



**HAL**  
open science

# La gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ?

Christine Marsal

► **To cite this version:**

Christine Marsal. La gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ?. Sommet International des Coopératives, Oct 2016, Québec, Canada. hal-02129051

**HAL Id: hal-02129051**

**<https://hal.science/hal-02129051>**

Submitted on 14 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

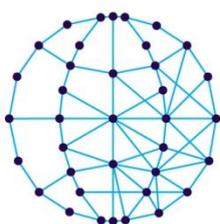
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Le pouvoir d'agir des coopératives*

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

# LA GOUVERNANCE MUTUALISTE FAVORISE-T-ELLE LES PROCESSUS INNOVANTS ?

Christine MARSAL<sup>1</sup>



**QUEBEC** INTERNATIONAL  
**2016** SUMMIT  
OF COOPERATIVES

## Résumé

Les banques coopératives françaises ont démontré une grande capacité à innover, tant du point de vue de la stratégie suivie (la bancassurance) que des produits proposés (la téléphonie mobile) ou de la façon dont ces produits sont proposés (évolution régulière des agences bancaires). Cet article se propose de comprendre comment ces innovations ont pu se déployer et met en avant le rôle des administrateurs. À travers l'étude de deux terrains d'observation distincts (Crédit Mutuel et Banques Régionales de Crédit Agricole), nous pouvons observer que les administrateurs sont invités à donner leur avis sur les innovations. Régulièrement informés, ils participent à la diffusion des innovations commerciales. La tendance récente renforce la coopération entre administrateurs – cadres de terrain lors de l'élaboration du Plan à moyen terme et ou des projets d'entreprise. Les innovations commerciales, les innovations managériales sont de nature à redessiner les contours de la gouvernance des établissements bancaires en renforçant la cohésion administrateurs-équipe dirigeante.

## Abstract

French banking cooperatives have shown a great capacity for innovation both in terms of their strategies (banking insurance) and product offering (mobile telephony) and the way they market these products (regular development of bank branches). This article seeks to understand how these innovations have been implemented and highlights the role of the bank directors. By studying two separate bodies (CréditMutuel and regional banks of CréditAgricole), we were able to observe that the directors are invited to present their opinion on innovation. Regularly informed, they participate in the dissemination of commercial innovations. This recent trend strengthens the cooperation between directors and field managers when preparing a medium-term plan and/or business projects. The commercial and managerial innovations are likely to reshape the governance of banking establishments by reinforcing the cohesion of the executive director team.

## Resumen

Los bancos cooperativos franceses han demostrado una gran capacidad de innovación, tanto desde el punto de vista de la estrategia que siguen (la distribución de seguros a través de las redes bancarias), como de los productos ofrecidos (la telefonía móvil) o de la forma en que se ofrecen estos productos (evolución regular de las agencias bancarias). El objetivo de este artículo es comprender cómo se han podido implementar estas innovaciones y destacar la función de los administradores. A través del estudio de dos campos diferentes de observación (CréditMutuel y Banques Régionales de CréditAgricole), podemos observar que se invita a los administradores a expresar sus opiniones acerca de las innovaciones. Al estar informados de manera periódica, participan a la difusión de las innovaciones comerciales. La tendencia reciente refuerza la cooperación entre los administradores y los ejecutivos de campo durante la elaboración del plan a mediano plazo y/o los proyectos de la empresa. Las innovaciones comerciales, las innovaciones de gestión tienen la característica de redefinir los límites de la gobernanza de los establecimientos bancarios mediante el refuerzo de la cohesión entre los administradores y el equipo de dirección.

## Introduction

Au milieu des années 1970, le Crédit Mutuel entame une diversification réussie dans le domaine de l'assurance, inaugurant au passage le concept de bancassurance. Le groupe Crédit Agricole suit son exemple quelques années plus tard. Au début des années 2000, c'est encore le Crédit Mutuel qui, le premier, investit le champ de la téléphonie mobile avant d'être suivi par l'ensemble de ses concurrents. Dans le même temps, le groupe fait partie des premiers établissements à tester le paiement sans contact. De son côté, le Crédit Agricole modifie et renouvelle régulièrement le concept de ses agences, n'hésitant pas à bousculer les habitudes existantes (installation des murs de l'argent, agences conseils, agences spécialisées, etc.). Ces quelques exemples illustrent le dynamisme commercial dont les banques coopératives ont fait preuve ces dernières années (Ory et al., 2006). Ce dynamisme se traduisant par de nombreuses innovations stratégiques mais aussimanagériales.

Les innovations managériales peuvent être envisagées sous différents angles : nouvelles façons d'effectuer une activité, création d'une nouvelle activité, participation de nouvelles parties prenantes à un processus existant. Pour notre propos, nous retiendrons la définition de Kimberly et Evanisko (1981) : « Une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision ». Plus précisément, nous attacherons une grande importance aux processus qui affectent la nature, la qualité et la quantité d'informations disponibles dans les établissements étudiés.

Quels sont les facteurs qui expliquent qu'aujourd'hui encore ces deux réseaux n'hésitent pas à sortir des sentiers battus et écornent régulièrement le modèle économique en vigueur de la banque de détail ? Existe-t-il une coordination spécifique administrateurs/dirigeant qui favorise la création et l'adoption d'innovations managériales ? Quels sont les premiers effets de ces innovations ?

Pour répondre à ces questions, nous montrerons dans une première partie en quoi la gouvernance mutualiste est propice à la multiplication d'interactions entre dirigeants et administrateurs. Une deuxième partie tentera de montrer que ces interactions servent de socle à un pilotage « partenarial » de la banque de réseau.

