation de leur connaissance du tissu économique et social local. Dans le premier cas, la culture et les valeurs de la banque doivent permettre d'aligner les visions des dirigeants et des administrateurs, avec pour les dirigeants la nécessité d'agir dans le sens de ces valeurs. Dans le deuxième cas, l'expertise locale des administrateurs complète l'expertise des dirigeants de groupe qui se spécialisent alors dans la conduite de la stratégie au niveau national ou international.

La question est maintenant de savoir comment ces apports sont utilisés par les dirigeants des banques mutualistes. C'est dans ce contexte que les outils déployés par le contrôleur de gestion peuvent prendre sens. Ce que nous allons tenter de démontrer dans une deuxième partie.

2. Contrôle de gestion et gouvernance.

Dans un premier temps, il peut être pertinent de lister, parmi les mécanismes mis en oeuvre dans la gouvernance cognitive, quels sont ceux qui peuvent intégrer le contrôle de gestion. Dans un deuxième temps, on pourra s'interroger sur le type de contrôle mis en place dans ce contexte.

2.1. Quelle place pour les outils de contrôle de gestion dans la gouvernance des banques?

Les têtes de réseau des groupes coopératifs renforcent le mouvement de centralisation jusqu'alors moins perceptible dans ce type d'établissement. Cela se manifeste par une centralisation accrue des informations, la diffusion de nouveaux modes de gestion, d'objectifs de performances commerciales et financières. Les contraintes réglementaires en matière de fonds propres renforcent ce mouvement et il devient nécessaire pour le chef de réseau de

présenter aux autorités réglementaires des règles unifiées de circulation des informations ou de gestion des risques. L'équilibre qui consiste à la fois à entretenir l'engagement local tout en respectant des contraintes qui concernent l'ensemble des groupes bancaires rend nécessaire, pour les équipes dirigeantes, le renforcement des liens avec les sociétaires, et les administrateurs en cherchant à connaître, informer, former et mobiliser ces partenaires.

Le contrôle de gestion est traditionnellement peu associé aux mécanismes de gouvernance. Sa vocation première est de décliner les axes de performances internes de la firme ou d'aligner le comportement des individus sur les grands axes stratégiques (Anthony, 1988).

Le contrôle de gestion dans les banques ne relève pas de spécificités particulières. Bessire (1998) montre comment les processus se sont industrialisés et ont largement emprunté à la démarche industrielle, ce que recoupe l'étude exploratoire de Marsal et Travaillé en 2007. Les banques mutualistes, coopératives ou encore les caisses d'épargne se sont développées sur des bases régionales et ont un mode de gestion différent, plutôt marqué par la décentralisation. Bernard et Gauthier (2002) notent ainsi que les agences sont davantage responsabilisées au pilotage de leur activité. Les choix opérés en la matière ne sont, cependant, pas identiques d'un établissement à l'autre (Marsal, 2009). Plus encore, dans un même établissement alors que les outils mis à disposition des responsables locaux sont identiques, les pratiques observées peuvent largement différer (Oriot, 2004).

La question de la place du contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance est abordée par Beau et Pigé. (2007): en accédant aux informations internes délivrées par les outils ERP, les administrateurs peuvent contrôler à posteriori les choix stratégiques des dirigeants. Comment s'effectuent les interactions dirigeants- administrateurs lors de l'élaboration ou de la modification de la stratégie ?

Un premier aspect est dévoilé par Charreaux et Desbrières (1998). Dans cette lecture, la comptabilité de gestion est un moyen d'appréhender en interne les sources de création de

valeur et les espaces discrétionnaires (Charreaux, 2009). On retrouve cette idée avec la théorie de l'architecture organisationnelle. Dans ce cadre, le système d'évaluation des performances est déployé de telle façon qu'il existe une cohérence entre les modes de calculs des performances et les droits décisionnels alloués. C'est ainsi, que les outils, les indicateurs, les outils employés seront différents selon que l'on considère une entreprise centralisée ou non. Ces outils concernent essentiellement le dirigeant et les salariés dont il coordonne les activités, (Brickley et al, 2001a). À partir de la typologie des axes de gouvernance cognitive mis en avant par Charreaux et Wirtz (2006) notre propos est d'analyser plus finement le contenu et les objectifs de plusieurs mécanismes intentionnels spécifiques que sont les multiples réunions organisées dans le District³. Il s'agit de considérer comment les outils contrôle de gestion permettent de mettre en œuvre les compétences des administrateurs. Dans la mesure où les compétences des administrateurs peuvent aider à l'atteinte des objectifs de la banque, l'étude du processus stratégique semble alors bien adaptée. Le contrôle de gestion va traduire dans les outils déployés et les processus concernés l'apport cognitif des administrateurs. Cette approche est conforme aux apports de Simons, 1991 qui établit le lien entre contrôle de gestion et stratégie. Nous ne faisons que « rajouter », une nouvelle partie prenante au processus.

De fait, chacun des partenaires apporte une expertise particulière que les discussions peuvent mettre à jour. Dans le même temps, la culture très forte qui existe dans les banques mutuelles est de nature à freiner ou renforcer l'impact des outils de contrôle de gestion. Il est alors possible de formuler deux premières propositions :

³ Il pourrait aussi être intéressant de relever, si les axes liés aux mécanismes non intentionnels peuvent intervenir aussi (rôle de la culture par exemple).

P1. Si l'on considère que les administrateurs sont recrutés pour leurs compétences, alors ces compétences doivent être employées à la mise en œuvre du processus stratégique de la banque au niveau local.

Cette proposition illustre une des dimension possible de l'apprentissage organisationnel et qui concerne l'exploitation des ressources existantes.

P2 . Si l'on considère que les dirigeants cherchent à limiter les conflits axiologiques avec les administrateurs, alors ils communiquent, *via des reporting*, régulièrement sur les orientations stratégiques nationales.

Cette proposition sera particulièrement pertinente lorsqu'il s'agira pour l'équipe dirigeante d'explicitier l'exploration de nouvelles ressources, en particulier lorsque ces dernières sont éloignées du niveau local des caisses.

Dans le champ de la littérature en contrôle, la question qui se pose alors est celle du type de contrôle que l'on peut alors rencontrer dans un tel contexte.

