

LA GOUVERNANCE MUTUALISTE COMME LEVIER DE CONTROLE.

Christine MARSAL
Maître de Conférences
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
christine.marsal@u-bourgogne.fr

6 Impasse Henri Marc
21300 Chenôve
c.marsal@wanadoo.fr

Résumé

La gouvernance mutualiste étudie la façon dont les administrateurs peuvent limiter les actions des dirigeants autrement que par des mécanismes disciplinaires. L'étude du plan stratégique est un moyen d'appréhender plus finement ces mécanismes. Les résultats indiquent que les élus participent activement à la définition du plan à moyen terme de leur territoire et ce au travers de plusieurs leviers complémentaires. Les dimensions interactives et diagnostic du contrôle sont mises en avant, le contrôle par les croyances jouant un rôle plus tenu.

Gouvernance cognitive, apprentissage organisationnel, banques mutuelles, leviers de contrôle

Abstract

The knowledge governance studies the way the administrators can limit the actions of the leaders otherwise than by disciplinary mechanisms. The study of the strategic process is a means to analyze more finely these mechanisms. The results indicate that the elected representatives participate actively in the definition of the strategy of their territory and it through several complementary control levers. Diagnostic and interactive levers are pointed out. Cognitive governance, organizational learning, cooperative banks, levers of control

L'Organisation des Nations Unies a placé 2012 comme l'année internationale des coopératives. Les effets de la crise financière, combinés avec la recherche de nouveaux modèles de croissance dans les pays émergents accroît, l'intérêt qu'il y a de mieux connaître le fonctionnement de ces établissements. Dans le secteur bancaire, les banques du secteur mutualiste et coopératif ont plutôt mieux résisté à la crise que les banques cotées. Pour expliquer ce fait, les dirigeants invoquent régulièrement un mode de gouvernance qui serait garant de la solidité de leur établissement. Dans ce cadre, les représentants des sociétaires, les élus, participent activement aux processus de décision dans un modèle démocratique dit en pyramide inversée. La gouvernance mutualiste représente alors les mécanismes de contrôle permettant aux élus de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Or, les administrateurs ne sont pas élus pour leurs compétences et leurs connaissances du monde bancaire, Fonteyne (2007) met en lumière le peu de pouvoir dont ils disposent réellement et l'on peut légitimement se poser la question des véritables termes de leur participation. Cette interrogation a guidé notre démarche dans une étude de cas approfondie. Les premières observations nous ont montré que les élus étaient régulièrement impliqués dans le suivi et l'alimentation de plusieurs outils de contrôle de gestion, ce que nous n'avions pas envisagé. Nous posons alors l'hypothèse que les élus sont impliqués dans l'activation d'un ou plusieurs leviers de contrôle au sens de Simons (1995). Cette grille théorique doit nous permettre d'expliquer le phénomène observé.

Les questions de recherche sont alors nombreuses : Comment les élus sont-ils associés aux différents leviers de contrôle mis en œuvre dans l'établissement? Si oui, quels sont les leviers concernés ? La gouvernance mutualiste implique t-elle une prédominance du contrôle interactif ? Autant de questions que l'on peut résumer autour de la problématique suivante : En quoi la gouvernance mutualiste constitue t-elle un levier de contrôle?

Notre article se propose de répondre à cette question, à partir d'une étude de cas dans le secteur bancaire (secteur dont la gouvernance est peu connue, les pratiques de contrôle peu étudiées). Les données collectées rendent compte des mécanismes de gouvernance au sein d'un territoire en particulier. Les résultats montrent que l'élaboration du plan à moyen terme fait partie intégrante des mécanismes internes de gouvernance par une tension originale de trois leviers de contrôle au sens de Simons (1995). Les résultats montrent que les élus participent diversement aux systèmes de contrôle diagnostique, interactif et des croyances. Les occasions d'apprentissage sont nombreuses et montrent une coordination originale entre élus et dirigeants.

1. Leviers de contrôle et gouvernance mutualiste

Nous verrons dans un premier temps quels sont les spécificités de la gouvernance mutualiste, puis un deuxième point abordera les leviers de contrôle et la façon dont ils peuvent participer au contrôle des dirigeants.

1.1. Les spécificités de la gouvernance mutualiste.

Les banques coopératives sont caractérisées par un regroupement de banques locales présidé par un chef de réseau souvent assisté d'une chambre syndicale (Banques Populaires, Crédit Mutuel). Le chef de réseau représente le groupe auprès des autorités réglementaires et exerce un pouvoir de surveillance¹ des banques locales ou régionales, (Gurtner et al. ,2002).

Les banques régionales disposent d'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 propriétaires du chef de réseau, dont elles contrôlent le fonctionnement. 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 surveillance (CS)² 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 (PCA) et le président du conseil de surveillance (PCS). 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 (Fonteyne, 2007), leur rôle politique est primordial. Lorsque 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. 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 reste toutefois posée (Richez-Battesti, 2006). Les organisations sont plutôt à la recherche du consensus (Gianfaldoni et Richez Battesti,2007). 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).

