

Les coûts cognitifs de la crise financière : le cas d'une banque mutuelle

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° 1100602

Juin 2010

Résumé : Le secteur bancaire est traditionnellement opaque, complexe et les coûts de compréhension sont élevés. La crise financière a accentué ces coûts, à la fois par la complexité des opérations concernées mais aussi par les analyses teintées de catastrophisme qui ont émaillé les articles de la presse économique ou les discours de dirigeants politiques. Ces coûts sont d'autant plus importants lorsque les administrateurs ne sont pas des spécialistes (Wirtz, 2006). Ces coûts augmentent lorsque les dirigeants et les administrateurs ont des cadres d'analyse ou cadre de référence éloignés les uns des autres (Charreaux, 2006). Cela est particulièrement le cas, des banques mutuelles. Fondant leur mode de gouvernance sur la participation plus ou moins active des administrateurs, des salariés et des sociétaires, ces établissements ont du faire face à des coûts cognitifs élevés. Est ce que la crise a modifié les mécanismes internes de gouvernance ? Comment la cohésion s'est elle maintenue en particulier au niveau local ? Pour en rendre compte, nous avons étudié les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans un territoire particulier de 2007 à 2009. Les résultats montrent une très nette augmentation des coûts de conviction et la persistance de coûts cognitifs résiduels masquant mal un conflit axiologique latent.

Mots clés : gouvernance partenariale, banques mutualistes, gouvernance cognitive, conflits cognitifs, coûts cognitifs.

Abstract : The banking sector is traditionally opaque, complex and the costs of understanding are raised. The financial crisis in stressed these costs, at once (at the same time) by complexities of the concerned operations but also by analyses tinged with doom-watch which enamelled articles of the economic press or the speeches of political leaders. These costs are all the more important when the administrators are not specialists (Wirtz, 2006). These costs increase when the managers and the administrators have reference frame different from each other (Charreaux, 2006). It is particularly the case for cooperatives banks. Establishing their way of governance on active participation of directors and employees, these establishments have to face high cognitive costs. Have crisis modified the internal mechanisms of governance? To report it, we studied the mechanisms of governance in the work in a particular territory from 2007 till 2009. The results show a very clear increase of the costs of conviction and the obstinacy of residual cognitive costs masking badly a value conflict.

Key words: stakeholder governance, mutual banks, cognitive governance, cognitive conflicts, cognitive costs.

JEL Classification : G21, G34

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 crise financière a mis à l'épreuve le mode de gouvernance des banques en mettant en lumière les limites voire les contournements possibles de la réglementation bancaire. Les mauvaises performances enregistrées par les établissements bancaires, de part la complexité des opérations en œuvre, l'imbrication des contrats entre les banques a rendu très difficile la mise en cause directe des principaux dirigeants bancaires. Et de fait, il n'y a eu que très peu de dirigeants « débarqués » par leur conseil d'administration. Le secteur est en effet traditionnellement opaque, complexe et les coûts de compréhension sont élevés. Ces coûts sont d'autant plus importants que les administrateurs ne sont pas des spécialistes (Wirtz, 2006). Ces coûts augmentent d'autant plus que les dirigeants administrateurs ont des cadres d'analyse ou cadre de référence éloignés les uns des autres (Charreaux, 2006), ce qui est particulièrement le cas, des banques mutuelles. La crise financière et ses conséquences n'ont pas été de nature à rapprocher ces cadres d'analyse, augmentant au contraire les coûts cognitifs engagés. Ces coûts concernent les coûts de *mentoring*, les coûts de conviction et les coûts résiduels (Wirtz, 2006). Or, la cohésion de l'ensemble des parties prenantes des banques mutuelles reste indispensable, pour rendre crédibles auprès des autorités de régulation, les mécanismes internes de gouvernance. La question des modifications intervenues à l'occasion de la crise est alors ouverte.

L'objectif de cet article est, de brosser un tableau des mécanismes internes de gouvernance de ces banques dans une approche cognitive. Les banques mutuelles sont envisagées au travers les différentes ressources cognitives qu'elles mobilisent, dirigeants, salariés, administrateurs bénévoles, sociétaires, clients. Dans ce cadre, les dirigeants intègrent les visions des différentes parties prenantes et les banques survivent et se développent parce qu'il existe une véritable exploitation des ressources et compétences mobilisées. Dans ce cadre, les conflits cognitifs peuvent être les vecteurs de la réussite, lorsque cela permet, par exemple, des investissements dans des domaines très novateurs. La crise financière bouleverse quelque peu

ce schéma. Si l'on considère le comportement et les attentes des administrateurs bénévoles, comment imaginer que ces derniers puissent d'une manière ou d'une autre influencer les choix des dirigeants en période de panique boursière? Si l'on considère, le point de vue et le comportement des dirigeants, comment sont-ils parvenus à convaincre leurs administrateurs que les choix opérés étaient les bons choix ?

Le deuxième objectif de ce travail est alors de mesurer le succès et les limites possibles de cet exercice de communication. Il s'agira de répondre à plusieurs questions : comment les conflits cognitifs se sont-ils manifestés ? Comment les équipes dirigeantes les ont anticipé et y ont répondu ?

Pour ce faire, l'article est organisé de la façon suivante : un premier point rend compte des mécanismes internes de gouvernance cognitive dans les banques mutuelles, un deuxième point décrit le protocole de recherche, un troisième point aborde les principaux résultats tandis qu'un dernier point discute les résultats et conclut.

1. GOUVERNANCE COGNITIVE ET BANQUES MUTUALISTES

Après avoir souligné les axes de la gouvernance des banques mutuelles (point 1), nous verrons comment les conflits et coûts cognitifs s'y développent (point 2).

1.2. Les axes de la gouvernance cognitive des banques mutualistes.

À l'origine, les membres fondateurs de ces banques, forment des groupes assez homogènes même s'ils n'ont pas forcément tous des intérêts compatibles. Le succès de ces organisations dépend largement du degré d'alignement des membres, de leur capacité à surmonter leurs divergences d'intérêts et leur capacité à servir ces intérêts mieux que le marché ou que les banques S.A..