2.2. Type de contrôle de gestion et gouvernance cognitive.

La question du lien entre forme de contrôle et propriété de la firme est posée dans le travail de Maurel (2008). L'étude du contrôle de gestion dans les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) montre que les outils sont largement déployés à tous les échelons « hiérarchiques » des organisations et que ceux-ci ne sont pas spécifiques aux dirigeants. C'est la même information qui circule tout au long d'un processus de décision qui peut être particulièrement long du fait de la pluralité et du nombre des parties prenantes.

Ory et al. (2006) montrent que les banques du secteur coopératif et mutualiste ont gommé leurs spécificités pour rapprocher leur mode de gestion de celui des banques de capitaux. Dans le même ordre d'idée, Bouquin (2007) fait un parallèle entre pratiques de contrôle de gestion axées sur des indicateurs financiers de court terme et le mode de gouvernance des

entreprises fortement liées aux exigences des marchés financiers. Maurel (2008) identifie un même mouvement de convergence entre le contrôle de gestion des sociétés coopératives de production et les PME. La seule particularité relevée par Maurel concerne la diffusion des informations de gestion. Les informations de gestion sont largement diffusées afin de permettre au plus grand nombre de bien comprendre les orientations stratégiques de la SCOP. Dans ce dernier cas, ces pratiques rejoignent les principales conclusions de la littérature en gouvernance cognitive, les entreprises cherchent à réduire les biais cognitifs, Charreaux 2002a.

Notre hypothèse est que nous devrions retrouver certaines ces particularités dans le cas du contrôle de gestion mis en place dans les banques mutualistes. Pour cela, nous empruntons le concept de contrôle interactif révélé par Simons (1987,1991,1995).

Dans ce cadre, les managers et leurs subordonnées interagissent fortement autour des outils de contrôle de gestion, servant de support aux priorités stratégiques. Les hypothèses budgétaires peuvent être remises en cause.

Il existe un lien entre contrôle interactif et les types d'incertitudes à gérer (concurrence sur la technologie, sur la satisfaction du client, la pertinence des arbitrages industriels, la prise en compte du facteur temps...). Dans le cas de la banque de détail, les deux incertitudes majeures concernent la satisfaction du client et la durée de la relation client. Pour que l'activité de la banque de détail soit rentable, il est nécessaire d'avoir des clients fidèles et largement équipés en produits et services divers.

Cette interaction signifie que dans la phase de définition des objectifs stratégiques, les cadres intermédiaires sont fortement associés au processus. Ce n'est pas le contrôleur de gestion qui décline le plan stratégique mais, les managers locaux qui donnent leur avis et chiffrent leurs objectifs. Ce point, nous conduit à formuler une proposition complémentaire à la proposition

1.

P3. Si l'on considère que les dirigeants ont mis en place un contrôle interactif, alors les directeurs de caisse participent activement au processus stratégique.

Dans le cadre de la gouvernance, cela signifie que dirigeants et administrateurs et salariés vont interagir lors du suivi des réalisations. Arena et Solle (2008) précisent que dans le cadre d'un contrôle interactif, l'attention des managers est fréquente, régulière et concerne tous les niveaux hiérarchiques. Le processus budgétaire fait l'objet d'ordres du jour récurrents, nous devrions retrouver cet aspect lorsqu'il s'agit de considérer les réunions avec les administrateurs.

Il est donc possible de formuler une quatrième proposition :

P4. Si l'on considère que les dirigeants mettent en place un contrôle interactif, alors les tableaux de bord de suivi sont régulièrement à l'ordre du jour des réunions impliquant les administrateurs.

Le système interactif envisagé comme « un système de dialogue pour convaincre, mobiliser les énergies, canaliser les idées nouvelles et ...maintenir la pression » Berland et al.(2005) peut alors être transposé à la mobilisation des élus et des salariés autour d'une vision commune de la banque mutualiste. Le capital organisationnel résultant de cette mise en place proviendra alors de la capacité des dirigeants à renforcer la cohérence entre les contraintes de centralisation et de délégation au niveau local et, finalement articuler la structure administrative et technique avec la structure politique.

Il est alors possible de rédiger une cinquième proposition :

P5. Les pratiques de contrôle interactif sont associées à l'existence d'espaces réguliers de dialogue entre équipe dirigeante et administrateurs.

Le « test » de ces propositions est effectué dans un établissement de crédit et plus particulièrement dans le district d'une fédération du groupe Crédit Mutuel. La partie suivante, est ainsi consacrée à la démarche empirique et à la présentation des principaux résultats.

3. Le cas d'une banque du secteur mutualiste et coopératif.

Le réseau que nous choisissons d'étudier est le réseau Crédit Mutuel et en particulier l'organisation qui prévaut dans une grande Fédération de l'Est de la France. Avant de présenter les résultats, nous allons décrire dans un premier temps le protocole de recherche, puis, dans un deuxième temps, nous décrirons plus précisément le processus de planification stratégique à l'œuvre dans ce District. Un troisième point montrera quelle est la place des outils de contrôle de gestion dans les réunions politiques, alors qu'un quatrième point tentera de montrer quelles en sont les conséquences sur les perceptions des élus.

3.1. Le protocole de recherche.

Le groupe Crédit Mutuel est un établissement bancaire qui regroupe plusieurs Fédérations, regroupées au sein de la Fédération Nationale qui joue le rôle de chef de réseau. Les politiques commerciales, organisationnelles et financières peuvent être différentes d'une Fédération à l'autre. La Fédération dans laquelle se situe notre étude est découpée en Directions Régionales (D.R.), elles-mêmes découpées en Districts. Chaque D.R. est dirigée par un Directeur qui anime une équipe « d'appui » au service du bon fonctionnement et du développement des caisses locales : animation commerciale, fonction logistique, maîtrise des risques, contentieux, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion. Ce sont les fonctions « techniques ». Les fonctions « politiques » sont assurées par les Districts et leurs Bureaux élus⁴. L'étude de cas, concerne un District qui a la particularité de recouvrir

⁴ Nous aborderons plus précisément cet aspect dans le point 3.2

entièrement le territoire d'une D.R.. Fin 2008, le district regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de C.S. et C.A. et 575 administrateurs), 556 salariés, 60 caisses pour 96 points de vente. Les caisses locales sont regroupées par secteur, il y a 7 secteurs dans le District. Depuis 1999, le Président du District organise régulièrement une enquête afin de mieux connaître la structure socioprofessionnelle des élus. Les objectifs de cette enquête sont multiples, s'assurer que les conseils d'administration sont diversifiés, que la parité progresse et que le renouvellement des élus est assuré. En effet, entre 1999 et 2008, le nombre d'élus est passé de 513 à 695, suivant en cela la progression du nombre de caisses créées, la question de leur identité n'est donc pas neutre.