¹ Ce pouvoir concerne essentiellement le respect des obligations réglementaires en matière de gestion des risques et de solidité financière.

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.

C'est dans ce cadre, qu'il peut être intéressant de considérer l'apport réel 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. Les élus appartiennent souvent à d'autres réseaux de type associatifs ou professionnels (Gianfaldoni, 2007). 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. Cette représentativité en fait des auxiliaires importants dans la définition des objectifs commerciaux locaux.

1.2. Leviers de contrôle et gouvernance d'entreprise

Après avoir brièvement rappelé les différents leviers identifiés par Simons, nous tenterons de montrer comment ils peuvent refléter les choix de gouvernance opérés par les propriétaires et les dirigeants.

1.2.1. L'introduction des leviers de contrôle pour mieux comprendre le fonctionnement des différents modes de gouvernance.

Simons (1995) montre qu'il existe, dans les organisations, une combinaison de plusieurs leviers qui interagissent les uns avec les autres dans des proportions variables selon le type d'environnement auquel la firme est confrontée, sa structure hiérarchique, la tension que les dirigeants souhaitent maintenir entre esprit d'innovation et atteinte d'objectifs prédéfinis.

Il définit ainsi quatre grands leviers de contrôle : le contrôle diagnostique, le contrôle interactif (tableau 1), le système de croyances et le système de limites (tableau 2).

Tableau n° 1. Synthèse des contrôles diagnostique et interactif.

Les dimensions de ce contrôle	Le contrôle interactif (à partir du tableau présenté dans la page 180 de l'ouvrage)	Les dimensions du contrôle diagnostique telles qu'elles apparaissent dans l'ouvrage de Simons (1995), page 179
Quoi	Un système de contrôle qui implique personnellement et régulièrement les dirigeants	Système qui contrôle les résultats de la firme et corrige les écarts en fonction de standards de performance préétablis.
Pourquoi	Focaliser sur les incertitudes stratégiques et recherche de nouvelles initiatives et stratégies	Permettre une allocation efficace des ressources : définir des objectifs, évaluer les résultats obtenus, corriger les écarts, motiver, libérer l'attention des dirigeants.
Comment	Discussions importantes et régulières Attention régulière de la part des dirigeants. Débats, hypothèses et plan d'actions	Etablissement de standard Mesure des résultats et des écarts Lien entre les incitations et objectifs
Quand	Les incertitudes stratégiques nécessitent la recherche de changements radicaux et opportunités	Les standards de performance peuvent être établis Les résultats peuvent être mesurés La performance est une variable clé du succès.
Qui	Les hauts dirigeants utilisent activement le système et assignent des récompenses subjectives basées sur les efforts Les membres du comité de direction sont des facilitateurs	Les hauts dirigeants définissent ou négocient les buts, ils reçoivent et analysent les écarts, ils suivent particulièrement les écarts significatifs Les cadres intermédiaires maintiennent le système, rassemblent les données et préparent les rapports sur les écarts les plus significatifs.

Dans ce cadre, trois formes de tensions se développent et coexistent : des opportunités illimitées versus une attention limitée, une stratégie délibérée versus une stratégie émergente, l'individualisme versus le désir de contribuer au bien commun.

Tableau n° 2 : Synthèse des contrôles par les croyances et contrôle des limites.

Les dimensions de ce contrôle	Le contrôle des croyances (à partir du tableau présenté dans la page 178 de l'ouvrage)	Le contrôle des limites (à partir du tableau présenté dans la page 178 de l'ouvrage)
Quoi	Il existe des croyances qui définissent des valeurs, un objectif, incluant comment l'entreprise crée de la valeur, le niveau de performance souhaité et les relations humaines	Règles formelles, limites et interdictions liées ainsi que les sanctions et les menaces crédibles de punitions
Pourquoi	Pour donner un élan, fournir des conseils de comportements à ceux qui recherchent de nouvelles opportunités	Pour permettre aux individus d'exercer leur créativité à l'intérieur de marges de liberté
Comment	La vision d'entreprise, la mission d'entreprise	Code de bonne conduite, le processus de planification stratégique
Quand	Lorsque les opportunités de croissance deviennent très nombreuses, que l'équipe dirigeante souhaite changer les orientations stratégiques, lorsque l'équipe de direction souhaite insuffler plus d'énergie auprès des collaborateurs	Quand les coûts liés à la réputation sont très importants : les limites liées à la conduite stratégique. Lorsque les recherches pour de nouvelles opportunités risquent de disperser les ressources de la firme : limites liés au secteur stratégique, liées aux compétences clés
Qui	Ce sont les cadres dirigeants qui rédigent personnellement le projet d'entreprise, l'équipe de direction en facilite la communication, les retours d'information et les enquêtes d'opinion.	Les cadres supérieurs, avec l'aide d'experts élaborent les sanctions et décernent personnellement des sanctions au personnel dont ils contrôlent la conformité

De fait, les variables qui déterminent le choix de telle ou telle forme de contrôle ne sont pas clairement établies. En effet, Simons (1995) établit que le système formel de mesure des performances peut être employé soit sous l'angle du diagnostic ou de façon interactive. La différence entre les deux réside dans l'attention personnelle qui est portée par l'équipe de direction. Tuomela (2005) trouve les mêmes résultats en observant l'utilisation qui est faite de tableaux de bord. Bisbe et al. (2007) insistent sur le fait que le contrôle interactif n'existe pas de « lui-même » mais il résulte de la combinaison de plusieurs pratiques. Les travaux de Widener (2007) vont dans le même sens.