C'est ainsi que le mode de fonctionnement originel des banques coopératives est basé sur la connaissance personnelle des personnes à qui l'on accorde des prêts. Cette connaissance permet un contrôle mutuel et une bonne maîtrise des risques, puisque l'on ne fait « entrer » des membres que par connaissance ou affinité. Au-delà des aspects financiers ce sont les relations sociales entre les membres qui ont contribué au succès de ces structures (Stiglitz, 1990). On retrouve cet aspect au plan organisationnel par des structures décentralisées (Marsal, 2009) et au plan financier par une bonne rentabilité et une bonne maîtrise des risques (Gurtner et al., 2002). L'ancrage territorial est un élément important du succès de ces banques, à la fois par la proximité qu'elles ont toujours su entretenir avec leur environnement proche, mais aussi grâce aux réseaux sociaux sur lesquels elles ont su s'appuyer (Richez-Battesti, 2006 ; Cadiou et al, 2007). Ces réseaux proviennent à la fois des liens que les banques nouent avec leurs clients sociétaires mais aussi des liens que les administrateurs nouent au travers de leurs propres réseaux sociaux.

L'importance de ces réseaux sociaux et le caractère démocratique du mode de fonctionnement interrogent sur le type de gouvernance de ces établissements.

Tous ces éléments expliquent pourquoi il convient d'élargir la perspective strictement financière pour mieux comprendre l'agencement des différentes composantes organisationnelles des banques mutualistes et coopératives en intégrant la mobilisation pertinente des compétences et connaissances de l'ensemble des parties prenantes. Au-delà des seuls aspects disciplinaires, l'aspect cognitif est largement présent (Wirtz, 2006).

Dans ce cadre, l'existence des firmes résulte non pas de la combinaison des intérêts individuels et des forces du marché mais de la nécessité de mettre en commun des ressources pour résoudre des problèmes. Il est alors moins intéressant de se focaliser sur les mécanismes disciplinant les intérêts individuels que de savoir comment dans l'organisation de la firme, les pouvoirs sont distribués afin de résoudre au mieux les différents problèmes. L'approche

cognitive n'est pour autant, pas incompatible avec la vision disciplinaire habituellement retenue pour étudier la gouvernance des firmes, comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1 : Analyse comparée des approches disciplinaires et cognitives.

Les axes d'analyse et les cadres théoriques mobilisés	L'organisation discipline le comportement des acteurs	L'organisation permet aux acteurs de résoudre des problèmes
Résolution de problèmes, cognition, savoirs	Non	Oui (élément central de l'analyse)
Gouvernance disciplinaire	Oui (dimension centrale de l'analyse via la recherche d'équilibre des contrats)	L'aspect disciplinaire n'est pas ignoré
Les fondements micro - économiques du comportement	Rationalité parfaite	Rationalité limitée
Le comportement organisationnel	Comportement stratégique dans le sens de la théorie des jeux	Comportement régi par des routines, des règles, la recherche de nouvelles solutions
L'apprentissage	Non	Oui, dimension centrale de l'analyse
Unité d'analyse	Les transactions Les stratégies individuelles L'allocation d'informations L'allocation des droits décisionnels	Unités élémentaires de savoir Les routines et autres traits comportementaux élémentaires
Les dimensions non-économiques de l'organisation	Pas primordial	Le pouvoir, la confiance, la construction d'identité

Dosi et Marengo (2000)

L'aspect disciplinaire coexiste avec les thématiques de résolution de problème et d'apprentissage. Cependant, la vision disciplinaire présentée par les auteurs correspond à la vision la plus étroite de la théorie de l'agence (ou vision normative) via la recherche d'équilibre des contrats, la rationalité parfaite ou la mobilisation de la théorie des jeux. La version positive de cette théorie au sens de Jensen (1983), gomme une partie des différences constatées par les auteurs. Dans cette dernière conception, qui est retenue pour ce travail de recherche, la rationalité des agents est limitée, les contrats qui régissent les relations entre les parties prenantes sont susceptibles d'évoluer et ne prétendent pas à l'atteinte d'équilibres de premier ordre. Enfin, les individus s'adaptent à leur environnement ce qui laisse apparaître la possibilité d'apprentissage.

Pour intégrer la dimension « résolution de problème » dans les organisations et, plus particulièrement dans les banques mutualistes, on peut lister les trois grands leviers d'actions que les firmes mettent en oeuvre :

- En déployant les compétences opérationnelles au niveau du problème à résoudre (dans la lignée des travaux de Nelson et Winter, 1982).
- En déterminant la diffusion d'informations nécessaires au traitement des tâches par la structure organisationnelle (formelle et informelle) et l'affectation de ces tâches ce qui permet de décomposer le problème pour le résoudre.
- En recherchant des solutions pour les problèmes non résolus.

Dosi et al (2002) montrent que l'intégration de ces leviers d'action est tout à fait possible dans le cadre de la gouvernance. Cette dimension est intégrée par le biais des « compétences organisationnelles ».

Les compétences organisationnelles permettent le partage d'éléments de connaissances et de routines et s'appliquent à la coordination interne et les interactions sociales existantes dans la firme mais aussi avec les partenaires de la firme (fournisseurs, clients).

Les connaissances mentionnées ne se réduisent pas aux connaissances des individus membres de l'organisation, ni aux connaissances existant à la tête de la firme mais une palette de routines, des pratiques organisationnelles et des représentations partagées (Dosi et al ,2002). Le lien avec la perspective financière classique est noué par Charreaux (2002a,2002b) qui note que, dans les fondements des théories contractuelles, 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. Même si les principaux auteurs à la base des théories contractuelles ont intégré dans leur réflexion les

aspects liés à la connaissance et à son utilisation, il semble exister une certaine incapacité des auteurs en finance de prendre en compte la création du capital organisationnel.

Reprenant les arguments de Zingales (2001) en faveur du développement de la gouvernance partenariale, il insiste sur trois points : la nécessité de réduire les conflits entre différentes parties prenantes, la coexistence de droits décisionnels formels et réels, la fragmentation des pouvoirs répartis entre les parties prenantes qui peut à terme détruire le capital organisationnel. Dans ce cadre, Zingales en vient à redéfinir les contours du système de gouvernance en insistant sur la capacité de la firme à saisir les opportunités de croissance et à en recueillir les revenus. Ces contours se retrouvent chez Aoki (1998, 2000) pour qui la gouvernance, au travers d'un système de contrôle, organise l'allocation des informations entre les différents membres de l'organisation.

Le rôle du conseil d'administration, dans la perspective cognitive de Charreaux (2002a) doit permettre d'aider le dirigeant à élaborer, voire modifier sa vision. Les administrateurs apportent alors leur capacité à imaginer, saisir les nouvelles opportunités de croissance au sens de Hamel et Prahalad (1990).