Concernant le premier point, l'étude montre que trois catégories socioprofessionnelles composent plus de 74 % des élus : les agriculteurs exploitants, les artisans, commerçants et chefs d'entreprise et les cadres et professions intellectuelles. Si l'on compare avec les moyennes nationales (chiffres INSEE), ces catégories sont plutôt surreprésentées dans les conseils. A contrario, les professions intermédiaires, les employés et les ouvriers sont sous représentés. On retrouve cette tendance, mais avec des écarts moins importants, si l'on compare les chiffres avec ceux du sociétariat du District.

Pour ce qui concerne la parité homme-femme, le nombre d'élues a fortement progressé sur la période, alors qu'elles forment un peu plus de 17% de l'ensemble des élus en 1999 elles représentent 27% fin 2008. Plus jeunes que les hommes (61% sont âgées de moins de 56 ans, contre 40 % pour les hommes), elles sont aussi plus actives puisque 78% d'entre elles exercent une activité professionnelle. Cette évolution résulte d'une volonté de diversifier les conseils en améliorant la parité homme-femme. Le troisième point concerne le renouvellement des conseils et montre une nette tendance au vieillissement des conseils avec une augmentation de la part des Plus de 56 ans qui représentent plus de 54 % des élus, contre 49 % en 2002. Il existe une réelle volonté de vigilance pour maîtriser ces trois points. C'est

donc, dans ce contexte de modification sensible des profils des élus que se déroule notre travail de recherche. L'autre élément du contexte, qu'il ne faut pas négliger, concerne la période d'investigation qui se situe juste à quelques mois du pic de la crise financière dont le secteur bancaire a particulièrement souffert. Il n'était pas inutile pour les dirigeants du District (Président du District et Directeur Régional) d'avoir un retour sur le ressenti des élus face à la crise.

Le protocole de recherche est basé sur une approche qualitative et la collecte des données prend plusieurs formes : entretiens directs, étude des procès-verbaux de réunion, participation à ces réunions, enquête par questionnaire (Tableau 1).

Le groupe C.M. et les Districts qui le composent sont très impliqués dans la mobilisation des élus. De fait, la proposition d'effectuer une étude des mécanismes internes de gouvernance a été très bien accueillie. En effet, la question qui se pose pour les dirigeants est d'appréhender l'efficacité des réunions organisées pour fédérer les parties prenantes. La collaboration qui s'installe doit permettre d'une part de répondre à nos questions de recherche et d'autre part de mesurer l'efficacité des efforts de communication consentis par la Fédération et le District.

Notre étude est avant tout exploratoire dans la mesure où l'étude approfondie des outils contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance est encore peu répandue. Après une phase de test auprès d'une vingtaine de personnes, présidents et élus, issus de 3 C.C.M. différentes (urbain, rural, semi-rural), la version définitive du questionnaire est achevée fin mars 2009⁵. L'envoi des questionnaires s'effectue courant avril avec date limite de réponse au 30 juin 2009.

⁵ En annexe, des extraits des questions posées.

Tableau 1: La diversité des sources d'information.

Mode de collecte des données	Objectif de la collecte	Les données obtenues	Propositions concernées
Questionnaires auto administrés après un test effectué auprès des élus de 3 caisses (17 personnes participent au test)	Recueillir les perceptions des élus sur la politique de communication et groupe et situer les outils de contrôle de gestion dans ce contexte	208 répondants soit un taux de réponse de plus de 30% pour l'ensemble des élus	P2, P4, P5
Entretiens avec les dirigeants	Recueillir les objectifs poursuivis par les dirigeants du Groupe et situer le contrôle de gestion dans ce contexte	1 entretien avec le Président du Groupe Crédit Mutuel 1 entretien et 1 séance de travail avec le Directeur Régional 1 entretien et 2 séances de travail avec le président du District	P2
Entretien avec un directeur de caisse	Recueillir le témoignage du processus stratégique	2 entretiens	P1, P3, P5
Participation aux réunions	Faire connaître largement la démarche entreprise, recueillir directement les informations en particulier sur les indicateurs de contrôle de gestion présentés en réunion	2 participations au Séminaire Annuel des présidents et Directeurs 1 participation au Bureau de District 3 participations aux réunions de secteur 2 participations aux réunions de Correspondants de District Participation régulière aux Conseils de C.C.M.	P3
Étude des comptes-rendus de réunion (62 réunions sur 3 ans)	Croiser les perceptions des élus et les ordres du jour affichés,	62 comptes-rendus analysés de février 2007 à septembre 2009.	P1, P3, P4

Au terme de cette période, 147 questionnaires sont retournés : 42 questionnaires présidents et 105 questionnaires élus. Au total, 208 personnes ont participé à cette enquête⁶ : 43 présidents, et 165 élus. Cela représente un taux de réponse de plus de 35% pour les présidents, d'un peu

⁶ En effet, un questionnaire président a été complété par les deux présidents d'une même caisse et 6 questionnaires élus ont été complétés lors d'un conseil d'administration.

plus de 28 % pour les élus. Les répondants exercent leur mandat dans 42 caisses (soit 70 % des caisses du District). 73% des représentants élus au Bureau de District ont répondu à l'enquête. La composition de l'échantillon fait apparaître une très bonne représentativité des élus. 118 hommes et 43 femmes ont participé à l'enquête, soit un taux de féminisation de 25% (contre un peu plus de 26% pour le District). La répartition des répondants en fonction des mandats exercés montre un bon équilibre entre C.A. (59% des mandats de présidents, 48% pour les élus) et C.S. (17% des mandats de présidents, 43% pour les élus). Enfin, les élus exercent, en moyenne, leur mandat depuis une dizaine d'années pour les présidents, un peu plus de 11 ans pour les élus. Pour chacune des propositions, il est possible de croiser plusieurs sources de données ; c'est ainsi que les résultats de l'enquête peuvent être croisés avec les entretiens accordés par les dirigeants ou les ordres du jour des réunions pour ce qui concerne la proposition 2 par exemple.