Dans tous les cas, les tensions permettent à la fois de dynamiser la créativité des collaborateurs mais aussi de freiner les initiatives (Mundy, 2009), les comportements qui pourraient nuire au fonctionnement de la firme. Elles s'équilibrent autour des quatre leviers de contrôle. Les tensions dynamiques sont illustrées par le contrôle interactif et le contrôle par les valeurs, alors que les tensions de « frein » sont représentées par le contrôle diagnostique et le contrôle des limites. Henri (2006) s'intéresse au lien qui existe entre le système de contrôle et les compétences et ressources mises en œuvre pour conserver l'avantage compétitif de la firme. Il doit y avoir cohérence entre les deux. Les résultats de sa recherche montrent que l'utilisation d'un contrôle interactif favorise les capacités de la firme, alors que le contrôle diagnostique exerce une pression négative sur ces capacités. Ses résultats complètent l'étude de Marginson (2002) sur l'activation des leviers de contrôle au niveau du management intermédiaire et le développement de nouvelles idées.

La synthèse de ces travaux montre que les leviers sont interdépendants les uns des autres, vont être « activés » successivement au sein d'une même organisation, en fonction des contraintes stratégiques du moment et leur qualification est étroitement liée à l'action et l'implication des dirigeants.

Dans notre travail, il s'agit de considérer comment les outils contrôle de gestion permettent de mettre en œuvre les compétences des administrateurs et de limiter éventuellement l'action du dirigeant. Le contrôle de gestion va traduire dans les outils déployés et les processus concernés l'apport cognitif des administrateurs.

1.2.1. Le cadre d'analyse de la gouvernance cognitive.

Dans la 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.

En réalité, c'est aussi 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). 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). 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. Dans ce contexte, le conseil d'administration aide le dirigeant à élaborer, voire modifier sa vision (Charreaux 2002a ;Wirtz, 2006a, 2006b). Le conseil peut aussi être envisagé comme un mécanisme permettant d'harmoniser les schémas cognitifs existants dans la firme par une interaction entre dirigeants et membres du CA. C'est l'étude de ces interactions qui est rendu possible par la mobilisation de la grille de Simons.

3. Le cas d'une banque coopérative.

Le réseau que nous choisissons d'étudier est le réseau Crédit Mutuel (CM) 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 (DR), elles-mêmes découpées en Districts. Chaque DR 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 élus³. L'étude de cas, concerne un District qui a la particularité de recouvrir entièrement le territoire d'une DR. Fin 2008, le district regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de CS et CA 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. 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 questionnaires. Le groupe CM 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. Mais à l'origine, il ne s'agissait « que » d'appréhender les échanges entre élus et dirigeants et cadres intermédiaires. Le protocole initial était basé sur une enquête par questionnaires, destinée à tester l'efficacité des réunions organisées pour fédérer les parties prenantes. Les observations recueillies nous ont cependant conduit à modifier notre posture épistémologique. En effet, nous avons constaté que les échanges et les discussions portaient sur les outils de contrôle, que les élus participaient à la définition de certains objectifs commerciaux. Empruntant une démarche de type abductif (au sens de Carontini, 1990), nous avons alors émis l'hypothèse que les élus pouvaient être impliqués dans « l'activation » de plusieurs leviers de contrôle au sens de Simons (1995). Reprenant et complétant les matériaux collectés (un questionnaire sur les pratiques de communication à destination des élus) lors d'une première vague de collecte, nous procédons à des observations dites « encadrées » (collecte de nouvelles informations par analyse d'ordres du jour de réunions) afin de déterminer le degré de probabilité de notre hypothèse de travail (tableau 3). Notre étude est

³ Nous aborderons plus précisément cet aspect dans le point 3.2

avant tout exploratoire dans la mesure où l'étude approfondie des outils contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance est encore peu répandue.

Tableau n° 3: La diversité et croisement 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) Déclaratif	Situer les outils de contrôle de gestion dans le contexte de la communication élus- dirigeants	208 répondants soit un taux de réponse de plus de 30% pour l'ensemble des élus
Entretiens avec les dirigeants Entretiens semi directifs	Recueillir les objectifs poursuivis par les dirigeants du Groupe et situer les pratiques de contrôle 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
Entretien avec un directeur de caisse Entretien semi directif	Recueillir le témoignage sur le déroulement du processus stratégique	3 entretiens
Entretien et envoi d'un mini questionnaire auprès du contrôleur de gestion	Connaître le processus budgétaire et stratégique	1 entretien informel plus envoi d'un questionnaire
Étude des comptes-rendus de réunion (62 réunions sur 3 ans) Analyse des documents internes Analyse des documents externes (rapports de gestion, code de déontologie)	Croiser les perceptions des élus et les ordres du jour affichés,	62 comptes-rendus analysés de février 2007 à septembre 2009.