## Interactions, gouvernance mutualiste et innovations

La présentation des deux terrains d'étude est l'occasion de préciser quelle est la répartition du pouvoir entre dirigeants et administrateurs (point 1). Nous montrons que cette répartition est « naturellement » propice à la création de processus innovants par le biais d'interactions répétées entre dirigeants et administrateurs (point 2).

### Spécificités de la gouvernance mutualiste et terrains d'étude

Après avoir rappelé brièvement les contours de cette forme de gouvernance, nous présenterons les deux terrains d'observation choisis pour conduire notre démonstration.

#### Les principaux axes de la gouvernance mutualiste.

Les banques du secteur mutualiste et coopératif (désormais banques mutualistes) sont des banques qui appartiennent à leurs clients sociétaires, selon un principe de gouvernance

démocratique (un homme = une voix). Dans les statuts, ce sont les sociétaires qui détiennent le pouvoir de décision. Les sociétaires élisent leurs représentants lors de l'assemblée générale annuelle de caisse locale. Une caisse locale est une agence bancaire (ou un groupe d'agences) dirigée par un directeur salarié assisté d'un conseil d'administration (C.A.) et parfois d'un conseil de surveillance (C.S.),<sup>1</sup> dont les capitaux sont détenus par des sociétaires. Les deux conseils élisent leur président : le président du conseil d'administration (P.C.A.) et le président du conseil de surveillance (P.C.S.). Les membres de conseils (administrateurs et conseillers) sont élus par les sociétaires-clients à l'occasion des assemblées générales annuelles. Les présidents de caisses locales participent à leur tour à d'autres instances régionales ou nationales, selon un système pyramidal de mandats imbriqués. Au niveau national, ils contrôlent l'action de l'équipe dirigeante, discutent et approuvent les décisions stratégiques et financières proposées par les dirigeants salariés.

Tous les réseaux sont dirigés par un chef de réseau (réseau Caisse d'épargne, Crédit Agricole) ou un organe confédéral (Crédit Mutuel) souvent assisté d'une chambre syndicale (Banques Populaires, Crédit Mutuel). Le Code monétaire et financier français précise que le chef de réseau représente le groupe auprès des autorités réglementaires et exerce un pouvoir de surveillance<sup>2</sup> des banques locales ou régionales. Dans les faits, ce chef de réseau exerce aussi une influence très forte sur les grandes décisions stratégiques : rachats de réseaux bancaires, choix stratégiques de diversification, d'internationalisation, choix de financement.

De leur côté les banques régionales (par exemple les Caisses Régionales de Crédit Agricole, désormais CRCA) disposent d'une large autonomie en matière de politique commerciale, financière et de prise de risque. Si les administrateurs de caisse locale ou de CRCA, ne disposent pas d'un pouvoir discrétionnaire important (Richez-Battesti, 2006), leur rôle politique est primordial. Lorsque le chef de réseau (ou la Confédération) procède à une modification significative des modes de financement (création de titres subordonnés par exemple), l'approbation des caisses locales est indispensable<sup>3</sup>. Les administrateurs doivent être convaincus du bien-fondé des propositions qui leur sont faites. On évoque à ce sujet un système de pyramide inversée.

Ce sont les présidents, conseillers et administrateurs de caisse locale qui font l'objet de notre étude dans le cas du Crédit Mutuel. Pour le Crédit agricole, nous étudierons les processus associant les administrateurs de CRCA.

Élus pour les valeurs qu'ils représentent et leur appartenance à d'autres réseaux sociaux, les administrateurs contribuent aussi au développement commercial des établissements (Gianfaldoni, 2007). Dans ce contexte, ils apportent une véritable connaissance du territoire qu'ils représentent. Nous pouvons alors évoquer le terme de gouvernance cognitive. Les apports cognitifs des administrateurs résident dans deux domaines : la préservation de valeurs fortes (proximité, solidarité, démocratie) et la connaissance du tissu économique et social local. Dans le premier cas, la culture et les valeurs de la banque doivent permettre d'aligner les visions des dirigeants et des administrateurs, avec pour les dirigeants la nécessité d'agir dans le sens de ces valeurs. Dans le deuxième cas, l'expertise locale des administrateurs complète l'expertise des « hauts dirigeants » qui se spécialisent alors dans la conduite de la stratégie au niveau national ou international.

Dans cette grille d'analyse, la création de valeur ne provient pas uniquement de l'élimination de comportements opportunistes<sup>4</sup>. Ce sont aussi les capacités du management d'organiser l'entreprise, d'acquérir de nouvelles connaissances et donc de créer des processus innovants qui

permettent aux firmes d'être plus performantes. Le conseil d'administration et les dirigeants agissent davantage dans une logique de collaboration que de confrontation (Zingales, 2001 ; Aoki, 2001 ; Charreaux, 2002a, 2002b). Cependant, ce modèle semble bien irréaliste aux administrateurs de terrain, ces derniers se sentent éloignés des centres de décision et sont dubitatifs sur le réel pouvoir qu'ils exercent (RichezBattesti, 2006 ; Fonteyne, 2007 ; Marsal, 2012a). L'enjeu de l'équipe dirigeante est alors de trouver un moyen innovant de les mobiliser.

C'est dans ce contexte que les outils déployés par le contrôleur de gestion peuvent prendre sens. Ces outils (tableaux de bord, budgets, plans à moyen terme) sont des instruments de négociation, de motivation et engendrent des effets d'apprentissage.