Le conseil peut aussi être envisagé comme un mécanisme permettant d'harmoniser les schémas cognitifs existant dans la firme et dans ce cadre, la composition du conseil joue un rôle important. De fait, Charreaux (2002a) note que c'est plus la diversité du conseil qui est déterminant plutôt que celui de son indépendance.

Dans ce schéma, l'enracinement du dirigeant n'est pas forcément néfaste pour la firme, il est même nécessaire pour favoriser la construction d'une vision partagée entre le dirigeant et le reste des parties prenantes qui forment autant de ressources cognitives à mobiliser.

1.2. Ressources cognitives ,conflits cognitifs et coûts cognitifs dans les banques mutualistes

Dans cette vision, nous nous plaçons dans une conception élargie de la création de valeur qui associe l'ensemble des membres de la coalition réceptacles des ressources cognitives de la firme. Le mode de recrutement des administrateurs ou des sociétaires des banques mutualistes semble répondre aux mécanismes spécifiques intentionnels décrits par Charreaux (2006), (Tableau n° 2). Les modes de coordination des administrateurs, celles qui vont permettre leur cohésion et leur adhésion aux choix de l'« équipe dirigeante peut aussi entrer dans ce cadre.

La forte dimension culturelle affichée par ces établissements, par le biais de l'esprit mutualiste, illustre les mécanismes spontanés. La difficulté étant, à l'heure actuelle de faire converger ces mécanismes spontanés avec les exigences de mécanismes non spécifiques que constitue, en particulier l'environnement légal et réglementaire qui s'applique à l'ensemble des banques. Il devient alors utile d'introduire dans l'analyse l'étude des comportements pour rendre compte de nouveaux conflits pouvant intervenir dans les organisations.

Tableau n° 2. La représentation cognitive du système de gouvernance

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (le rôle cognitif du conseil d'administration)	Environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs
Mécanismes spontanés	Les mécanismes informels influencent la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (les aspects cognitifs de la culture d'entreprise)	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances)

Reproduction du tableau présenté dans l'ouvrage « Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », Charreaux et Wirtz (2006), page 123.

C'est ainsi que Charreaux (2006) explore l'introduction des problématiques comportementales comme un complément quasi naturel de l'approche cognitive, car élargissant cette dernière. Le concept de biais comportemental qui en découle explique une source nouvelle d'inefficience dans les mécanismes de gouvernance des firmes.

L'inefficience provient du fait que les comportements observés sont éloignés des comportements attendus qui sont ceux qui devraient permettre de maximiser l'utilité de l'ensemble des parties prenantes. Cet écart peut provenir de « coûts de compréhension ». Ces coûts sont engendrés à la fois par le raisonnement, la façon d'appréhender l'environnement mais aussi par le système de valeur des individus (préjugés par exemple). Si l'on fait le parallèle avec les banques mutualistes, la question qui se pose est par exemple celle de la compréhension, par les administrateurs bénévoles, de la complexité de l'environnement financier. En ce sens, d'importants conflits cognitifs peuvent se développer par une remise en cause des choix opérés par les dirigeants.

Plus généralement, Charreaux (2006) note que la littérature portant sur l'étude des biais comportementaux est majoritairement marquée par une vision « anti-biais ». En effet, il montre que les principaux auteurs cherchent à mettre en place des mécanismes permettant de réduire les biais identifiés et ce afin d'améliorer les mécanismes classiques de gouvernance. Dépassant l'opposition entre mécanismes disciplinaires et mécanismes cognitifs il montre la complémentarité des deux approches en isolant, en quelque sorte, le supplément de valeur créé par la firme du fait de l'apport de compétences des différentes parties prenantes. Cette complémentarité semble bien illustrée par les différentes ressources cognitives que les banques mutualistes mobilisent traditionnellement pour conduire leur activité.

Les ressources traditionnellement mobilisées par les banques mutualistes, s'articulent autour de trois parties prenantes que sont les sociétaires, les administrateurs et les dirigeants. D'un point de vue stratégique, les banques coopératives adoptent « *un management par les ressources qui repose sur un compromis managérial/démocratique* », dans lequel administrateurs et sociétaires jouent un rôle central (Richez-Battesti, 2006). Dans le même temps, 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, les administrateurs en cherchant à connaître, informer, former et mobiliser ces partenaires dont les profils sont divers et parfois fort éloignés du monde bancaire.

Gianfaldoni et al. étudiant le profil d'administrateurs d'établissements coopératifs tentent de mettre en lumière les logiques qui prévalent : logique politique, logique syndicale, logique civique (engagement d'économie sociale), logique d'expertise sectorielle ou territoriale. Cadiou et al. (2007) mettent en lumière la légitimité à la fois pragmatique et morale qui prévaut dans la mobilisation d'administrateurs du Crédit Mutuel Méditerranée

Evoquant aussi la légitimité cognitive de la coordination, ils livrent des résultats contradictoires. Le mutualisme est apprécié par les administrateurs, mais sa valorisation par les organes de direction et sa reconnaissance par l'environnement externe sont plus floues. La légitimité cognitive est une question qui occupe essentiellement les dirigeants salariés qui doivent expliquer comment il est possible de concilier efficacité économique et valeurs mutualistes et pourquoi telle ligne stratégique est privilégiée par rapport à telle autre.

Dans ce cadre, le maintien de ce compromis est possible par l'engagement de coûts d'agence cognitifs (Wirtz, 2006), les coûts de *mentoring*, de conviction et du coût résiduel. Les premiers concernent l'engagement de compétences nécessaires à la coordination des parties prenantes, les seconds se retrouvent dans les mécanismes mis en œuvre pour rapprocher les structures cognitives des dirigeants et des autres parties prenantes, le dernier reflète l'écart de

cognition qui persiste après mise en œuvre des dispositifs précédents. Les coûts cognitifs ainsi définis, sont d'autant plus élevés que les actionnaires ont eux-mêmes des compétences fortes, que la connaissance nécessaire au succès est tacite et que la stratégie est de type exploratoire.

La crise financière de 2008 illustre les particularités du secteur bancaire qui fut à la fois artisan et victime de l'effondrement des marchés, et les résultats obtenus par Wirtz ne sont pas facilement transposables.

En effet, alors que sur les métiers banques de détail, la stratégie engagée est clairement une stratégie d'exploitation, cela est moins évident pour ce qui concerne les opérations de rachat et de fusions qui se sont déroulées parce que certaines banques connaissaient de très importants problèmes de liquidité. Les établissements vendeurs ont parfois dû céder des actifs sous-évalués dans le seul but d'obtenir les liquidités nécessaires au respect des ratios réglementaires. Les établissements acheteurs ont saisi des opportunités dans le cadre d'une stratégie plus ou moins délibérée, dans un contexte sectoriel où la course à la taille tient lieu de viatique. Il est alors possible de formuler une première proposition.

