

UNIVERSITE DE MONTPELLIER

HABILITATION A DIRIGER LES RECHERCHES

Discipline : Sciences de gestion
École doctorale économie gestion de Montpellier (EDEG)

Christine Marsal

Les capacités distinctives des organisations entre conformisme et innovation : le dilemme de la recherche en sciences de gestion.

12 JUIN 2022

JURY

Coordinateur

Monsieur Philippe CHAPELLIER, Professeur à l'Université de Montpellier

Rapporteurs

Madame Aude DEVILLE, Professeure à l'Université de Côte d'Azur

Monsieur Alain SCHATT, Professeur HEC Lausanne

Monsieur Denis TRAVAILLÉ, Professeur Université Jean Moulin, Lyon

Suffragants

Monsieur Gérald NARO, Professeur à l'Université de Montpellier

Monsieur Hervé ALEXANDRE, Professeur à l'Université Paris-Dauphine-PSL

« Je déclare avoir respecté, dans la conception et la rédaction de ce mémoire d'HDR, les valeurs et principes d'intégrité scientifique destinés à garantir le caractère honnête et scientifiquement rigoureux de tout travail de recherche, visés à l'article à l'article L.211-2 du Code de la recherche et énoncés par la Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et la Charte d'intégrité scientifique de l'Université de Montpellier. Je m'engage à les promouvoir dans le cadre de mes activités futures d'encadrement de recherche. »

Sommaire

TITRES UNIVERSITAIRES/CONCOURS	6
SYNTHESE DE LA CARRIERE :	6
- LISTE 3 : PAR THEMES	8
ACTIVITES SCIENTIFIQUES : LISTE CHRONOLOGIQUE	8
ACTIVITES SCIENTIFIQUES : LISTE PAR TYPE DE PUBLICATIONS	12
ACTIVITES SCIENTIFIQUES : LISTE PAR THEME	14
ACTIVITES DE RECHERCHE EN COURS	16
INTRODUCTION GENERALE : ENTRE CONFORMISME ET INNOVATION...	22
PARTIE 1 : LA MAITRISE DE LA STANDARDISATION ENTRE CONTRAINTES TECHNOLOGIQUES ET ISOMORPHISME NEO-INSTITUTIONNEL	34
1.1. LA DIMENSION TECHNOLOGIQUE ET LA DISPARITION PROGRESSIVE DES SPECIFICITES ORGANISATIONNELLES	36
1.1.1. LA COEVOLUTION DES TECHNOLOGIES ET DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES	37
1.1.1.1. LA MODIFICATION DES POUVOIRS DE DELEGATION	39
1.1.1.2. L’AUTOMATISATION DES PROCESSUS DE CONTROLE	40
1.1.1.3. L’AUTOMATISATION DU PROCESSUS DE DECISION	46
1.1.1.4. LA STANDARDISATION DES MODES DE COORDINATION	50
1.1.2. LES DIFFERENCES DE LA STANDARDISATION ENTRE BANQUES COOPERATIVES ET BANQUES S.A.	56
CONCLUSION INTERMEDIAIRE DE LA PREMIERE SOUS-PARTIE	59
1.2. L’ISOMORPHISME NEO-INSTITUTIONNEL DE LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE	60
1.2.1. LA DIMENSION DISCIPLINAIRE COMME SEUL FILTRE D’ANALYSE	61
1.2.2. L’EXEMPLE DE LA PROFESSIONNALISATION DES ADMINISTRATEURS	66
CONCLUSION DE LA DEUXIEME SOUS PARTIE	71
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	72
2. PARTIE 2 LE CHOIX DE L’INNOVATION ENTRE INCREMENTALISME ET RUPTURES. ...	74
2.1. L’APPRENTISSAGE AU CŒUR DU PROCESSUS D’INNOVATION	75
2.1.1. LES DISPOSITIFS PEDAGOGIQUES INNOVANTS	76
2.1.1.1. LA CREATION DE SENS DANS LES ENSEIGNEMENTS HYBRIDES	77
2.1.1.2. SURMONTER L’AMBIGUÏTE D’UN COURS INTERNATIONAL A DISTANCE	82
2.1.2. LA SOCIALISATION DES ACTEURS	89
2.1.2.1. LE PROCESSUS DE CONVERSION DES CONNAISSANCES	90
2.1.2.2. LE PARTAGE DES PRATIQUES INNOVANTES	95
2.1.2.3. LES ANTECEDENTS D’UN PILOTAGE PARTENARIAL	98
CONCLUSION DE LA PREMIERE SOUS-PARTIE	103
2.2. INTERACTIONS ET INNOVATIONS MANAGERIALES	104
2.2.1. LES INTERACTIONS ET LES INNOVATIONS ACADEMIQUES	104