### Deux terrains d'observation distincts.

Les premières données sont recueillies dans le cadre d'une enquête réalisée au sein du groupe Crédit Mutuel et plus particulièrement au sein d'un District (Marsal, 2013). Les données collectées au sein du groupe Crédit Agricole concernent les informations contenues dans les rapports annuels des présidents de conseil d'administrations des caisses régionales<sup>5</sup> (Encart n°1).

#### **Encart n° 1 : Les données collectées au sein du Crédit Mutuel**

L'étude de cas, concerne un District qui est découpage politique, administratif et commercial. Il représente la Fédération sur son territoire et coordonne le développement des caisses locales. Il est doté d'un bureau composé de salariés et de présidents de caisses locales, à sa tête un président de District, élu par les administrateurs de caisses locales.

Fin 2008, le district regroupe 270 488 sociétaires-clients, 695 administrateurs 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.

Le protocole de recherche est basé sur une approche qualitative et quantitative et la collecte des données prend plusieurs formes : entretiens directs (7 entretiens), étude des procès-verbaux de réunion (de février 2007 à septembre 2009 soit 62 ordre du jour examinés), participation à des réunions, enquête par questionnaire (d'avril à juin 2009, 208 répondants administrateurs et présidents de caisses locales).

#### *Les données collectées au sein du groupe Crédit Agricole*

Dans ce cas, la collecte des données concerne plusieurs caisses régionales. Nous analysons les rapports de président de conseil d'administration dont la diffusion est rendue obligatoire depuis la loi de Sécurité Financière. Nous retenons les établissements pour lesquels ces rapports sont disponibles sur une longue période et a minima pour 4 exercices consécutifs. La période d'observation débute pour l'exercice 2007 et s'achève pour l'exercice 2013. 16 établissements sont retenus (soit 41 % de l'effectif des caisses régionales de crédit agricole, 38,4 % des salariés, 34 % des administrateurs) pour 103 rapports analysés (annexe 1).

La collecte des données indique que de réelles innovations managériales se déploient quasiment à l'identique dans les deux réseaux.

### La dimension interactive des échanges entre dirigeants et administrateurs

L'existence d'interactions signifie qu'il existe des espaces d'échanges, qui permettent aux dirigeants de comprendre les évolutions de l'environnement. Simons (1995) évoque des jeux d'hypothèses qui sous-tendent les choix stratégiques. Ces hypothèses peuvent être remises en cause par les

remontées « terrain ». Les interactions se produisent lorsque le système de contrôle permet une confrontation fréquente des objectifs stratégiques et des réalisations. Les interactions sont fréquentes lorsqu'un nouveau produit ou service est proposé. Les réactions des salariés, en contact direct avec l'environnement, sont importantes à connaître pour conforter, infléchir ou faire émerger des stratégies. Dans notre cas, l'innovation consiste à mobiliser les administrateurs dans ce processus.

### Le cas du Crédit Mutuel

Dans le questionnaire, les espaces d'échanges sont envisagés sous deux items : l'expression des points de vue et l'existence de lieux de débats. Ces deux items sont conformes aux pistes d'études proposées par Bouquin et Fiol (2006). Les résultats montrent que les administrateurs identifient plusieurs espaces d'échanges. Les discussions et les présentations portent sur les commentaires des résultats annuels, le point sur l'avancée du Plan à Moyen Terme (désormais PMT). Ces discussions n'entraînent pas de changements d'orientations stratégiques. Elles sont plutôt l'occasion, pour les Directeurs Généraux qui se déplacent ou pour les cadres de Direction, de venir expliquer la politique du groupe et de recueillir les remarques et commentaires des administrateurs lors de la partie conviviale et informelle de ces réunions.

**Tableau 1: Participation des administrateurs au contrôle interactif**

Quoi	Les cadres intermédiaires et les administrateurs sont impliqués régulièrement et de façon importante dans les activités de la caisse
Pourquoi	Pour focaliser les administrateurs sur les nouveaux défis : téléphonie et concurrence de nouveaux acteurs dans le secteur bancaire.
Comment	Les discussions sont importantes et régulières. Il y a des débats entre administrateurs et entre administrateurs et cadres intermédiaires. Pas de changement des hypothèses de travail durant la crise financière.
Quand	Ces échanges sont réguliers, pas seulement parce qu'il y existe des incertitudes (les échanges se sont intensifiés au début de la crise financière avant de reprendre une périodicité habituelle). Incertitudes stratégiques fortes sur les axes de diversification du groupe, importance de maîtriser la dimension technologique.
Impact sur les dirigeants	Pas de stratégie radicalement différente qui émerge au niveau local et qui viendrait contraindre l'action du dirigeant ou orienter ses choix. Les dirigeants connaissent mieux l'accueil qui est fait sur le terrain des nouveaux produits commercialisés.
Impact sur les cadres intermédiaires	Le directeur régional est à l'écoute des remarques formulées lors des conseils mensuels. Il se déplace sur le terrain pour trouver des solutions avec le directeur de caisse et les présidents des conseils.

Tableau construit d'après le modèle présenté par Simons (1995), p. 180, dans Marsal (2013b : 93).