P1 Dans les banques mutualistes, la crise financière et ses conséquences en termes de stratégie suivie ont accru l'engagement de coûts de cognitifs de conviction.

Les connaissances mobilisées pour conduire les activités bancaires sont difficilement codifiables, les activités sont complexes et la crise financière ajoute à la confusion avec les phénomènes de contagion des produits financiers toxiques. L'environnement devenait très incertain ce qu'a illustré la chute de la banque Lehmann Brothers. Dans ce contexte assez exceptionnel, toutes les conditions sont réunies pour que les coûts cognitifs demeurent importants et particulièrement lorsque les parties prenantes sont traditionnellement fédérées

autour de valeurs communes. Dans les banques mutualistes, ce sont les administrateurs bénévoles qui sont particulièrement « ciblés » au travers eux les sociétaires.

Il est alors possible de formuler une deuxième proposition :

P2 L'engagement de coûts de conviction supplémentaire n'est pas forcément associé à une diminution des coûts cognitifs résiduels

2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE .

Dans un premier temps, nous examinerons le contexte stratégique du Crédit Mutuel. Dans un second temps, nous évoquerons la démarche adoptée.

2.1. Le contexte du groupe Crédit Mutuel

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 métiers exercés concernent toute la panoplie des produits et services bancaires et d'assurance à destination d'une clientèle de particuliers mais aussi de professionnels. Le rachat du groupe CIC, il y a quelques années lui permet d'avoir aussi une activité de marché, essentiellement tournée vers le financement d'opérations spécifiques. A l'intérieur du groupe, 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 élus¹. La crise financière a plutôt moins touché cet établissement que les autres

groupes bancaires, même s'il enregistre des pertes liées à la faillite de Lehmann Brothers, Les dirigeants ont su tirer profit des difficultés de leurs concurrents, c'est ainsi que le groupe rachète successivement Cofidis et la filiale allemande de CityGroup, City Bank spécialisée dans le crédit à la consommation. Il s'agit pour les dirigeants d'approfondir le portefeuille de produits et services proposés dans la banque de détail en renforçant l'activité « prêts à la consommation » traditionnellement peu présente dans le réseau français. Ces acquisitions suivent une autre modification du périmètre d'activité du groupe qui investit depuis plusieurs années dans les technologies de téléphonie mobile. Pour appréhender les coûts cognitifs résultants de ces choix mais aussi du contexte de la crise financière, nous choisissons d'étudier ce qu'il se passe au niveau d'un District en particulier.

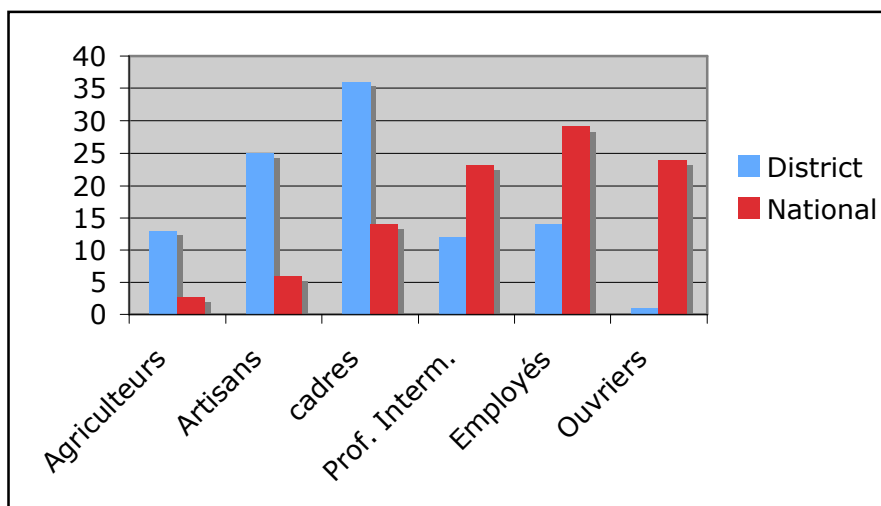
Ce District qui a la particularité de recouvrir entièrement le territoire d'une D.R.. Fin 2008, le district regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de C.S. et C.A. et 575 administrateurs), 556 salariés, 60 caisses pour 96 points de vente. Les caisses locales sont regroupées 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 (Figure 1). 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.

Figure 1 . Répartition des élus du district selon la catégorie socioprofessionnelle



D'après les résultats de l'enquête interne réalisée fin 2008

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. Ce ressenti est d'autant plus important à connaître que ce District se singularise à plusieurs égards par rapport aux autres Districts de la Fédération : les élus sont plutôt mieux formés que dans les autres Districts, ils participent depuis 2007 à l'élaboration du Plan à Moyen Terme quadriennal.

2.2. La démarche adoptée.

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 3).

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 cette démarche est à notre connaissance inédite dans les banques du secteur mutualiste. 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 2009. L'envoi des questionnaires s'effectue courant avril avec date limite de réponse au 30 juin 2009.

Au terme de cette période, 147 questionnaires sont retournés : 42 questionnaires présidents et 105 questionnaires élus. Au total, 208 personnes ont participé à cette enquête² : 43 présidents, et 165 élus. Cela représente un taux de réponse de plus de 35% pour les présidents, d'un peu

² En effet, deux questionnaires 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 et représentent l'opinion de 66 élus.

plus de 28 % pour les élus. Les répondants exercent leur mandat dans 42 caisses (soit 70 % des caisses du District). 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).

Tableau 3: La diversité des sources d'information.

Mode de collecte des données	Objectif de la collecte	Les données obtenues
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 du District	221 répondants soit un taux de réponse de plus de 30% pour l'ensemble des élus
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
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.
Etude des comptes-rendus de réunion	Croiser les perceptions des élus et les ordres du jour affichés,	62 comptes-rendus analysés de février 2007 à septembre 2009.

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. (Annexe 1). Nous supposons que les coûts de conviction vont être engagés à l'occasion des multiples réunions

qui rassemblent l'équipe dirigeant le District et les élus (Tableau 4). Dans le même temps, c'est aussi à l'issue de ces réunions que les coûts cognitifs résiduels peuvent être observés. Ce sont donc ces réunions qui vont focaliser notre attention.

Tableau 4 . 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.

En effet, 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.