3.2. Le contexte de la planification au sein du District.

Le contexte original de la planification stratégique est une démarche qui associe étroitement les élus et la structure « technique ». Il s'articule autour du plan à moyen long terme (P.M.T.). Ce plan à 3 ans se décline en 4 strates, il existe un plan du groupe qui donne les grandes orientations stratégiques et identifie au niveau local les Fédérations pour lesquelles les axes de développement sont les plus prometteurs. Chaque Fédération prépare ensuite son plan, décliné par Directions Régionales et Districts. Ensuite, les chiffres sont déclinés en plans locaux qui regroupent plusieurs caisses, puis en plan par caisse. Si les orientations stratégiques sont globales, les moyens d'y parvenir diffèrent d'une région à l'autre. Les ambitions et les objectifs peuvent être différents d'une caisse à l'autre, d'une région à l'autre. Dans ce contexte, c'est le résultat global qui compte et surtout le fait que chacun contribue à sa façon au succès du groupe dans son ensemble. Le Directeur régional explique : « Dans une région viticole, on va chercher à voir ce qui, dans les objectifs du groupe, peut être atteint à notre

niveau, compte tenu des forces et des faiblesses du secteur géographique, de notre implantation, de nos parts de marché ». Dans le District étudié, la démarche a débuté en 2007 par une phase de diagnostic à laquelle les élus ont été associés, puis le plan a été formalisé fin 2007, pour une mise en application début 2008. Les élus ont été mobilisés lors du séminaire annuel de septembre 2007 à l'occasion d'un atelier qui a consisté à faire la synthèse des principaux axes de développement pertinents dans le District.

Cette synthèse sert de base de négociation avec la Fédération pour obtenir plus de moyens financiers, humains, techniques pour atteindre les objectifs assignés. En effet, la Fédération participe aux efforts de développement locaux par le biais de contributions financières accordées à la DR qui les redistribue aux C.C.M. concernées par le plan de développement. Concrètement, l'accent est mis sur les projets de partenariat entre caisses : opérations commerciales communs, partenariats avec le tissu économique local en associant plusieurs caisses. Depuis 2008, il existe un suivi mensuel de ce plan, il n'est pas prévu de changement des objectifs durant ces trois ans. Par contre, au niveau de chaque C.C.M., une réactualisation annuelle du plan est effectuée par le Directeur de Caisse. Cette réactualisation se déroule en fin d'année et donne lieu à un aller et retour entre la caisse et la D.R.. Les élus ne sont pas formellement associés à cette période de négociation.

La planification que nous venons de décrire concerne la banque de détail et le renforcement de son implantation territoriale. Les autres orientations stratégiques du groupe, ne sont pas concernées. La décision de prendre une participation, de racheter tel ou tel établissement national ou étranger, de diversifier les activités ne relève pas de la démarche au niveau du District. De fait, la nécessité de communiquer sur les grands axes stratégiques suivis au niveau national s'impose particulièrement. Il s'agit, alors d'atteindre deux objectifs : informer les élus sur la vie du groupe et piloter au niveau local l'exécution du plan à moyen terme (P.M.T.). Pour ce faire, plusieurs types de réunions sont organisées au sein du District

(Tableau 2). Le Directeur Régional évoque le terme de réunions politiques parce qu'elles sont destinées principalement aux élus.

Tableau 2. Les principales réunions politiques organisées dans le district

Types de réunion	Participants	Périodicité	Objet de la réunion
Bureau de district	15 Directeurs et P.C.A. élus du bureau	9 par an	Interlocuteur politique du C.M. dans le District, partenariats, politique de formation
Réunions de secteur	P.C.A. et P.C.S., président de district et vice-président +DR	Mai juin	Animation commerciale du secteur, comparaisons des C.C.M., point d'étape sur le groupe et le District
Correspondants de districts	Directeurs de caisse+ P.C.A.+P.C.S.	Bisannuelle	Vie du secteur
Assemblée plénière du district	Représentants de toutes les caisses (Directeurs, P.C.A.-P.C.S. plus un ou deux administrateurs par caisse)	Annuelle	Le point de l'année écoulée
Séminaire annuel des présidents et directeurs	Directeurs de caisse+ P.C.A.+P.C.S.	Annuelle	La feuille de route pour l'année à venir, le point sur l'actualité du groupe
C.A. et C. S. des caisses locales	Directeur de caisse, P.C.A. et P.C.S. et ensemble des élus	Mensuelle	Le suivi de l'activité commerciale et financière de la C.C.M.

Source : retranscription des entretiens avec le Président du C.M., le Directeur Régional, le Président de District.

Les différentes réunions ont pour objet d'associer les élus, et en particulier les présidents, au fonctionnement du District mais aussi d'harmoniser les perceptions de l'ensemble des parties prenantes. Le directeur régional précise ainsi : « Les directeurs de caisse assistent à un certain nombre de réunions techniques, durant lesquelles nous faisons le point sur les actions en cours, les priorités, les points de vigilance. Les réunions organisées avec les élus, reprennent les mêmes thèmes. L'idée est de s'assurer que le discours est reçu de la même façon ». Il poursuit : « Les différentes réunions sont organisées pour que tout le monde, c'est-à-dire, les directeurs de caisse, et les présidents de conseil entendent la même chose au même moment ». Le président du District rajoute : « Pour que cela fonctionne, il faut une bonne entente entre les directeurs de caisse et les élus, en particulier les présidents ». En effet, statutairement, les présidents de conseil d'administration « dirigent les C.C.M. ». Si un président souhaite engager des fonds dans une action de partenariat, que cette action est votée en C.A., le Directeur de Caisse, qu'il soit ou non d'accord, va exécuter les choix opérés. Ce faisant, ce directeur de caisse, peut se trouver en décalage par rapports aux orientations générales que la

Direction Régionale lui assigne par ailleurs. C'est pourquoi, dans la totalité des cas, les directeurs sont aussi conviés à ces réunions.