L'enquête par questionnaire date de juin 2009. La collecte complémentaire de données, se déroule en automne 2010. Au terme de cette période, 208 personnes ont participé à cette enquête⁴ : 43 présidents, et 165 élus. Cela représente un taux de réponse de plus de 35% pour les présidents, d'un peu plus de 28 % pour les élus. 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

⁴ 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.

CA (59% des mandats de présidents, 48% pour les élus) et CS (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.

Notre protocole comprend trois étapes : description du contexte de planification et vérification de l'implication des élus, identification des leviers de contrôle mis en œuvre dans ce contexte, implication en matière de gouvernance (latitude des dirigeants et apprentissages). Le tableau 4 illustre précisément comment les sources d'informations seront mobilisées.

Tableau n° 4 : Utilisation des sources d'information : des observations encadrées.

Les dimensions du contrôle	Les observations concernées
Participation des élus au contrôle diagnostique	Il s'agira de relever quelle est la place des élus dans la définition du plan stratégique. Le témoignage du contrôleur de gestion, sera alors déterminant. Il pourra être relayé par d'autres témoignages (élus, autres cadres) et ensuite confronté à l'analyse des ordres du jour des différentes réunions auxquelles participent les élus. Participation des élus au pilotage local, pratiques de comparaison, politique de rémunération (ordre du jour et témoignages)
Participation des élus au contrôle interactif	Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les espaces d'échanges, tels que les élus les reconnaissent, de vérifier que ces espaces d'échange sont aussi des espaces de rencontre avec l'équipe dirigeante. Les outils de contrôle concernés par ces échanges sont mis en lumière. Dans un deuxième temps, il s'agira de vérifier que le dialogue instauré conduit à des reformulations stratégiques régulières, nouvelles hypothèses de travail.
Participation des élus au contrôle des croyances	Témoignages des cadres locaux, des élus. Ces données seront complétées par l'étude attentive de toutes les réunions auxquelles sont conviés les élus (objectifs, périodicité). Le code d'éthique du groupe.
Participation des élus au contrôle des limites	Examen des ordres du jour
Marge de manoeuvre des dirigeants	Examen des ordres du jour, résultats de l'enquête

3.2. La mobilisation des élus au tour d'outils de contrôle de gestion.

Le processus de planification que nous observons 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 même temps, plusieurs types de réunions sont organisées au sein du District. Le Directeur Régional évoque le terme de réunions politiques parce qu'elles sont destinées principalement aux élus.

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 ». Ce sont ces réunions qui font l'objet de l'enquête auprès des élus.

L'examen des ordres du jour de 62 procès-verbaux de réunions organisées dans le District de février 2007 à septembre 2009⁵ souligne l'importance des outils de contrôle de gestion dans la conduite de plusieurs réunions (Tableau n° 5).

Tableau n° 5: Les outils 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 : les avancées, les retards, comparaison avec la Fédération

⁵ 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.

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 : les avancées, les retards, comparaison avec la Fédération
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

Données recueillies après analyse des compte-rendus de réunion et entretiens avec les dirigeants.

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...).

La place des élus dans la définition du plan à moyen terme

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.

Le témoignage du contrôleur de gestion précise davantage le contexte. Dans le processus stratégique, le siège fixe les grandes orientations mais les objectifs finaux sont décidés par le D.R. en accord avec les élus de son District. Dans ce cadre, le contrôleur sert de force d'appui à la fois au D.R. mais aussi au Président de District, mais il ne sert pas de force de proposition.

Sur la question de savoir quelle était l'influence des élus sur la définition des objectifs du P.M.T., le contrôleur reconnaît le rôle important des élus. Ces derniers peuvent choisir des orientations stratégiques éloignées des grandes priorités affichées par la Fédération (préférer

axer les efforts sur l'assurance, au détriment de produits d'épargne par exemple, parce que cela correspondra plus aux possibilités du secteur).

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 D.R. qui les redistribue aux C.C.M. concernées par le plan de développement. Concrètement, l'accent est mis sur les projets de partenariats entre caisses : opérations commerciales communes, partenariats avec le tissu économique local en associant plusieurs caisses.

La place des élus dans la dimension diagnostique du contrôle.

En examinant, les outils de contrôle présentés en Bureau de District ou en réunion de Secteur, nous pouvons noter qu'ils 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. Le D.R. explique pourquoi, il est important d'impliquer largement les élus au suivi du P.M.T..

En effet, statutairement, les présidents de conseil d'administration « dirigent les C.C.M. ». Il indique que, 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. Il est donc important que les élus se souviennent des orientations stratégiques locales et nationales.

Les élus sont susceptibles d'intervenir dans le système de récompenses/sanctions de quatre catégories d'acteurs, les dirigeants, les cadres de haut niveau (parmi lesquels le D.R.), le Directeur de caisse et les salariés.