Les coûts ou conflits cognitifs possibles sont appréhendés par l'analyse des ordres du jour des différentes réunions (de façon très globale, pour ne pas divulguer d'informations confidentielles).

Dans un deuxième temps, les questionnaires envoyés aux élus doit permettre de savoir si les informations transmises ont été bien « assimilées » et si les risques de conflit cognitifs ex post demeurent.

3 . LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Après avoir décrit la stratégie de communication mise en œuvre (point 1), nous verrons dans un deuxième temps quels en sont les effets (point 2) et nous mettrons en lumière les limites de l'exercice (point 3).

3.1. La stratégie mise en œuvre pour réduire les conflits cognitifs au début de la crise financière.

Pour appréhender la démarche entreprise par les dirigeants, nous examinons dans un premier temps, les ordres du jour de l'ensemble des réunions politiques.

Les rubriques comptabilisées lors des réunions sont celles qui apparaissent dans les ordres du jour des comptes-rendus. L'idée est de relever la fréquence de certains thèmes et l'éventuelle survenance de thèmes nouveaux induits par la crise financière. Certaines rubriques sont récurrentes, (la vie du District, le suivi du Plan à Moyen Terme), elles sont ainsi mentionnées systématiquement dans les comptes-rendus et cela se traduit par une forte fréquence de

citation. D'autres rubriques n'apparaissent qu'exceptionnellement (comme l'exposé sur le dispositif de l'Etat de soutien à l'économie qui entre dans la rubrique des informations nationales).

Pour la réunion de District (Tableau n° 5), les informations nationales concernent, la vie du groupe en général. Au fil du temps, des informations liées à la crise financières, à son impact sur le secteur bancaire en général et le groupe C.M. en particulier se multiplient. La crise financière est à l'ordre du jour de deux réunion sur 5 en 2008, et de 3 réunions sur 4 en 2009.

Tableau n° 5 : Evolution des ordres du jour des réunions du Bureau de District (en fréquence de citations des thèmes).

Thèmes abordés	Année 2007 (4 réunions)	Année 2008 (5 réunions)	Année 2009 (4 réunions)
Informations Nationales	9 %	19%	28%
Informations locales	70%	63%	50%
Temps de parole	21%	18%	22%
Nb de rubriques cités à l'ordre du jour	26 rubriques	30 rubriques	20 rubriques

Les informations locales concernent : la vie du District, les chiffres du P.M.T., le bilan des différentes manifestations locales, la préparation de temps forts importants (comme les A.G., ou l'Assemblée plénière). On note un net resserrement des thèmes abordés en 2009, le temps de parole et d'échanges reste identique. Mais à ce stade de l'étude, il est peu analysable. Le fait d'inscrire à l'ordre du jour un temps de parole ne préjuge pas de son utilisation effective. L'étude de la durée moyenne des réunions ne montre mas de changement significatif durant ces trois années (la durée moyenne est comprise entre 2 heures 30 et 3 heures).

L'examen des ordres du jour de la réunion des correspondants de District (Tableau n° 6) montre une tendance quelque peu différente.

Tableau n° 6: Evolution des ordres du jour des réunions des Correspondants de District (en fréquence de citations des thèmes).

Thèmes abordés	Année 2007 (22 réunions)	Année 2008 (14 réunions)	Année 2009 (2 réunions)
Informations Nationales	0 %	13%	0
Obligations statutaires, déontologie	19%	17 %	
Informations locales	54%	50%	80% (ns)
Temps de parole	27%	20%	20% (ns)
Nb de rubriques présentes dans les ordres du jour	79 rubriques recensées	69 rubriques recensées	10 rubriques

Dans ce type de réunion, les informations locales concernent la vie des caisses, les évènements locaux, les études en cours sur les clients, les sociétaires, la communication en cours sur telle ou telle problématique. Cette réunion est dédiée au développement local et au renforcement des liens qui existent entre le tissu économique, social et politique et les caisses. Le thème de la crise financière est abordé en 2008 au travers une communication qui vise avant tout à expliquer ce qu'il se passe sur les marchés financiers, ce qu'est une crise de liquidité, quelle est la position du groupe CM -CIV dans ce contexte.

L'examen des ordres du jour des réunions de secteur (Tableau n° 7) montre une certaine indifférence au thème de la crise financière.

Tableau n° 7 : Evolution des ordres du jour des réunions de secteur (en fréquence de citations des thèmes)

Thèmes abordés	Année 2007	Année 2008	Année 2009
Informations Nationales	25%	14%	17%
Informations locales	63%	72%	67%
Temps de parole	12%	14%	15%
Nb de thèmes cités à l'ordre du jour	8 rubriques	7 rubriques	6 rubriques

Les thèmes nationaux sont traditionnellement abordés dans ce type de réunion, il s'agit de donner des chiffres sur le groupe, les résultats en cours, les opérations financières en cours.

Les thèmes locaux concernent majoritairement le suivi du Plan à Moyen Long Terme et sa déclinaison au niveau du secteur et des caisses qui le composent. Le suivi de l'activité est ainsi particulièrement mis en avant. La dernière analyse concerne le séminaire annuel des Présidents et Directeurs (Tableau n° 7). Le séminaire annuel est l'occasion de faire le point de

l'année sur la vie de la Direction régionale et d'évoquer auprès de l'ensemble des présidents et directeurs le point sur l'activité du groupe.

Tableau n° 8: Evolution des ordres du jour du Séminaire Annuel des Présidents et Directeurs (fréquence de citation des thèmes).

Thèmes abordés	Année 2007	Année 2008	Année 2009
Informations Nationales	17%	42%	67%
Informations locales	83%	58%	33%
Nb de thèmes cités à l'ordre du jour	6 rubriques	6 rubriques	6 rubriques

Ces deux aspects sont à l'ordre du jour de la séance plénière du vendredi en fin d'après midi, le samedi matin est consacré à des ateliers de formation. En 2007 ces ateliers avaient été l'occasion de travailler le plan à moyen terme de la D.R., en 2008, ils étaient consacrés aux nouveaux produits et nouveaux enjeux commerciaux du groupe. En 2009, ces ateliers sont exclusivement consacrés à la politique du groupe au travers de trois opérations emblématiques : le rachat de Cofidis, le rachat de Citybank et un partenariat en Espagne dans le domaine de l'assurance. Les thématiques sont de plus en plus nationales avec des interventions systématiques de cadres et de hauts dirigeants de la fédération.

Il n'a pas été possible de relever les rubriques abordées dans les conseils mensuels, de fait la question de l'impact de ces réunions sur les administrateurs de « base » reste t-elle ouverte³.