Il existe des interactions au sens de Simons (1995) lorsque les sujets abordés concernent les nouveaux produits et services proposés dans le réseau : téléphonie mobile, paiement sans contact,

nouveaux partenariats, nouvelles acquisitions, etc. Dans ce cas, l'objectif des échanges est moins de modifier la stratégie que d'avoir un premier retour sur l'accueil des nouveautés par les administrateurs. Nous retrouvons ce mode d'échanges quasiment à l'identique au sein du groupe Crédit Agricole.

### Les interactions au sein des Caisses Régionales de Crédit Agricole

Même si l'analyse des rapports de président ne donne qu'une vue imparfaite du phénomène, plusieurs citations laissent penser que les échanges sont réels et « productifs » (tableau 2).

**Tableau 2 : Les débats et échanges au sein des CA de caisses régionales**

Caisses concernées	Extrait de rapport mentionnant les échanges et les débats
Alpes Provence	Les membres sont choisis pour leur représentativité territoriale et leur compétence. Le rapport souligne la qualité des débats et des échanges.
Brie Picardie	En 2008, en 2009, il est précisé que le PCA doit s'assurer que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues, il doit mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.
Val de France	En 2009, le rapport du président insiste sur la densité et la qualité des échanges propres à chaque dossier examinés
Sud Rhône Alpes	Le rapport 2008 et les suivants mentionnent que toutes les questions importantes sont présentées et discutées.
Ile-de-France	Le rapport 2013 insiste sur l'existence de débats au sein du CA ces débats améliorant le fonctionnement du conseil.

Sources : Rapports annuels du président sur le contrôle interne, des caisses concernées

Les interactions sont particulièrement développées au sein des commissions émanant des CA. Ces commissions réunissent des cadres de direction et des administrateurs, elles sont l'occasion de véritables échanges. Nos observations indiquent que certaines commissions sont spécifiquement dédiées à l'innovation.

Ainsi, dans la caisse de Touraine Poitou, la formation « Innovation levier de développement » dispensée en 2011 est-elle suivie, la même année, par la création d'une commission « Innovation et développement » réunissant administrateurs, membre du bureau et cadre de direction. Les premières réunions se tiennent en 2011. En 2012 et 2013, les rapports indiquent que ces réunions se renforcent (augmentation de la fréquence et du nombre de participants).

En 2010, la caisse Sud Rhône Alpes met en place une commission « Prospective et veille économique ». Dans le même temps, de nombreux établissements consacrent les séminaires ou des journées de formation à la présentation de nouveaux produits ou services, ou interrogent les administrateurs sur les nouveaux enjeux de la banque de détail, comme en témoigne le tableau 3.

**Tableau 3: La place des innovations dans les séminaires et journées de travail organisés au sein des caisses régionales de notre échantillon**

Caisses concernées	Thèmes abordés lors de séminaires ou journées de formation
Languedoc	En 2008, « Les enjeux de la banque de demain et les adaptations à prévoir ».
Loire Haute Loire	En, 2009, « Approche client multicanal ».
Alpes Provence	En 2010, séminaire « Sortie de crise : quels nouveaux modèles de croissance, quelle dynamique d'entreprise ? »
Ile-et-Vilaine	Outre les thèmes présentés dans le tableau, nous pouvons noter le séminaire « Vague 2 : nouvel élan » présenté en 2013
Atlantique Vendée	Les rapports mentionnent que les administrateurs sont informés de tout lancement de nouveau produit ou service.
Touraine Poitou	En, 2011, « L'innovation comme levier de développement ». En 2013, « Le relation client 2.0 »
Morbihan	Chaque année depuis 2009, présentation et suivi du nouveau plan de relation client
Sud Rhône Alpes	En 2012, « Store, nouveau concept de distribution », « Square, plateforme internet collaborative », en 2013 3 journées de travail sur la refonte du modèle de distribution.

Sources : Rapports annuels du président sur le contrôle interne, des caisses concernées

Il est possible d'établir une première synthèse des observations que nous avons relevées. Les deux réseaux consacrent depuis plusieurs années des ressources considérables pour rassembler, communiquer auprès des administrateurs. Dans les deux réseaux, ces dispositifs sont largement consacrés à la présentation des nouveaux produits ou services, mais aussi à des réflexions sur le devenir de la banque de détail (cela est particulièrement vrai dans le cas du Crédit Agricole).

### Les effets de cette participation

Dans un premier temps, nous pouvons noter l'accroissement de connaissances au sein des deux réseaux bancaires. Les débats et discussions portent sur les axes de diversification, les nouveaux produits dans un contexte stratégique plus incertain.

La collaboration entre cadres dirigeants et administrateurs illustre la dimension cognitive de la gouvernance au sens de Charreaux (2002b). Chaque partie apporte ses compétences et ses connaissances afin d'explorer et d'exploiter les sources d'avantage concurrentiel. L'équipe dirigeante se spécialise dans les grandes orientations stratégiques, à l'échelle du groupe, alors que les conseillers et présidents locaux ont « en charge » le développement de la banque de proximité. Les débats, la remontée des informations du terrain sont l'occasion d'apprentissages croisés. En effet, l'organisation des réunions augmente les compétences des administrateurs, plusieurs d'entre eux, à l'occasion d'une question ouverte laissée en fin de questionnaire reconnaissent avoir plus de connaissances et de compétences. De son côté, l'équipe dirigeante accroît aussi ses connaissances : la dimension interactive du contrôle permet de faire « remonter » des avis, commentaires des administrateurs et d'avoir une « prise directe » avec les évolutions commerciales de la banque de détail (impact de la commercialisation des produits de téléphonie mobile, commentaires des administrateurs sur la banque « multicanal », etc.).