Lors de l'entretien que le Président de la Fédération nous a accordé, le rôle de sanction des élus est évoqué. Les dirigeants du groupe doivent composer avec un C.A. Fédéral et une chambre syndicale. Les membres élus de ces instances doivent obligatoirement posséder un mandat de président dans une caisse locale. Si les dirigeants, avec l'appui du C.A. fédéral, prennent des décisions qui ne conviennent pas à des élus de caisse locale, ces derniers peuvent sanctionner indirectement les dirigeants en votant en conseil une motion de destitution de leur propre président. La perte du mandat local, entraîne la perte de tous les autres mandats. Les dirigeants peuvent alors perdre les appuis qu'il possède au sein du C.A. fédéral et risquer le limogeage.

Le rôle des élus dans les sanctions des cadres intermédiaires est plus informel. Les élus peuvent intervenir pour provoquer la mutation d'un D.R. (un exemple nous est rapporté). Les Présidents de Caisse, peuvent aussi influencer la mutation du Directeur de leur propre caisse, en particulier si une mésentente durable s'installe entre le conseil et le Directeur.

Les sanctions concernées par ces exemples, ne sont pas liées à la non réalisation des objectifs du plan stratégique. Le président de la Fédération insiste sur le rôle des élus en tant que gardiens des valeurs mutualistes, dans son esprit, un haut dirigeant peut être en difficulté si ces valeurs ne semblent plus respectées. Les anecdotes concernant le D.R et du Directeur de caisse, ne concernent pas non plus un manquement aux objectifs à atteindre.

Dans ce dernier cas, les sanctions existent, mais elles sont alors plus du ressort de la structure « technique » que de la structure politique dont font partie les élus.

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. Ce ne sont pas les élus qui décident de l'ampleur de la nouvelle délégation accordée.

La place des élus dans la dimension interactive du contrôle

Il s'agit d'identifier si la démarche de planification s'accompagne d'espaces d'échanges, si ces espaces concernent l'équipe dirigeante et les élus et si enfin, ces échanges s'accompagnent de changements de cap dans la formulation stratégique de la caisse locale, ou du District.

Les espaces d'échanges sont envisagés, dans le questionnaire, 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).

L'enquête montre que les élus identifient plusieurs espaces d'échanges. 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 hauts dirigeants (Directeurs Généraux) ont l'habitude de se déplacer au sein de la Fédération, les réunions auxquelles ils participent ne sont cependant pas celles pour lesquelles les échanges sont les plus importants (Séminaire Annuel et Assemblée Générale). Les discussions et les présentations portent sur les commentaires des résultats annuels, le point sur l'avancée du P.M.T.. Ces discussions n'entraînent pas de changements d'orientations stratégiques. Elles sont plutôt l'occasion, pour les Directeurs Généraux qui se déplacent, de venir expliquer la politique du groupe et finalement de recueillir les remarques et commentaires des élus lors de la partie conviviale et informelle de ces réunions.

Le D.R. complète en expliquant : « Je reste à la disposition des caisses. Lorsqu'une caisse a du mal à remplir les objectifs, je vais sur place pour comprendre ce qu'il se passe, je rencontre les élus, nous mettons au point des solutions ».

La place des élus dans le contrôle par les croyances.

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 P.M.T..

Dans ce contexte, le questionnaire demande 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. 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 ». Dans le tableau 6, nous ne retenons que les pourcentages cumulés des classements de rang 1 et 2.

Tableau n° 6 : 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%

Les % concernent les réponses obtenues en % des répondants.

Sur la question ouverte, de savoir ce que les élus attendent de plus (par rapport aux informations déjà communiquées), les présidents attendent une meilleure explication 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 C.M. » 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 de Caisse souligne : « Il y a des marges de progrès pour communiquer sur la stratégie du groupe auprès des élus et des conseils ». Un autre rajoute : « ces présentations sont très complètes, mais parfois il y a trop de chiffres »

Les réponses obtenues auprès des élus vont dans le même sens. Les élus insistent sur la nécessité de connaître les achats effectués par le Groupe et les axes de développement privilégiés dans ce domaine. 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 mutuelles (souligné).

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

Le président de la Fédération évoque à cet égard le contrôle de valeurs mutuelles par les élus.

La place des élus dans le contrôle des limites.

L'examen des ordres du jour n'a pas permis de mettre en lumière le rôle des élus dans ce type de contrôle. Par contre, l'observation des pratiques et les entretiens obtenus ont montré que les élus sont très actifs dans le contrôle interne de l'établissement.

3.4. Tableaux de synthèse des résultats

Il est possible de résumer ces résultats sous la forme de tableaux synthétiques à l'image de ceux que Simons (1995) présente à la fin de son ouvrage. Cette présentation doit nous permettre de rendre compte de la plus ou moins forte probabilité de notre hypothèse de travail (Tableaux 7 et 8). La discussion porte ensuite sur les commentaires et analyses que l'on peut faire de ces tableaux.