Le mode de gouvernance qui est marqué par la recherche d'un consensus fort, nécessite la mise en œuvre d'une politique active de communication à destination des élus. Les changements que l'on vient de mentionner, ont-ils été envisagés « par hasard » ? Y a t-il eu ciblage des réunions ? Ces réunions sont-elles, celles pour lesquelles les risques de conflit cognitifs sont les plus importants ?

L'idée est donc de savoir si les réunions pour lesquelles les modifications sont les plus profondes sont aussi celles où les échanges formels ou informels sont les plus notables.

L'exploitation des questionnaires va nous permettre de répondre à ces premiers éléments.

³ De même il n'a pas été possible de recueillir les ordres du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du District.

3.2. Coûts cognitifs de conviction ,espaces d'échanges, transferts de connaissance.

L'enquête sur l'efficacité de la communication met en évidence l'existence d'espaces d'échanges qui sont autant de lieux formels et informels d'expression de conflits cognitifs (Tableau n°9). Les espaces d'échanges sont envisagés sous un angle formel (réunion importante pour transmettre les questions de sociétaire, des administrateurs, pour répondre aux questions des sociétaires..). La dimension informelle est appréhendée par les échanges informels entre les dirigeants.

C'est le point de vue des participants qui est privilégié dans cette approche, ainsi pour la lecture des résultats, si l'on prend l'exemple de la réunion du Bureau de District, 73% des répondants sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation que cette réunion est importante pour exprimer leur point de vue.

Il est à cet égard intéressant de noter que les réunions pour lesquelles les efforts de communication se sont accentués sont aussi les réunions pour lesquelles les échanges formels ou informels sont les plus largement reconnus par les participants.

C'est particulièrement le cas du Bureau de District (où les participants ont l'habitude de largement s'exprimer) et du Séminaire Annuel (où les participants ont l'habitude d'échanger entre eux de manière informelle). Tout se passe comme s'il y avait eu un ciblage des efforts de l'équipe de Direction à destination des lieux de débats. Cet aspect est confirmé par le témoignage du Président du District : « Je souhaite qu'il existe des lieux de débats, je veux connaître les ressentis et les interrogations de chacun pour pouvoir y répondre. L'idée est quand même de pouvoir remonter les informations aussi au niveau de la Fédération ».

Les résultats concernant les conseils mensuels montrent un certain dynamisme des débats et échanges, sans qu'il soit possible de dire si oui ou non les efforts consentis par la Direction

régionale parviennent à leurs membres et s'il existe la même remontée des remarques et commentaires mentionnés dans les procès-verbaux des conseils.

Tableau n° 9: Les lieux d'expression des conflits cognitifs

Selon vous, la réunion est importante pour....	Bureau de District	Réunion de Secteur	Correspondant de District	Séminaire Annuel	Conseils mensuels
Exprimer votre point de vue	73%	64%	59%	39%	73%
Répondre aux questions des administrateurs	45,5%	52%	52%	34%	75%
Répondre aux questions des sociétaires	55%	43%	22%	42%	60%
Pour transmettre les questions des sociétaires	55%	57%	37%	34%	ns
Pour des échanges informels entre présidents	9%	50%	37%	68,3%	ns

On peut alors s'interroger sur les résultats de ces efforts, il est possible d'en avoir une idée au travers l'exploitation de deux autres questions de l'enquête (Tableau n° 10).

Tableau n° 10 : Les résultats sur le transfert des connaissances

Selon vous, la réunion (ou les comptes rendus de réunion) est importante pour....	Bureau de District	Réunion de Secteur	Correspondant de District	Séminaire Annuel	Conseils mensuels
Comprendre la stratégie du groupe CM-CIC	73%	29 %	4 %	63 %	69 %
Comprendre l'environnement économique et financier	73 %	33 %	15 %	63 %	69 %

(1) Dans le questionnaire administrateurs, ce sont les comptes-rendus de réunion qui sont en quelque sorte testés. Ces comptes-rendus sont faits en conseils, mais sont aussi disponibles sur l'intranet dans le portail Elus.

Les réponses semblent indiquer que les participants reconnaissent d'une certaine façon les efforts qui ont été entrepris pour expliciter les évolutions de l'environnement. Les meilleurs résultats se trouvent ainsi pour les réunions qui ont connu le plus de « bouleversements » le Bureau de District et le Séminaire Annuel. Il est à noter que les conseils, semblent avoir bénéficié indirectement des réunions auxquelles les présidents ont participé, ce qui expliquerait le bon score obtenu aux deux questions.

3.3. Les limites de l'exercice

La question qui se pose alors est de savoir si les thèmes de ces réunions ne sont que des informations ou si elles se transforment en connaissance. En clair, si les informations diffusées modifient la façon dont les décisions vont être prises, ce qui donnerait plus de poids aux efforts entrepris. En effet, dans cette optique les informations transmises sont assimilées voire réinterprétées et conduisent à des décisions et des actions qui auraient été autre sans cette nouvelle connaissance. Les scores obtenus restent modestes (tableau n° 11), ce qui semble traduire le fait que concrètement les élus disposent de peu de pouvoirs et par conséquent ne pèsent que très modestement sur les choix stratégiques de la banque.

Tableau n° 11. Les résultats sur l'exploitation des connaissances

Selon vous, la réunion est importante pour....	Bureau de District	Réunion de Secteur	Correspondant de District	Séminaire Annuel	Conseils mensuels
Prendre des décisions lors de vos conseils	73%	48 %	33 %	41,5 %	49,5 %

Ce point reste à discuter cependant. En effet, dans ce District, les élus ont été étroitement associés à la réalisation du Plan à Moyen Terme 2008-2011. Lors de l'élaboration de ce plan, ils ont été mobilisés dans la définition des orientations générales du District qu'ils ont ensuite finalisées en ateliers de travail lors du séminaire 2007. Plus globalement, lorsque le groupe décide de recourir à certains financements (obligations super garanties du type covered bond) il est nécessaire que les conseils d'administration de l'ensemble des Caisses de Crédit Mutuel (C.C.M.) donnent leur accord. Le Président de District fait le commentaire suivant : « Lorsque les conseils se réunissent, je souhaite que les élus comprennent ce pourquoi ils votent ». Les résultats semblent montrer un certain scepticisme des élus voire un malaise que l'on retrouve dans l'examen des autres réponses de l'enquête.

En effet, la crise financière a fait surgir un conflit qui était probablement latent mais que l'enquête a révélé au grand jour. Il se focalise sur les choix d'investissements qui ont été opérés par le groupe à l'occasion de la crise.