Dans un deuxième temps, nous pouvons remarquer que ces interactions s'inscrivent aussi dans une dimension d'exploration des connaissances qui explique, sans doute, une partie du dynamisme

commercial dont ces deux réseaux ont su faire preuve. Les administrateurs dont nous avons souligné le rôle d'apporteurs d'affaires contribuent aussi par leur exemple (les administrateurs sont souvent les premiers clients à tester les innovations proposées) à faciliter l'adoption des nouveaux produits et services auprès des autres sociétaires. Dans ce cadre, ils contribuent à la diffusion des innovations de produits ou services au sein des réseaux.

### **Les innovations managériales au service du pilotage de la banque de détail**

Dans ce cadre, nous envisageons les innovations managériales dans les processus de contrôle de gestion. En effet, s'il est courant d'envisager les outils et processus internes de contrôle de gestion en considérant les rôles respectifs des dirigeants, des cadres intermédiaires et des employés (Simons 1991,1991) , il est plus rare d'y associer les propriétaires de l'entreprise (actionnaires ou sociétaires). Le modèle dominant est celui de l'entreprise managériale, au sein de laquelle, les propriétaires délèguent au dirigeant le soin de conduire les affaires et de piloter l'entreprise. C'est dans ce contexte que les pratiques de contrôle de gestion se développent. Nous allons montrer que les caractéristiques de la gouvernance mutualiste vont permettre d'appréhender différemment certains moments clés du processus de contrôle de gestion. Les observations mettent en lumière plusieurs un véritable pilotage partenarial (point 1) dont les effets renforcent la cohésion administrateurs –salariés-dirigeants (point 2).

#### **Le pilotage partenarial de la banque de réseau**

La première innovation consiste à associer les administrateurs au pilotage de court terme de la banque de détail, et ce en collaboration étroite avec les salariés. Pour préciser la forme que prend cette collaboration, nous faisons référence aux travaux de Simons (1995).

Ce dernier montre qu'il existe, dans les organisations, une combinaison de plusieurs leviers de contrôle 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, le contrôle lié aux croyances et le contrôle lié à l'existence de limites.

Le contrôle diagnostique est celui qui permet de contrôler les résultats et de corriger les écarts en fonction de standards préétablis. Il se développe pour améliorer l'allocation des ressources, définir des objectifs, motiver et libérer l'attention des dirigeants. Il se matérialise par des outils de contrôle mesurant les résultats, et les écarts, utilisés pour motiver les individus. Nos observations indiquent que les représentants des sociétaires sont associés à plusieurs étapes de ce levier de contrôle, ce qui est innovant.

#### **La participation des administrateurs au Plan à Moyen Terme**

Dans l'étude de cas « Crédit Mutuel », la mobilisation des administrateurs se matérialise par l'organisation de plusieurs réunions (au sein de chaque caisse locale, entre caisses locales au niveau régional). Ces réunions ont pour objet d'associer les administrateurs, et en particulier les présidents de caisse, à l'activité commerciale, financière du District et du groupe (Marsal, 2013b).

L'examen des ordres du jour met en lumière l'importance des outils de contrôle de gestion dans la conduite de plusieurs réunions : Tableau de bord du District, PMT, données financières et économiques locales, nationales, résultats financiers et commerciaux des caisses locales, du secteur, du District, de la Fédération.

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. L'entretien avec le directeur régional révèle la participation active des administrateurs à la planification régionale (le plan à moyen terme ou PMT). Le témoignage du contrôleur de gestion régional précise ce rôle. Le siège fixe les grandes orientations sur les 3 ou 4 prochaines années, mais les objectifs finaux sont décidés par le D.R. en accord avec les administrateurs 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. Les administrateurs jouent un rôle important dans la définition des objectifs.

En effet, 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)<sup>7</sup>. La synthèse des discussions, élaborée avec la participation des administrateurs, sert de base de négociation avec la Fédération pour obtenir plus de moyens financiers, humains, techniques pour atteindre les objectifs assignés. Le tableau 4 résume les principales caractéristiques de cette association, nous reprenons la présentation qui est faite dans l'ouvrage de Simons (1995), page 179.

**Tableau 4 : Participation des administrateurs au contrôle diagnostique**

Quoi	L'implication des administrateurs dans le suivi et la formulation du Plan Moyen Terme
Pourquoi	Sensibilisation des administrateurs aux critères de bonne gestion : suivi des réalisations, analyse et correction des écarts
Comment	Les administrateurs 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 salariés ne sont pas commissionnés sur les ventes réalisées).
Quand	Planification pluriannuelle, suivi mensuelle de l'activité commerciale locale de la banque de détail. Suivi bimensuel de l'activité du District pour les présidents administrateurs au District.
Impact sur les dirigeants	Les dirigeants disposent de plus de temps pour des activités de suivi des objectifs stratégiques du groupe dans son ensemble, les administrateurs assurant un co-pilotage de l'activité commerciale de la banque de détail.
Impact sur les cadres intermédiaires	Les cadres intermédiaires (les directeurs d'agence) présentent et justifient les résultats commerciaux et financiers devant les conseils.

Tableau construit d'après le modèle présenté par Simons (1995), p. 179, dans Marsal (2013b : 92).

Le cas des caisses régionales de crédit Agricole est étudié au travers les restitutions des présidents de caisse sur les travaux des CA.