Tableau n° 7 : La participation des élus aux dispositifs de contrôle diagnostique et interactif

	Les dimensions du contrôle diagnostique auxquelles sont associés les élus	Les dimensions du contrôle interactif auxquelles sont associés les élus.
Quoi	L'implication des élus dans le suivi et la formulation du Plan Moyen Terme	Les cadres intermédiaires et les élus sont impliqués régulièrement et de façon importante dans les activités de la caisse
Pourquoi	Sensibilisation des élus aux critères de bonne gestion : suivi des réalisations, analyse et correction des écarts	Pour focaliser les élus sur les nouveaux défis : téléphonie et concurrence de nouveaux acteurs dans le secteur bancaire.
Comment	Les élus participent à l'élaboration des objectifs commerciaux de leur District et de leur caisse locale Pratiques de comparaison entre caisses Pas de lien entre rémunération et objectifs	Les discussions sont importantes et régulières. Il y a des débats Pas de changement des hypothèses de travail durant la crise financière.
Quand	Planification et suivi de l'activité commerciale locale de la banque de détail.	Incertitudes stratégiques fortes sur les axes de diversification du groupe, importance de maîtriser la dimension technologique.
Impact sur les dirigeants	Peu d'impact d'après les observations	Pas de stratégie radicalement différente qui émerge au niveau local et qui viendrait contraindre l'action du dirigeant ou orienter ses choix.

Il est possible de résumer aussi les dimensions liées aux croyances.

Tableau n° 8 : La participation des élus aux dispositifs de contrôle des croyances

Les dimensions de ce contrôle	Les dimensions auxquelles les élus sont associés dans le contrôle des croyances
Quoi	Les valeurs du groupe sont présentes dans les rapports de gestion : solidarité, responsabilité et liberté. Performance à long terme préférable aux gains à court terme Le mode démocratique de la gouvernance.
Pourquoi	Les valeurs, les croyances constituent les axes de différenciation stratégiques
Comment	Les engagements du CM, que l'on trouve en préambule du code de déontologie des élus (site institutionnel). Le rappel des valeurs dans le rapport de gestion
Quand	Les opportunités de croissance sont nombreuses et s'éloignent du métier de la banque de détail. Ces valeurs alimentent les débats dans les réunions auxquelles participent les élus.
Impact sur les dirigeants	Ils doivent faire partager leur vision et garantir que les choix stratégiques sont conformes aux valeurs affichées. Les observations montrent que si certains élus sont réticents il n'y a pas eu d'impact sur la marge de manoeuvre des dirigeants. Les élus peuvent intervenir dans la sanction d'un cadre qui ne défendrait pas les valeurs mutualistes.

4. Discussion

4.1. La place des élus dans le processus de planification local.

La description du processus stratégique du District montre que les élus participent réellement à la définition des orientations stratégiques de leur territoire. En ce sens, le processus stratégique et les réunions qui y sont consacrées peuvent illustrer les mécanismes intentionnels spécifiques au sens de Charreaux (2002) destinés à favoriser la perception des opportunités de croissance et à stimuler l'apprentissage organisationnel. Si ce rôle est réel au niveau local, la question se pose pour des orientations qui concernent le groupe. Il y a quarante ans, c'est un élu qui est à l'origine de la création d'un réseau de Caisses spécifiques dédiées au monde de l'éducation. Dans les années 90, ce sont encore les élus de certaines Fédérations qui s'opposent à l'ouverture de ces caisses spécifiques au personnel de l'enseignement privé. Cependant, les évolutions récentes, les incertitudes de l'environnement et les recommandations formulées par les agences de notation font que ce type de démarche reste aujourd'hui rare. Lors de notre entretien, le Président de la Fédération confirme : « Pour les choix de partenariats, les nouvelles acquisitions, le choix s'effectue en fonction des

opportunités du moment ». « Les administrateurs sont informés lorsque les termes de l'accord sont déjà bien dessinés ».

L'observation du processus stratégique au niveau de ce District 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, il existe une stratégie locale d'enracinement qui se déploie dans les territoires avec la mobilisation des expertises locales des élus et des salariés. Ce découpage est conforme aux axes stratégiques décrits dans les rapports de gestion (annexe 2) mais ne reflète pas exactement les caractéristiques de la gouvernance cognitive telles que Charreaux les a posées, loin d'une confrontation des points de vue, on assiste à une spécialisation (locale versus nationale et internationale) des compétences.

4.2. Une caractéristique possible de la gouvernance mutualiste : une tension permanente entre les différents leviers de contrôle.

L'examen attentif des réunions auxquelles sont conviés les élus, l'analyse des témoignages et le dépouillement de l'enquête nous permettent de dessiner une articulation spécifique des différents leviers de contrôle à l'œuvre dans cet établissement.

La cohérence est obtenue par une tension entre le contrôle des croyances, le contrôle diagnostique et dans une moindre mesure le contrôle interactif.