3.3. La place des outils de contrôle de gestion dans les réunions politiques.

L'examen de ces ordres du jour, montre que deux formes de contrôles coexistent. Le contrôle diagnostique et le contrôle interactif se succèdent dans une logique d'intégration des visions de l'ensemble des parties prenantes. L'examen des ordres du jour de 62 procès-verbaux de réunions organisées dans le District de février 2007 à septembre 2009⁷ souligne l'importance des outils de contrôle de gestion dans la conduite de plusieurs réunions (Tableau n° 3). Les tableaux de bord présentés en Bureau de District ou en réunion de Secteur ont pour objet d'analyser les écarts et de mettre en œuvre les correctifs éventuels et ce, dans une logique de comparaison des résultats commerciaux et financiers des caisses locales. Les directeurs de caisse ne découvrent pas les chiffres, qu'ils peuvent obtenir par le biais des applications intranet du District. Il s'agit ici d'impliquer les élus dans l'atteinte des objectifs locaux. C'est particulièrement le cas du Bureau de District, durant lequel les présidents échangent et cherchent à mieux connaître « ce qui fonctionne dans une caisse et pas dans une autre » selon les propos d'un président. Les tableaux de bord du séminaire annuel s'assimilent davantage à un *reporting* global, l'année est quasiment terminée et les chiffres connus à cette date reflètent une très large part du résultat total de fin d'année.

Il s'agit dans ce cas, d'expliquer les grandes tendances nationales, voire internationales dans lesquelles le groupe C.M. doit se développer. Des informations sur les marchés financiers, les contraintes de refinancement, d'évolution des taux d'intérêt sont ainsi évoquées.

⁷ 13 PV pour les Bureaux de District, 40 PV pour les Correspondants de District, 3 pour l'AG de District, 3 pour le Séminaire Annuel des Présidents et Directeurs, 3 pour les réunions de Secteur, soit 62 PV étudiés.

Tableau n° 3: Les thèmes de contrôle de gestion à l'ordre du jour des réunions régionales

Les réunions	Les thèmes contrôle de gestion à l'ordre du jour
Bureau de District	Tableau de bord du District (épargne, crédit, rentabilité, risques) Le P.M.T. du District
Correspondants de district	Peu développé, sauf en 2008 où l'on explique les outils de suivi en caisse aux élus
Réunion de secteur	Les résultats du groupe (résultat économique, Fonds propres, notation) Tableau de bord du District et du secteur (épargne, crédit, rentabilité, risques) Comparaison des résultats commerciaux et financiers des caisses du secteur Le P.M.T. du District
Séminaire Annuel des Présidents et Directeurs	Tableau de bord du District/ DR (épargne, crédit, rentabilité, risques) Le P.M.T. du District
Assemblée Générale Annuelle du District	<i>Reporting</i> , annuel et politique du groupe, essentiellement données comptables du District, données financières du groupe
Conseils mensuels dans Caisses de Crédit Mutuel	Tableau de bord de la caisse (épargne crédit, rentabilité, risques), Budget de la caisse, Suivi du CR de la caisse, le P.M.T. de la caisse

Dans le même temps, les élus présidents et administrateurs assistent aux conseils mensuels des caisses (conseils d'administration et conseils de surveillance) tels qu'ils sont prévus dans les statuts. Il s'agit dans ce cas, de suivre les chiffres commerciaux et financiers de la caisse, tout en mettant en œuvre une politique de prévention des risques. Les indicateurs diffusés lors de ces réunions sont très divers : indicateurs commerciaux et financiers du groupe, de la D.R., du secteur et des C.C.M. Les pratiques de comparaison sont ainsi systématisées. Dans le même temps, d'autres indicateurs viennent compléter les tableaux de bord internes : données macro-économiques générales (P.I.B., inflation, évolution du chômage) et des données macro-économiques plus financières (évolution des taux d'intérêt court terme, des taux long terme, évolution du refinancement...).

Il existe une combinaison d'indicateurs nationaux, régionaux et locaux. Ces indicateurs sont systématiquement reliés à des données externes ce qui doit permettre selon le Président du District « De bien faire comprendre aux élus, l'environnement auquel le groupe est soumis ». Quelles en sont les conséquences auprès des élus ? Le point suivant va permettre d'y répondre en s'intéressant plus particulièrement aux perceptions des élus.

3.5. Les conséquences de ce type d'organisation sur les perceptions des élus.

Dans un premier temps, il s'agit de connaître le degré « intégration » ou « d'assimilation » des informations fournies à l'occasion de ces réunions. Il est ainsi demandé aux participants de classer les réunions en fonction de leur importance perçue dans la compréhension de la stratégie ou de l'environnement économique du groupe. Dans un deuxième temps, il s'agit d'identifier si la démarche de planification s'accompagne d'espaces d'échanges. C'est ici la dimension plus ou moins interactive du contrôle mis en place, qui est envisagée et ce, au travers deux items : l'expression des points de vue et la prise de décision au niveau de la caisse. Ces deux items sont conformes aux pistes d'études proposées par Bouquin et Fiol (2006).

Les répondants classent les réunions de 1 (la réunion est très importante) à 4 (la réunion n'est pas importante). Un rang 5 est rajouté, lors du traitement des réponses, pour tenir compte du fait que certains répondant ne classent pas toutes les réunions. Dans les résultats, on obtient ainsi des pourcentages de « réunions non classées ». Pour ce tableau, nous ne retenons que les pourcentages cumulés des classements de rang 1 et 2.

Tableau n°4 : Les perceptions des élus

Les réunions importantes pour	Bureau de District	Réunion de secteur	Séminaire annuel des Présidents et Directeurs	AG Plénière de District
Comprendre la stratégie du groupe	72,7%	28,6 %	63,4%	57,9%
Comprendre l'environnement économique et réglementaire	54,5 %	33%	63,4%	44,7%
Prendre des décisions dans votre caisse locale	72,7 %	47,6%	24,4%	13,2%
Exprimer votre point de vue	72,7 %	64,3%	39%	23,7%

Pour ce qui concerne la perception, que les administrateurs ont des informations fournies en conseil (Tableau 5), les questions ne demandent pas d'établir un classement (puisque les

administrateurs n'assistent régulièrement qu'aux réunions mensuelles des conseils), mais de cocher les occurrences pertinentes.

Dans les réunions de secteur, ce sont des explications supplémentaires sur les chiffres diffusés qui attirent l'attention des présidents. Les pratiques de comparaisons étant largement développées, il semble légitime pour les participants d'avoir des explications plus détaillées que la compilation de plusieurs tableaux (certains participants se plaignent qu'il y ait même trop de chiffres). Ainsi, « savoir ce qui marche ici et pas à un autre endroit » est une remarque qui revient souvent dans les citations des élus. Pour ce qui concerne les remarques et commentaires concernant le séminaire annuel des Présidents et Directeurs, ce sont moins les chiffres qui sont insuffisants que les commentaires et les analyses concernant la stratégie du groupe.