Les rapports annuels des présidents donnent des indications sur le fonctionnement et la performance des CA. Bien que la qualité des restitutions soit très variable d'une caisse à l'autre, nous pouvons remarquer une très importante communication sur le pilotage commercial des établissements (il s'agit du 2e thème en importance traité à la caisse régionale de Brie Picardie, par exemple). Un premier constat montre que la participation effective des administrateurs à la définition des objectifs du PMT reste cependant marginale, ce qui renforce le caractère innovant de la démarche que nous avons pu observer au sein du Crédit Mutuel. La seule caisse régionale qui mentionne expressément la participation des administrateurs à la définition des objectifs du PMT est celle d'Ile et Vilaine. En 2007, les administrateurs participent à la validation des axes de développements (via des groupes de travail), à travers des « ambitions chiffrées ». En 2012, le rapport fait état de la grande implication des administrateurs dans la préparation du nouveau PMT. En complément de leur participation au PMT, les administrateurs sont très largement sensibilisés aux enjeux stratégiques, financiers, économiques constituant l'environnement de leur caisse régionale.

Encart 2: Les différents séminaires proposés aux administrateurs de la Caisse régionale d'Ile et Vilaine sur la période observée

Séminaire 2007 : Évolution de la banque de détail, environnement économique départemental, situation de la caisse régionale (FP et PNB)

Séminaire 2008 : Nouveau défi du management, crise financière, coopérations bretonnes, travaux en sous-groupe sur le fonctionnement du CA

Séminaire 2009 : Fonds propres et sociétariat, coopérations bretonnes

Séminaire 2010 : Les énergies renouvelables, le développement du photovoltaïque, la politique mutualiste et les commissions mutualistes locales

Séminaire 2011 : Les orientations du projet d'entreprise (2012-2014), les principaux défis à relever et les atouts du CA, exemple Bforbank

Séminaire 2012 : La différenciation de la caisse régionale dans la relation client

Séminaire 2013 : La CRCA d'Ile et Vilaine : quelle vision utile et quelle différenciation ?

Sources : Rapport du président sur le contrôle interne, Caisse régionale Ile et Vilaine années 2007 à 2013

Dans les autres caisses de notre échantillon, le PMT est un outil largement présenté et commenté, que ce soit lors de conseil d'administration ou lors de séminaires dédiés (tableau 2).

**Tableau 5: Importance du PMT dans les thèmes abordés en CA**

Caisses concernées	La place du PMT dans les travaux des CA des caisses régionales
Morbihan	En 2008, présentation du nouveau PMT 2009-2011.  En 2012, bilan du PMT  En 2013, présentation du PMT 2014-2016
Guadeloupe	Le PMT est cité en 2008, puis en 2011 lors de son actualisation et en 2012 et 2013 pour signaler son suivi.
Touraine-Poitou	En 2009 puis en 2012, un séminaire est dédié à la préparation du prochain PMT
Côtes d'Armor	Implication des administrateurs dans la préparation du PMT 2012-2014, 26 administrateurs ont participé à 13 groupes de travail, ils participent aussi à la construction de la démarche RSE de la caisse régionale.
Île-de-France	En 2012, participation des administrateurs au PMT dans le cadre du plan stratégique horizon 2015.

Sources : Rapports annuels du président sur le contrôle interne, des caisses concernées

Sur la période observée et dans le cadre de notre échantillon, nous assistons à une participation croissante des administrateurs au PMT de leur caisse : 3 caisses pour le PMT 2007-2008, 6 caisses pour le PMT 2012-2013.

Le même phénomène se produit au sein de la Fédération du Crédit Mutuel dont nous avons étudié le District. En 2012, l'expérience du District a été dupliquée dans l'ensemble des Districts et établissements faisant partie de la Fédération. En complément de cet aperçu, les informations issues des rapports de présidents, indiquent que des séminaires dédiés à la stratégie des caisses régionales sont très répandus. À titre d'illustration, nous pouvons citer la CRCA de Touraine Poitou qui organise en 2009 un séminaire sur les orientations stratégiques assorti de la création de neuf commissions, en 2012 c'est un séminaire sur le PMT qui est organisé. En Sud Rhône Alpes, en 2011 un séminaire sur la formation de la stratégie est suivi en 2012 d'un séminaire sur les projets stratégiques de la caisse régionale.

Dans le même temps, plusieurs rapports évoquent moins le PMT que le projet d'entreprise, la lecture des documents diffusés ne permet pas toujours de savoir si les deux termes recouvrent une même réalité ou non. C'est pourquoi nous consacrons un paragraphe à cette participation.

#### La participation des administrateurs au projet d'entreprise

La deuxième innovation managériale que nous remarquons est une participation réelle des administrateurs à la déclinaison opérationnelle du projet d'entreprise.

Le projet d'entreprise représente les orientations générales de l'entreprise et se décline souvent en termes de valeurs. Destiné à fédérer les salariés, il est un vecteur privilégié de communication et de motivation. Dans ce domaine, la caisse régionale Atlantique Vendée se distingue puisque, dès 2008, les administrateurs participent à la construction du projet d'entreprise, ils assistent à des journées de travail, des séminaires ayant trait à des questions stratégiques. En 2009, le rapport insiste sur les échanges et les discussions permettant de définir le projet mutualiste de la caisse et la mise en place d'un plan d'actions mutualistes. En 2010, le projet d'entreprise est réactualisé par des échanges au sujet de la nouvelle stratégie à suivre. En 2011, 2012 et 2013, les rapports mentionnent que des inflexions locales ont été apportées aux recommandations nationales.