Le contrôle par les croyances occupe une place importante. Cette importance est reflétée par les efforts de l'équipe dirigeante pour expliquer les choix stratégiques mais aussi sa volonté de rester proche des préoccupations des élus et des sociétaires. Ce que le président de la Fédération illustre en plaidant pour la nécessité de garder la « cohésion du groupe ». Ce contrôle se base sur une forte culture du mutualisme qui est de nature à limiter les marges de manœuvre des dirigeants, illustrant en cela les mécanismes spontanés de gouvernance cognitive tels que décrits par Charreaux en 2002. Dans ce contexte, les croyances (illustrées dans notre cas par les valeurs mutualistes) loin de dynamiser la recherche de nouvelles opportunités stratégiques sont plutôt à considérer comme des freins au sens de Simons (1995). Les élus sont associés à la dimension diagnostic du contrôle lorsqu'il s'agit de déterminer les objectifs commerciaux locaux, comprendre les écarts, les corriger, dans le cadre de l'environnement relativement stabilisé de la banque de détail. Cependant cette association est

incomplète si l'on considère leur peu de poids dans le système de sanction mis en place au niveau des cadres intermédiaires. De plus, si les objectifs d'une caisse sont très éloignés des objectifs, le président du conseil va chercher à savoir avec le Directeur de caisse ce qui ne va pas, puis discutera avec lui et la Direction Régionale des modalités d'amélioration.

Le pouvoir de sanction des élus existe pourtant, mais les anecdotes relevées confirment plutôt la présence d'un fort contrôle par les croyances (non respect de certaines valeurs).

La présence des élus dans la dimension interactive du contrôle est moins nette. Si l'équipe dirigeante communique très activement avec les cadres intermédiaires, les réunions entre dirigeants et élus ne conduisent pas à la formulation de nouvelles orientations stratégiques. Les débats et discussions portent davantage sur les axes de diversification, les nouveaux produits dans un contexte stratégique plus incertain.

Ces résultats apportent une illustration supplémentaire des travaux de Simons (1995), Mundy (2009), Widener (2007) quant à la coexistence de plusieurs leviers de contrôle dans les firmes. Dans la lignée de travaux de Simons (1995) et Tuomela (2005), les outils peuvent indifféremment être employés dans le cadre du contrôle interactif et du contrôle diagnostique, c'est le cas des tableaux de bord de suivi du PMT. Selon les cas, pilotage de l'activité commerciale ou bien focalisation sur les nouveaux produits, le P.M.T. va être utilisé soit dans le cadre d'un contrôle diagnostique, soit dans le cas d'un contrôle interactif.

4.3. La dimension cognitive de la gouvernance mutualiste.

La gouvernance mutualiste, par la confrontation des points de vue et les pratiques systématiques de comparaison, est de nature à favoriser les apprentissages à plusieurs niveaux de l'organisation et ce dans la lignée de la théorie de la gouvernance cognitive (Charreaux, 2002a, 2002b ; Wirtz, 2006a, 2006b ; Batac et Carassus, 2008). Pour notre cas, nous considérons les apprentissages des dirigeants et des élus.

Par la participation des élus au système de contrôle diagnostique, les dirigeants améliorent leur connaissance des spécificités régionales (lorsque les élus se positionnent sur telle dimension du PMT plutôt que telle autre). Ces éléments ne sont pas de nature à modifier leur vision du monde et dans ce cas, on se trouve dans un apprentissage en simple boucle.

Dans le cas du contrôle interactif, les données collectées permettent de réagir rapidement aux réponses du marché quand un nouveau produit est proposé à la clientèle (la téléphonie mobile). Les élus sont choisis parce qu'ils représentent le tissu socio-économique de leur territoire, leurs réactions, leurs interrogations reflètent les attentes du marché. En ce sens, leur

participation permet aux dirigeants à la fois des apprentissages en simple boucle mais aussi en double boucle.

De leur côté, les élus profitent de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre et reconnaissent bénéficier de plus de connaissances : « les réunions aident à comprendre », « les thèmes participent à notre formation », « nos compétences profitent de ces informations », « nos compétences au niveau local sont étayées par une vision plus globale ». Cet apprentissage intervient alors que les élus sont peu associés à la dimension interactive du contrôle, mais fortement impliqués dans le contrôle interne de leur caisse. Ce sont les efforts des dirigeants pour expliquer leur politique et les pratiques de comparaison locales qui engendrent cet apprentissage.

Enfin ce système apparaît comme difficilement reproductible et constitue un véritable actif spécifique de cet établissement au sens de Barney (1991).

4.4. Les conséquences en termes de gouvernance

Le processus de planification tel que décrit dans ce cas ne permet pas de dire que ce processus limite la marge de manœuvre des dirigeants. Les élus déterminent les objectifs locaux dans le cadre de grandes orientations stratégiques décidées au niveau du groupe. Ils ne remettent pas en cause ces grandes orientations stratégiques, ils ne font que les adapter au contexte local.