Tableau 5: Les perceptions des administrateurs

Selon vous, les informations communiquées lors des conseils mensuels sont-elles très importantes pour :	% de réponses positives
Comprendre la stratégie à long terme du groupe C.M.-CIC	68,6
Comprendre l'environnement économique et réglementaire	69,5
Comprendre la stratégie commerciale de votre caisse	85,7
Comprendre l'environnement économique et commercial de votre caisse	85,7
Exprimer votre point de vue	73,3
Prendre des décisions (à titre d'administrateur dans le cadre du CA ou du CS)	49,5

De ces premiers résultats, il ressort que les outils du contrôle de gestion jouent un véritable rôle dans les mécanismes cognitifs mis en œuvre dans cette organisation. Avant de qualifier ce rôle, il semble pertinent de discuter les résultats afin d'en recueillir les points remarquables.

4. Discussion

La discussion aborde successivement, les dimensions cognitives de cette gouvernance, la place du processus stratégique dans la cohésion du groupe et les dimensions du contrôle interactif relevées dans cette organisation.

4.1. Les dimensions cognitives de la gouvernance

L'analyse des sources de données permet de confirmer les deux premières propositions. Les élus participent au processus stratégique dans la définition des objectifs triennaux, en ce sens, ils apportent leurs compétences aux dirigeants du groupe qui de leur côté se concentrent sur la stratégie nationale voire internationale

Les tableaux de bord, et les outils de *reporting* employés dans ce District, traduisent une large utilisation d'un système pyramidal de tableaux de bord avec des déclinaisons à la fois nationale (pour le groupe), régionale (pour le District et la DR), sectorielle (chiffres du secteur) et enfin locale (les chiffres par caisse). Ainsi, la marge de manœuvre accordée au niveau local est-elle, en quelque sorte canalisée par le rappel régulier de la position du groupe, des contraintes auxquelles il doit faire face, et des demandes émanant des agences de notation (exemple dans une réunion en 2007). Nous en avons une belle illustration par les propos spontanés des élus qui citent parmi les chiffres importants à connaître : les chiffres du groupe, les chiffres du District. Dans le même temps, le séminaire annuel est un moment fort du District au cours duquel des membres de l'équipe dirigeante viennent expliquer, commenter l'actualité économique et financière du groupe.

L'observation du processus stratégique montre qu'il existe finalement deux niveaux stratégiques correspondant à deux répertoires distincts de ressources, illustrant en cela les travaux de Conner et Prahalad (1996), Kogut et Zander (1992).

Une stratégie au niveau du groupe, conduite par l'équipe dirigeante de la Fédération qui donne les orientations fortes de la banque de détail et saisit des opportunités de croissance externe lorsque celles-ci se présentent (partenariats, rachats d'autres établissements de crédit). Dans le même temps, une stratégie locale d'enracinement qui se déploie dans les territoires avec la mobilisation des expertises locales des élus et des salariés. Il existe deux formes de compétences mobilisées sur des sujets, des lieux où elles semblent les plus pertinentes. La cohérence de l'ensemble est obtenue par une politique active de communication à l'égard des élus et une mobilité importante des managers locaux (les directeurs régionaux restent rarement plus de 4 ans au même poste), ainsi que des allers et retours entre les postes régionaux et les postes du siège, voire à l'international. La politique déployée semble efficace, en termes d'intégration, au regard des réponses obtenues, les élus reconnaissant globalement comprendre la stratégie poursuivie par le groupe ainsi que l'environnement économique et financier.

Pour autant, les demandes d'explications restent encore très fortes. Dans le contexte de crise financière et de grande incertitude qui préside au déroulement de l'enquête, les élus souhaitent davantage d'explication sur la stratégie suivie. Quelques commentaires en témoignent : « il faut mieux justifier les choix », « donner plus d'explications », « on voudrait moins de chiffres et davantage de paroles ». Ces quelques commentaires, semblent indiquer que les risques de conflit cognitif ne sont pas totalement réduits. De fait, les dirigeants doivent justifier davantage leurs choix stratégiques et les valeurs défendues par les élus forment un véritable mécanisme de gouvernance. En effet, dans ce cadre, les dirigeants ne pourraient pas durablement opérer des choix qui ne seraient pas en cohérence avec les valeurs des sociétaires et l'Histoire du groupe.

4.2. L'omniprésence du contrôle budgétaire et stratégique.

L'examen des ordres du jour, la mise en place du plan stratégique et son suivi montrent que l'ensemble des dirigeants, des managers et des présidents sont particulièrement impliqués dans le processus stratégique et budgétaire. Ces éléments confirment les propositions 3 et 4. De fait, les premiers éléments qui caractérisent le contrôle interactif sont présents dans cette organisation. Les dirigeants s'impliquent fortement dans le processus budgétaire et stratégique, les cadres locaux formulent des hypothèses budgétaires autour d'un véritable dialogue. Le contrôleur de gestion est en retrait. Il n'apparaît pas dans les réunions avec les élus et semble avoir essentiellement un rôle de mise en cohérence des plans de chacune des caisses pour construire le plan de la D.R..

La nouveauté par rapport aux études antérieures est de faire « apparaître » dans le suivi budgétaire et stratégique des administrateurs de caisse. Ces derniers participent activement au processus.). Le P.M.T. apparaît ainsi comme l'outil le plus structurant. Il est largement cité par l'ensemble des répondants. Son mode d'élaboration qui allie les responsables opérationnels, les dirigeants et les élus en fait un vecteur important de cohérence au niveau régional. De fait, le suivi de son exécution est-il particulièrement mis en avant durant tout le processus managérial et organisationnel. Cet aspect est confirmé par les réponses concernant la prise de décision. Les informations diffusées lors de certaines réunions sont une aide à la prise de décision en caisse locale.

Enfin, il existe un double niveau de contrôle des activités réalisées en caisse. Les élus, associés à la détermination des objectifs au niveau local, sont aussi associés au processus de pilotage qui implique la correction éventuelle des écarts. Cette présence est inédite en gouvernance « classique ». Tout se passe comme si les élus exerçaient un contrôle indirect des dirigeants par le biais du fonctionnement des caisses locales.