D'autres caisses semblent ensuite suivre cet exemple (Tableau 6)

**Tableau 6: Importance du projet d'entreprise dans les rapports de président**

Caisses concernées	Mention dans le rapport du PCA	Années
Vendée Atlantique	Séminaire sur le projet d'entreprise Participation des administrateurs au projet d'entreprise (par le biais de commissions dédiées)	2008 2011 et 2012
Alpes Provence	Association des administrateurs au projet d'entreprise, avec une forte implication des administrateurs, 29 jours / hommes en 2012, 28 jours/hommes en 2011)	2010, 2011 et 2012
Ile-et-Vilaine	Séminaire sur les orientations du projet d'entreprise	2011
Sud Rhône Alpes, Morbihan, Nord de France, Normandie Seine	Réflexions/présentation sur le projet d'entreprise	2011 ou 2012
Île-de-France	Le CA est associé au lancement du projet d'entreprise	2013
Côtes d'Armor	Chaque année sessions de formation et un séminaire d'échanges sur l'activité et les orientations de l'entreprise	De 2007 à 2013

Sources : Rapports annuels du président sur le contrôle interne, des caisses concernées

L'analyse longitudinale des rapports montre que le projet d'entreprise n'apparaît que dans deux caisses régionales en début de période, puis dans 9 établissements en 2012-2013.

La participation des administrateurs se fait souvent via la création de commissions : « En 2010, les administrateurs de la caisse Alpes Provence ont participé activement au projet d'entreprise, en intégrant 11 groupes de travail. La participation à 4 commissions locales a renforcé leur implication (solidarité active, patrimoine et culture, responsabilité économique, animation du territoire). Cet engagement représente en moyenne 4 jours par administrateur. »<sup>8</sup>. Ces commissions rassemblent plusieurs catégories d'administrateurs : les administrateurs de caisse régionale, les présidents et administrateurs de caisse locale, des salariés. C'est le schéma qui est adopté en 2013 par la caisse Nord France, lors de la création de quatre commissions destinées à renforcer le positionnement de l'établissement. Les commissions sont animées par un cadre de direction.

Nous pouvons effectuer une première synthèse de nos observations. Les deux réseaux cherchent de nouvelles formes de mobilisation pour leurs administrateurs « de terrain » : participation à la définition des objectifs quantitatifs du PMT, participation à la construction du projet d'entreprise, élaboration de plans d'actions, etc.

Dans les deux réseaux, ces innovations sont progressives : elles commencent par des expérimentations dans une caisse, un District avant de progressivement s'étendre. Dans les deux réseaux, les innovations proviennent de territoires fortement marqués par le mutualisme et une participation traditionnellement forte des administrateurs. L'adoption de telles pratiques par d'autres caisses semble indiquer qu'il existe une volonté de redynamiser le modèle de gouvernance mutualiste en accordant aux administrateurs un rôle plus actif dans le pilotage de leur territoire.

### Les effets du pilotage partenarial

La participation active des administrateurs ou administrateurs à la formation du PMT a le premier effet de socialiser les administrateurs. De façon très synthétique, cela signifie que les administrateurs adoptent le vocabulaire et les pratiques de comparaison typiques du contrôleur de gestion. Les résultats de l'enquête conduite au sein du Crédit Mutuel montrent que le pilotage de l'activité commerciale des caisses locales est très développé, les pratiques de comparaison entre caisses, entre Districts sont très répandues. Nous retrouvons cet aspect au sein de la caisse régionale d'Alpes Provence, de Guadeloupe ou de Brie Picardie.

Ces comparaisons régulières conduisent les administrateurs à rechercher quelles sont les meilleures pratiques, les meilleures stratégies des caisses qui réussissent le mieux. Ce faisant, ils se sentent plus impliqués dans l'atteinte des objectifs, la correction des écarts. Le PMT semble servir de ciment de communication de l'équipe dirigeant en direction des administrateurs.

La deuxième conséquence est une meilleure compréhension de l'environnement, des enjeux économiques et financiers qui sous-tendent le fonctionnement des caisses régionales. Les résultats de l'enquête montrent que les administrateurs du Crédit Mutuel profitent largement de ces dispositifs, ils comprennent mieux la stratégie et l'environnement économique et financier du groupe (plus de 60 % des administrateurs sont d'accord ou plutôt d'accord avec ces affirmations).

Les outils de contrôle de gestion servent alors de support aux interactions entre les administrateurs et les cadres de direction et donc indirectement l'équipe dirigeante. Ces interactions, renforcent la cohésion des dirigeants et des administrateurs.

## Conclusion

Après avoir constaté le dynamisme commercial et les innovations régulières dont les banques mutualistes ont fait preuve ces dernières années, la question était de savoir si ces établissements constituaient un terrain favorable à la démarche innovante. Pour en rendre compte, nous avons exploité les résultats d'une étude de cas située au sein d'un District du Crédit Mutuel et les résultats d'une étude concernant les rapports de gestion et rapport de PCA de 16 caisses régionales de crédit agricole.

La première partie de ce chapitre a montré que les nombreux dispositifs de communication destinés aux « administrateurs de base » (réunions, CA, séminaires, groupes de travail, commissions) renforcent les interactions entre dirigeants et administrateurs. Ces interactions sont largement

---

utilisées pour faire connaître la stratégie suivie par les deux réseaux, les nouveaux produits et services proposés. Elles sont aussi utilisées pour engager des réflexions sur le devenir de la banque de détail, les élus participent parfois à des commissions dédiées aux innovations.