Ce conflit se traduit par les réponses à deux questions ouvertes, qui invitent les présidents à indiquer quelles sont les informations importantes à connaître et quelles seraient les informations complémentaires attendues à l'occasion des différentes réunions. Les conflits cognitifs entre dirigeants et administrateurs ont essentiellement trait aux choix d'investissements, ils se manifestent « naturellement » lorsque les répondants évoquent la vie du Groupe, la Fédération, l'Entreprise, le Mouvement ; ce sont donc ces thèmes que nous avons choisi de présenter et d'analyser (Tableau n° 12). Pour obtenir le nombre de citations, nous avons dans un premier temps saisi la totalité des réponses dans un logiciel de traitement de texte. Dans un deuxième temps, nous avons lancé une fonction de recherche sur les mots clés et comptabilisé le nombre de citations.

Tableau n° 12 : Les informations pertinentes à connaître selon les présidents

Mots clés	Mots ou expressions le plus souvent associés dans les réponses des présidents à la question	Nb de citations
Groupe CM-CIC, Fédération, Entreprise, Mouvement	Comprendre la stratégie , vie du groupe,, le fonctionnement du groupe, les projets, les axes de développement, la Fédération, explications approfondies sur les achats, les partenariats	46

Dans un troisième temps, nous avons relevé les mots ou expressions les plus souvent associés aux mots clé. L'ensemble des répondants insiste sur la nécessité de comprendre la stratégie poursuivie, de connaître les projets en cours, de finalement partager la vision des dirigeants du groupe. L'analyse de la question sur les informations complémentaires à obtenir renforce cet aspect (Tableau n° 13).

Tableau n° 13 : Les informations pertinentes complémentaires attendues selon les présidents

Mots clés	Mots ou expressions le plus souvent associés dans les	Nb de citations
------------------	--	------------------------

	réponses des présidents à la question	
Groupe CM-CIC	Mieux connaître la stratégie de développement, la politique du groupe,	18

Dans ce cas, les présidents attendent une meilleure contextualisation de la politique du groupe. De nombreux commentaires insistent sur la nécessité d’avoir une vue d’ensemble de la politique du groupe en insistant sur le contexte économique et financier et de mieux faire partager cette vision. Il s’agit de connaître : « le contexte bancaire autour du CM » ou bien d’avoir « un discours fédéral sur la stratégie du groupe » afin d’obtenir une « compréhension approfondie de la politique du groupe » ou bien « une connaissance de l’évolution du District et du Groupe ». Un président souligne : « Il y a des marges de progrès pour communiquer sur la stratégie du groupe auprès des élus et des conseils ».

Les réponses obtenues auprès des élus vont dans le même sens. La question est formulée différemment, puisque pour les élus il est demandé directement quelles sont les informations importantes à connaître pour comprendre la stratégie du groupe (Tableau n°14). Les citations sont regroupées autour de 4 mots clés qui reviennent le plus souvent et qui traduisent les interrogations qu’un élu formule ainsi : « Où veut-on aller ?, Comment y aller ? Avec qui ? ». Comme pour l’exploitation des questionnaires des présidents, nous avons retranscrit les réponses dans un fichier traitement de texte et avons procédé au comptage des mots clés.

Tableau n° 14 : Les informations importantes à connaître pour comprendre la stratégie selon les élus.

Mots clés	Mots ou expressions le plus souvent associés dans les réponses des présidents à la question	Nb de citations
Les rachats,	Les acquisitions, les investissements, le développement vers d’autres domaines	8
Les motivations	Comprendre l’intérêt, la motivation, être plus explicite (explications, les actions doivent être expliquées)	9
Positionnement du CM	Importance du Groupe, place dans le secteur bancaire, place vis à vis de la concurrence, environnement économique et bancaire, historique du groupe	12
Les perspectives	Les orientations, les prévisions d’investissement, les projets, les évolutions	8

Dans les items, concernant les rachats, les élus insistent sur la nécessité de connaître les achats effectués et les axes de développement privilégiés dans ce domaine. Dans le regroupement des réponses autour du thème des motivations, les élus sont en demande d'explications avec parfois des termes très forts. Il s'agit de comprendre « les décisions stratégiques et motivations qui sous-tendent ces décisions sous l'angle du Mutualisme (souligné) », de connaître « les prises de décisions par rapport à la crise actuelle et leur explication ». Ils attendent des « décisions exposées et justifiées », « une explication des choix effectués ». De nombreux questionnements existent ensuite sur le positionnement du groupe C.M. dans le secteur bancaire dont les élus perçoivent les profonds bouleversements, c'est ainsi qu'ils souhaitent connaître : « L'importance du C.M. en France, en Europe par rapport aux autres concurrents », « les points forts et les points faibles du groupe ». Ils cherchent à mieux comprendre la cohérence des choix opérés avec l'historique du groupe (cité deux fois) ou avec les valeurs mutualistes (souligné).

Les derniers items concernent la vision à plus long terme du groupe, les projets, les perspectives, les prévisions, les objectifs du groupe sont ainsi particulièrement soulignés.

Comme pour les présidents, le contexte des décisions est important à connaître même si les élus reconnaissent que les décisions sont « prises à l'échelon national ».

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

Les résultats montrent que l'équipe dirigeante a engagé d'importants coûts de conviction à l'occasion de cette crise (point 1). Ces coûts étaient surtout destinés à réduire les possibles conflits cognitifs entre dirigeants et administrateurs bénévoles. Malgré ces efforts des coûts résiduels demeurent manifestant des conflits cognitifs en latence (point 2).

4.1. Les tentatives de réduction des conflits cognitifs.

Les efforts de l'équipe dirigeante en direction des élus bénévoles, en particulier au travers les présidents de caisse se sont véritablement accentués durant la crise financière. Les coûts de conviction au sens de Wirtz (2006) ont pu se mesurer par la fréquence des thèmes « nationaux » à l'ordre du jour de réunions qui étaient traditionnellement axées sur le développement local du groupe. Ces thèmes « nationaux » abordés concernent dans un premier temps, la crise financière (les causes, la crise de liquidité, le plan gouvernemental) puis sur l'année 2009 ils portent davantage sur la politique de rachat du groupe. L'observation montre un mouvement de bascule des préoccupations locales à des préoccupations nationales. En ce sens la proposition 1 est confirmée. L'équipe dirigeante a accentué ses efforts dans une tentative de réduction des biais cognitifs avec parfois une « relecture » des évènements. Cette accentuation a été ciblée dans les réunions où traditionnellement les élus ont l'habitude de s'exprimer. On peut noter cependant que les efforts en direction des conseils d'administration de C.C.M., autres importants lieux d'expression, ne sont pas mesurables en l'état.