4.3. Apprentissage organisationnel et contrôle interactif

Les outils de contrôle de gestion sont déployés massivement tout au long du processus décisionnaire, mais peu d'attention est portée sur l'utilisation et la perception qui en résultent dans les mécanismes internes de gouvernance. Il existe pourtant une réelle stimulation de l'apprentissage stratégique par le débat et le dialogue.

Ces espaces de dialogue existent-ils réellement ou sont-ils simplement formels comme certains auteurs le suggèrent dans les banques du secteur mutualiste et coopératif ? Il s'agit ici de s'interroger sur la cohérence verticale et latérale au sens de Bouquin et Fiol (2006). La mise en œuvre de cette cohérence n'est, en effet, pas automatique. En clair, il ne suffit pas de diffuser, même si on les commente, les outils de contrôle de gestion, encore faut-il les discuter, les justifier voir même les critiquer. Des espaces d'échanges sont alors nécessaires pour faire vivre ces outils et ce, dans une véritable démarche d'apprentissage organisationnel (Benavent et Villarmois, 2006 ; Batac et Carassus, 2008). Nous retrouvons cette dimension par le dialogue budgétaire qui s'instaure chaque fin d'année entre les directeurs de caisse et la D.R.

Notre étude confirme la proposition 5. En effet, la dimension interactive du contrôle est illustrée par deux points : la participation active des élus et des salariés dans la mise en place du P.M.T. et l'existence de véritables espaces d'échanges dans la phase de suivi des activités commerciales. Dans ce cadre, les dirigeants du groupe, en laissant aux élus locaux et aux salariés le soin de décliner les objectifs stratégiques nationaux en fonction des forces et des faiblesses identifiées sur leurs territoires, accroissent leur connaissance des forces et faiblesses du réseau banque de détail. Il existe une dimension « révélation de l'information » dans cette démarche qui met résolument en avant les compétences locales pour la résolution de problèmes locaux dans la lignée des travaux de Jensen (1992), Brickley et al.(2001b). Le contrôle mis en place est de type collégial au sens de Macintosh (1994) Les espaces

d'échanges coexistent avec les réunions pour lesquelles les tableaux de bord d'activité commerciale sont les plus développés. Il y a d'autant plus d'échanges que les tableaux de bord concernent les données locales (District ou Caisses). Les élus sollicitent particulièrement les pratiques de comparaison, d'un District à l'autre, d'une caisse à l'autre. Nous avons par ce biais une illustration de l'exploitation des ressources interne par un véritable processus d'accumulation d'expérience au sens de March (1991).

Il existe un grand intérêt sur ce qu'il se passe au niveau local. La vie du District, l'implication de ce dernier dans la vie locale est un important sujet de discussion. Plus encore, la vie des caisses, les pratiques locales (« savoir ce qui marche à un endroit et pourquoi »), les problèmes rencontrés par les autres caisses, pouvoir se comparer aux autres caisses, se situer dans le District, sont des thèmes qui reviennent régulièrement. À cet égard, il existe une très forte demande d'échanges supplémentaires.

Conclusion

La mobilisation du cadre théorique de la Théorie de Positive de l'Agence étendue aux dimensions cognitives permet de renouveler le cadre traditionnel d'analyse des organisations. L'exploration des liens qui peuvent exister entre contrôle de gestion et gouvernance nous a permis de mettre à jour une forme d'organisation tout à fait originale.

Les apports de cette démarche se situent tant dans le domaine académique que managérial.

D'un point de vue théorique, quatre points peuvent être soulignés.

Dans un premier temps, ce cadre d'analyse n'a encore jamais été mobilisé dans l'étude du secteur bancaire mutualiste, ce qui constitue un apport intéressant. Notre étude a mis à jour l'imbrication originale du processus de contrôle et des mécanismes internes de gouvernance, notamment au travers les réunions politiques et les conseils mensuels de caisse.

On peut même avancer que cette originalité traduit une gouvernance de type partenariale, dans la mesure où salariés, dirigeants et élus travaillent étroitement à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Dans un deuxième temps, on peut noter que la dimension partenariale est renforcée par l'absence de mécanisme disciplinaire fort. Les directeurs de caisse, qui ne réalisent pas leurs objectifs, ne sont pas sanctionnés et les causes d'écarts sont identifiées et actées bien avant la fin du processus budgétaire. Dans le même temps, les directeurs qui atteignent leurs objectifs ne perçoivent pas de prime, par contre on leur accorde un budget supplémentaire. La récompense se manifeste par une extension de leur pouvoir décisionnaire.

Dans un troisième temps, le choix de recueillir l'opinion des élus est aussi original puisqu'il permet une sorte d'évaluation des mécanismes du point de vue des participants, ce qui est aussi nouveau dans l'étude des banques mutualistes. Il a été possible par ce biais, de mesurer la « popularité » des outils de contrôle de gestion diffusés auprès des acteurs politiques du District.

Enfin, cette étude a pu mettre en lumière le rôle politique du contrôle de gestion. En associant les élus au processus de planification, il est possible ensuite de les associer dans le suivi des actions réalisées sur le terrain. Ce contrôle s'apparente plus à un contrôle d'exécution qu'à un réel contrôle de l'équipe dirigeante. Le processus stratégique du groupe est peu concerné par les pratiques que nous avons relevées et qui se focalisent sur le niveau local.

D'un point de vue managérial, il est alors possible de « mesurer » l'écart qui existe entre les objectifs des réunions et les « résultats » obtenus au travers les témoignages des élus, en particulier du point de vue des données chiffrées communiquées.

La question de l'efficacité du processus reste toutefois posée, les élus restant peu diserts sur les décisions réellement concernées par les informations diffusées lors de ces réunions.

Les risques de conflit restent importants et les outils de contrôle de gestion peuvent alors être bien insuffisants pour les réduire. À ce stade de notre travail, il pourrait être intéressant d'étudier les pratiques de contrôle et de gouvernance dans un autre établissement bancaire mutualiste afin de conforter ces premiers résultats.

Bibliographie

Anthony R.N. *The management control function*, Boston, The Harvard Business School Press, 1988.

Arena L., Solle G. (2008), « Apprentissage organisationnel et contrôle de gestion : une relecture possible de l'ABC/ABM ? », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Numéro Thématique, Décembre, p 67-86.

Baker G., Jensen M.C., Murphy K. (1988), Compensation and incentives :practices versus theory, *The Journal Of Finance*, Vol. XLIII, n° 3, Juillet, pp 593-618.