Le modèle de gouvernance qui est mis en œuvre dans cet établissement nous semble original. En effet, il combine à la fois des aspects de gouvernance financière et des aspects de gouvernance cognitive. Pour la partie des activités relevant de la banque de détail et pour lesquelles le contrôle diagnostique est plus développé, les élus sont sensibilisés aux nécessités de la rentabilité (les rapports de gestion évoquent chaque année, les agences de notation). Lorsque les élus suivent les objectifs de leur caisse locale, ils agissent comme un niveau de supervision supplémentaire auprès des salariés de la caisse. En ce sens, leur action permet de libérer l'attention de l'équipe dirigeante (au sens de Simons, 1995). Cet aspect est renforcé par la participation des élus au processus de contrôle interne.

Les aspects cognitifs de la gouvernance ne sont pas absents et l'on assiste alors à une véritable socialisation des élus mais aussi à un accroissement réel des connaissances des dirigeants. Dans ce contexte, c'est par le biais du contrôle des croyances que les élus semblent avoir le plus d'influence sur la marge de manœuvre de l'équipe dirigeante. L'étude de cas montre un équilibre qui peut s'avérer fragile.

Cette articulation entre aspects disciplinaires et cognitifs semble indiquer que loin d'un mouvement de bascule de l'un à l'autre, il est possible d'observer une gouvernance « mutualiste » hybride.

Conclusion

La gouvernance mutualiste permet de rendre compte de mécanismes limitant les marges de manœuvre des dirigeants en dehors des aspects strictement disciplinaires habituellement étudiés. Une façon d'appréhender plus précisément ces mécanismes a consisté à s'intéresser au processus de planification d'une banque coopérative. Le choix d'un tel établissement a résulté de plusieurs considérations : la gouvernance des banques est encore peu connue, les pratiques de contrôle de gestion bancaire ont fait l'objet de peu d'article, le lien gouvernance et système de contrôle encore peu exploré. Notre hypothèse était que les élus, qui participent activement au pilotage de leur territoire, fassent finalement partie des leviers de contrôle mis en place par l'établissement. Les observations rassemblées renforcent la probabilité pour ce soit le cas.

Les élus sont associés à plusieurs leviers de contrôle au sens de Simons (1995) le contrôle diagnostique, le contrôle interactif et le contrôle des croyances.

L'implication des élus dans le pilotage et les activités du territoire contribue ensuite, à l'accroissement des connaissances de l'équipe dirigeante : connaissance des spécificités locales, meilleure compréhension des réactions du marché sur les nouveaux produits, connaissance des éventuelles déviations de cadres intermédiaires, vigueur de la défense des valeurs mutuelles. Ces apprentissages concernent à la fois des apprentissages en simple boucle et en double boucle.

Les résultats montrent enfin que les élus profitent largement de leur engagement dans la mesure où ils accroissent leurs connaissances du secteur bancaire et financier. Cet accroissement est d'autant plus important que certains d'entre eux participent activement aux activités de contrôle interne ce qui est original.

Le mode de gouvernance qui ressort de cette observation est original car il combine étroitement des aspects disciplinaires (les élus en participant au processus stratégique peuvent finalement surveiller les dirigeants) et des aspects cognitifs (apprentissage organisationnel), mettant en lumière une forme hybride la gouvernance « mutualiste ».

Nous avons mis à jour une forme d'organisation originale, est-elle présente dans d'autres banques mutuelles ? Peut-on dessiner les contours d'une gouvernance « mutualiste » différente du modèle de gouvernance encore dominant ? Existe-t-il toujours un lien entre forme de gouvernance et agencements internes des leviers de contrôle ? Ces questions feront l'objet de notre futur agenda de recherche.

Bibliographie

Barney J. (1991) « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol 17, p 99-120, mars.

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.

Bisbe J. Malagueno R. (2009), « The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes », *European Accounting Review*, Vol. 18, n° 2, pp 371-405.

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

Carontini, E. (1990) « le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in Sfez L. et Coutlée G. *Technologies et symboliques de la communication*. Presse Universitaires de Grenoble.

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

Conner K.R. et Prahalad C.K.(1996), A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, Vol. 7,n° 5, Sept-Oct., p. 477-501.

Fonteyne, W. (2007), *Cooperative banks in Europe - Policy Issues*,2007 IMF Working Papers, No. WP/07/159, International Monetary Fund, Washington, D.C.

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.

Henri J.F. (2006) « Management control systems and strategy : A resource-based perspective », *Accounting, Organization and Society*, Vol. 31, pp 529-558

Jensen M.C. (1993) « The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control system », *Journal of Finance*, vol XLVIII, n°3, juillet.

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

Marginson D.E. (2002), « Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels : evidence from U.K. organization », *Strategic Management Journal*, n° 23, pp 1019-1031.

Mundy J. (2009), « Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems », *Accounting, Organizations and Society*, à paraître, doi : 10.1016/J.aos.2009.10.005

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

Rapports de Gestion C.M.-CIC, années 2006, 2007, 2008,2009.

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

Simons R. (2005), *Levers of organization design*, Harvard Business School Press

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.

Tuomela T. S. (2005) : « The interplay fo different levers of control : A case study of introducing a new performance measurement system », *Management Accounting Research*, vol. 16, pp 293-320

Widener S.K. (2007), « An empirical analysis of the levers of control framework », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, pp 757-788

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