Pour ce qui concerne l'efficacité de ces efforts et finalement du sort de la proposition 2, les résultats sont plus ambigus.

4.2. Des coûts résiduels persistants.

Dans un premier temps, les résultats suggèrent que les efforts de l'équipe dirigeante pour réduire le biais cognitifs semblent avoir porter leurs fruits. Il existe une réelle reconnaissance de la part des participants du rôle spécifique joué par chacune des réunions, certaines apparaissent cruciales (au vu des pourcentages enregistrés) pour comprendre la stratégie du groupe, ou l'environnement économique. Ces éléments plaideraient plutôt pour une infirmation de la proposition.

Dans un deuxième temps, si l'on considère les efforts entrepris en 2009, on peut noter que pour deux réunions le mouvement de basculement entre thèmes régionaux et thèmes nationaux prend de l'ampleur. En effet, dans deux cas, le Bureau de District et le Séminaire Annuel, la tendance observée en 2008 se confirme en 2009 : la place accordée aux thèmes nationaux prend de l'ampleur. Les coûts de conviction sont accentués ce qui tendrait à démontrer qu'ils n'ont pas été « efficaces » et que des coûts cognitifs résiduels persistent, ce qui confirme au final la proposition 2.

Ce constat est en fait, intimement lié à un conflit axiologique en suspens dans le réseau. Les commentaires des élus dénotent une véritable quête de sens quant à la politique suivie par le groupe C.M.. les références à l'histoire du groupe, la demande de « justification » en sont des exemples emblématiques.

Cet aspect est quasiment « fatal », si l'on considère que les élus ne maîtrisent qu'une partie du processus stratégique, celui qui est peut être le moins soumis aux aléas de l'environnement, c'est à dire l'environnement local. Pour le reste, ils se perçoivent comme des « spectateurs des décisions prises au niveau national » et dans ce contexte il n'y a pas de vrai mécanisme pour leur permettre de modifier la perception des dirigeants (exemple des politiques de rachats de banque).

Dans le schéma de communication que nous venons de décrire, les présidents de conseils doivent servir de relais auprès des administrateurs de caisse, et au delà des sociétaires. Les réponses obtenues semblent indiquer que ces relais sont efficaces (bonne compréhension de la stratégie du groupe). Mais dans le même temps, les interrogations demeurent, un élu confie : « Je ne connais plus mon Crédit Mutuel ». Ces éléments illustrant bien la « quête inachevée » évoquée par Richez-Battesti en 2006 et questionnent véritablement l'efficacité de ce relais.

Conclusion

Cette étude de cas a montré comment la crise financière a modifié l'organisation des réunions politiques d'un District d'une banque mutualiste. Les préoccupations locales ont cédé la place à des préoccupations nationales avec un accent de plus en plus grand, porté sur la stratégie du groupe.

Les incertitudes très fortes et l'environnement financier complexe se sont conjugués pour rendre peu compréhensibles les événements économiques auprès d'administrateurs bénévoles « non-spécialistes ». Les efforts entrepris par l'équipe dirigeante pour contenir les conflits cognitifs se sont traduits par l'engagement d'importants coûts de conviction et n'ont pas empêché la persistance d'importants coûts cognitifs résiduels.

Les implications en termes de gouvernance ne sont pas négligeables. Le mode de financement et la solvabilité des banques mutuelles nécessitent de maintenir un consensus fort, entre les dirigeants, les administrateurs et les sociétaires. Loin de modifier la forme des mécanismes de gouvernance, la crise a surtout amplifié le fonctionnement dual du groupe entre stratégie nationale voire internationale et les préoccupations locales. La question qui demeure est alors celle de la pérennité de ce dualisme dans le contexte d'une réglementation bancaire en évolution.

Annexe 1. Les données descriptives

	Données du District	Données de l'échantillon
Nombre de caisses	60	44 caisses
Nombre de présidents	120	44
Nombre d'élus	575	165
Part des administratrices	27%	26%
Part des moins de 46 ans	21%	20%
Part des 46 à 65	61%	63%
Part des plus de 65 ans	18%	17%
Indice de diversité des CSP (nombre moyen	5,3	4,35

Bibliographie

Aoki M.(1998), « An information Theoric Approach to Comparative Governance », paper presented at the Conference on « Coporate Governance », Sitgas (Spain) , octobre 23-24

Aoki M. (2000), « Information and Governance in the Silicon Valley Model », In X Vives (Ed.), *Corporate Governance : Theoricka and Empirical Perspectives*, Cambridge University Press, p 169-195

Cadiou C., Regnard Y., Morvan J., Rousseau A., 2006, *Le gouvernement de l'entreprise mutualiste essai de positionnement à partir d'un modèle intégré*, XV^o Conférence Internationale de Management Stratégique, Genève, juin

Cadiou C., Regnard Y., Morvan J., Rousseau A., (2007) , *Légitimité du gouvernement coopératif, Les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel*

Charreaux G, (2002a) « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 5, n^o 3, septembre 2002, p.5-68.

Charreaux G, (2002b) « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « L'actionnaire », novembre-décembre 2002, p 77-107

Charreaux G. (2006) « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire... in *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Charreaux et Wirtz, Chapitre 6, p.171-191.

Dosi G, Faillo M., Marengo L. (2002) *Organizational Capabilities, Patterns of knowledge Accumulation and Governance structures in business firms. an Introduction*, Centre Saint Gobain for Economic Studies Conference on "Organizational Innovation Within Firms" -Paris 7-8 Novembre.

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2008), *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, Université D'Avignon, Aix Marseille II, Recherche financée par la DIIESES.

Gurtner E. ,Jeager M. Ory J.N. « le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le système bancaire ? » *Revue d'économie financière*, n^o 67.

Hamel G, Prahalad C.K. « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, (3), 1990, pp 79-91.

Jensen M. C (1983), "Organization theory and methodology", *The Accounting Review*, 58, n^o 2, pp 319-339.

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

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

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

Stiglitz, Joseph E.,(1990), "Peer monitoring and credit markets," in: *The World Bank Economic Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 351-366.

Wirtz P. (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 9, n° 2, p. 187-221.

Zingales R. (2001) « In search of new foundations », *Journal Of Finance*, Vol. 55, n° 4 , Août, pp 1623-1653