La somme des observations réalisées semble démontrer que la démarche innovante faite partie intégrante du mode de fonctionnement de ces établissements : forte sollicitation des cadres de direction pour « faire passer des messages », réflexions récurrentes sur le devenir de la banque de détail, échanges sur les nouveaux produits ou services proposés.

La deuxième partie de ce chapitre a montré que les deux réseaux ont développé un véritable pilotage partenarial. Ces innovations permettent de maintenir un bon degré d'engagement et d'implications d'administrateurs de caisses locales, traditionnellement éloignés des centres de décisions. Ces administrateurs s'approprient les outils de contrôle de gestion, participent à la définition des objectifs commerciaux de leur caisse. Ils sont membres de commissions ou de groupes de travail dédiés au projet d'entreprise de leur établissement. Une interprétation possible à ce phénomène consiste à dire que ce type d'innovation est une façon de « réenchanter » le modèle mutualiste d'origine. Dans ce contexte, il sera plus facile pour les dirigeants de faire adopter de nouvelles politiques, des changements stratégiques, organisationnels et autres, et donc de continuer à innover.

L'analyse de plusieurs sites internet de CRCA indique que le mouvement d'innovation est loin de se tarir : telle caisse inaugure un compte rendu annuel sous la forme de podcast, telle autre prévoit un accès dédié à ses administrateurs, une messagerie sécurisée pour renforcer la communication en temps réel, telle autre s'invite sur les réseaux sociaux, etc. Le modèle mutualiste est en effet confronté à une double contrainte que seules les pratiques innovantes pourront surmonter : maintenir la proximité revendiquée dans un environnement où la dépersonnalisation de la relation client est le risque majeur de la banque en ligne. Au rythme des changements déjà intervenus et dans un contexte de défiance de la finance traditionnelle, le modèle mutualiste pourrait-il préfigurer la gouvernance 3.0 ?

### Annexe 1 : Recueil des données concernant les caisses régionales de crédit Agricole

Caisses régionales CA	Années concernées	Nombre d'observations
Alpes-Provence, Atlantique-Vendée, Brie Picardie, Ille et Vilaine, Loire Haute Loire, Morbihan, Nord France, Normandie Seine, Sud-Rhône-Alpes, Toulouse 31, Touraine Poitou,	De 2007 à 2013	$7 * 11 = 77$
Côte d'Armor,	De 2007 à 2011	$5 * 1 = 5$
Languedoc, Guadeloupe	De 2007 à 2013 (il manque l'année 2007 pour le Languedoc et l'année 2009 pour la Guadeloupe)	$6 * 2 = 12$
Ile De France, Val de France	De 2010 à 2013 (IDF) de 2009 à 2012 pour Val de France	$4 * 2 = 8$
		103

## Références

- Aoki M. (2001). *Toward a comparative Institutional Analysis*, MIT Press
- Bouquin H. et M. Fiol (2006). « Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver », Actes du congrès AFC
- 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 », workingpaper FARGO 020701, Université de Bourgogne, Juillet.
- Fonteyne W. (2007). « Cooperative banks in Europe – Policy Issue », IMF Working Paper, 07/159.
- Kimberly J.R. et M.-J. Evanisko(1981). « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4 (Dec., 1981), pp. 689-713.
- Marsal, C. (2013a). « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste: le cas d'une banque française », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des entreprises* (6), 83-92.
- Marsal, C. (2013b). « La Gouvernance Mutualiste Comme Levier de Contrôle: le cas d'une Banque », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(1), 83-101.
- Ory, J. N., M. Jaeger et E. Gurtner (2006). « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA », *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 121-157.
- Richez-Battesti, N. (2006). « Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée? Le cas des banques coopératives en France », XXII Conférence Internationale de recherche coopérative, Paris 19-22 octobre.
- Gianfaldoni P. et N. Richez-Battesti (2007). « La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises », Université D'Avignon, Aix Marseille II, Recherche financée par la DIISES.
- Rapports de Gestion C.M.-CIC, années 2006, 2007, 2008,2009.
- Rapport du président sur le contrôle interne et la gouvernance, sites institutionnels des CRCA.
- Simons R. (1991). « Strategic orientation and top management attention to control system », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-62.
- Simons R. (1995). *Levers of control*, Boston, Harvard University Press.
- Zingales L. (2001). "In search of New foundations," *Journal Of Finance*, vol. 55, n° 4, Août, pp. 1623-1653.



## Notes

### <sup>1</sup>Christine Marsal

Enseignant Chercheur- Maitre de Conférences  
Université de Montpellier  
Laboratoire MRM  
IAE de Montpellier  
Place Eugène Bataillon  
34000 Montpellier  
[Christine.marsal@umontpellier.fr](mailto:Christine.marsal@umontpellier.fr)

---

1 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.

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

3 Approbation en CA des CRCA dans le cas du Crédit Agricole

4 Telle qu'elle apparaît dans une lecture normative de la théorie de l'agence.

5 Rapports sur le contrôle interne et la gouvernance, rendus obligatoires par la loi LSF.

6 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.

7 Le PMT en cours lors de notre étude couvre les années 2008-2010 (élaboré en 2007).

## Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

## Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)  
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG  
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal  
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège  
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)  
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3  
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives  
[www.sommetinter.coop](http://www.sommetinter.coop)

ISBN : 978-2-9813483-9-5  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

## Référence :

Marsal, Christine. 2016. La gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants?. Lévis : Sommet international des coopératives, 20 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.  
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*