Batac J, Villarmois de la O., Benavent C. « Les interactions stratégie/contrôle : le cas d'une banque de détail », Actes AFC

Batac J., Carassus D. (2008) « Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997)», *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Décembre, numéro spécial, pp 87 à 112.

Berle A. et Means G.,*The modern corporation and private property*, Mac Millan,1932, 2^oédition 1956.

Beau C., Pigé B. (2007) La normalisation de l'information comptable dans le processus de gouvernance , *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Numéro spécial, pp 57-76.

Benavent C. Villermois de la O. (2006) « CRM, apprentissage et contrôle organisationnel », *Journal Of Information Systems and Technology Management*, Vol. 3, n° 2, pp 193-210

Berland N., Ponsard J.P., Saulpic, O.,(2005) Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons , Ecole Polytechnique, CNRS, Cahier n° 2005-024, septembre 2005.

Bernard et Gauthier (2002) *Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, Revue Banque Edition, Novembre.

Bessire D. (1998) Logique d'entreprise et *design* du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n° 4, décembre, p. 5-37.

Bouquin H., Fiol M.(2006), Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver , Actes du congrès AFC

Buschman R.M., Smith A.J. (2001) Financial accounting information and corporate governance, *Journal Of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp 237-333

Brickley J.A., Smith G.W., Zimmerman J.L. (2001a) « *Managerial economics and organizational architecture* » Irwin- Mac Graw Hill et al.

- Brickley J.A. Zimmerman J.L. « Changing incentives in a multitask environment : evidence from a top-tier business school », *Journal of Corporate Finance*, 7 (2001b), pp 367-396.
- Charreaux G. (2009) Gouvernance et Comptabilité, in B. Collasse (dir.) *Encyclopédie Comptabilité ,Contrôle de gestion et Audit*, Editions Economica
- Charreaux G. Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica,
- Charreaux G. (2002a) Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise , revue *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 5 (3), pp 5-68.
- Charreaux G. (2002b) Au delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance ,working paper FARGO 020701, Université de Bourgogne, Juillet.
- Charreaux G.(2001) L'approche économique financière de l'investissement , chapitre 1,p. 13-60, in *Images de l'investissement*, Vuibert FNEGE, Février
- Charreaux G. (2000) Nouvelle économie et gouvernance, *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2000*, Association d'économie Financière, décembre, p. 315-321
- Charreaux G. (1999) La théorie positive de l'agence : lecteur et relectures... in G. Koenig (Ed.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle*, Economica, p. 61-141.
- Charreaux G. Desbrières P. (1998) Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n° 2, pp 57-88.
- Conner K.R. et Prahalad C.K.(1996), A Ressource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, Vol. 7,n° 5, Sept-Oct., p. 477-501.
- Desrochers, Martin and Klaus P. Fischer, (2005), The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance, in : *Annals of Public and Cooperative Economics* 76:3, pp. 307-354.
- Fama E.F. et Jensen M.C. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of law and Economics*, Vol. 26, P. 301-326.
- Fransman M. (1994), Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, p 713-757.
- Fransman M. (1998) , Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, in G. Dosi, D.J. Teece et J. Chitry, *Technology, Organization and Competitiveness – Perspectives on Industrial Change*, Oxford University Press, p. 147-191.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2007), La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises, Université D'Avignon, Aix Marseille II, Recherche financée par la DIISES.
- Gurtner E. ,Jeager M. Ory J.N. (2002) le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le système bancaire ? *Revue d'économie financière*, n° 67.
- Jensen M.C. « The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control system », *Journal of Finance*, vol XLVIII, n°3, juillet 1993.
- Jensen M.C. , Meckling W.H.(1992) Specific and General Knowledge and Organizational Structure publié à l'origine dans *Contracts Economics*, ed Lars Werin and Hans Wijkander (Oxford :

Blackwell.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory Of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, p.305-360.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996) Le Tableau de Bord Prospectif, Traduction française, Edition Organisation, avril 2003

Koenig G. (1997), Apprentissage organisationnel, *Encyclopédie de Gestion*, Vol. 1, 2^o édition, Economica, p. 171-187

Kogut et Zander (1992) Knowledge of The firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3, p 383-397.

Macintosh N.B. (1994), *Management Accounting And Control Systems*, Wiley

March J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, Février, p. 71-87

Marsal C. (2009) L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs : le cas des banques de réseau, Congrès AFC Strasbourg, 2009.

Marsal C. et Travaillé D. (2007) Les représentations paradoxales de l'automatisation des tableaux de bord à propos de deux cas *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 13, Vol. 2 Décembre

Maurel C. (2008), Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 14, Vol . 2, décembre

Nelson R. et Winter S. (1982), *An evolutionary Theory of Economic Change*; Harvard University Press

Oriot F.(2004) L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 10, Numéro thématique, juin, pp 237-255.

Ory J.N., Jeager M., Gurtner E.,(2006) La banque à forme cooperative peut-elle soutenir durablement la competition avec la banque SA?, *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.9,n° 2 p. 121-157

Prahalad C.K. (1994), Corporate Governance or Corporate Value Added ?: Rethinking the primacy of Shareholder Value, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 6, n° 4, p. 40-50

Rajan R.G. et Zingales L. (2000), The Governance of the New Enterprise, in X.Vives (Ed.), *Corporate Governance*, Cambridge University Press, p.201-232.

Richez-Battesti Nadine (2006), Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée? Le cas des banques cooperatives en France. XXII Conférence Internationale de recherche coopérative, Paris 19-22 octobre

Seal W.(2006) Management accounting and corporate governance : An institutional interpretation of the agency problem , *Management Accounting Research*, Vol. 17, pp 389-408.

Simons R. (1995), *Levers of control*, Harvard University Press, Boston

Simons R. (1991) strategic orientation and top management attention to control system, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-62

Simons R. (1987) Planning, control, and uncertainty : a process view , in W.J. Bruns et R.S.Kaplan (ed.), *Accounting and management : field study perspectives*, Harvard Business School Press, Boston, p 339-362.

Writz P. (2006a), Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance , *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 2, juin, pp 187-221

Witt U.(1998) Imagination and leadership – The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm , *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 35, pp 161-177.

Zingales (1998) Corporate Governance, in P. Newman (Ed), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Stockton Press.

Zingales R. (2000) In search of new foundations , *Journal Of Finance*, Vol. 55, n° 4 , Août, pp 1623-1653.