2.2.2. LES INTERACTIONS ET LES INNOVATIONS MANAGERIALES DANS LES BANQUES COOPERATIVES	108
2.2.2.1. LES INTERACTIONS DANS LE PROCESSUS DE CONTROLE.....	108
2.2.2.2. LES INTERACTIONS ET L'EMERGENCE DES INNOVATIONS.....	114
2.2.2.3. LES INTERACTIONS ET LE ROLE DES VALEURS.....	118
CONCLUSION DE LA DEUXIEME SOUS-PARTIE.....	127
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	128
CONCLUSION GENERALE : L'EVOLUTION DE NOTRE PROGRAMME DE RECHERCHE.....	130
BIBLIOGRAPHIE	144
TIRES A PART DES PRINCIPAUX TRAVAUX SCIENTIFIQUES.	155
AUTOMATISATION DES TABLEAUX DE BORD ET COHERENCE DU CONTROLE DE GESTION : A PROPOS DE DEUX CAS	156
LES MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE DANS LES BANQUES : UN ETAT DE L'ART	171
LA MOBILISATION DES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION ET LA SOCIALISATION DES ADMINISTRATEURS : LE CAS D'UNE BANQUE COOPERATIVE.MANAGEMENT ACCOUNTING TOOLS AND BOARD LEARNING : A COOPERATIVE BANK'S CASE STUDIE.....	188
<i>LA PROFESSIONALISATION DES ADMINISTRATEURS : PRATIQUES ET CONSEQUENCES SUR LA GOUVERNANCE DES BANQUES COOPERATIVES</i>	198
LE MODELE D' « ORGANIZING » DE WEICK UN CADRE PERTINENT POUR L'ANALYSE DE L'ENSEIGNEMENT A DISTANCE	219
QUAND LA GESTION STRATEGIQUE DES COUTS RATE SA CIBLE : LE DESASTRE INDUSTRIEL ET HUMAIN DU 737 MAX	235
LA GOUVERNANCE MUTUALISTE COMME LEVIER DE CONTROLE : LE CAS D'UNE BANQUE.	255

Titres universitaires/concours

2005. Doctorat en sciences de gestion Université de Bourgogne.

Mention Très honorable, Félicitations du jury.

2001. DEA de Sciences de gestion, IAE de Dijon, Université de Bourgogne (Mention AB).

1996. Agrégation en économie et gestion (*15° du concours externe option B*).

1988. DESS de Finance et contrôle de gestion, IAE d'Orléans, Université d'Orléans.

1987. Maîtrise d'Économie Appliquée. Section Finance d'Entreprise. Paris IX Dauphine.

1985. Diplôme de l'Institut d'Études Politiques d'Aix en Provence. Aix-Marseille III, Section économique et financière.

1982. Baccalauréat B (Mention Très Bien).

Thèse de Doctorat « *La création de valeur des T.I.C. et banques de réseaux : la contribution de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle* », sous la direction de M. le Professeur Hervé Alexandre. (2005) ; Mention très honorable avec les félicitations du jury.

Jury : Pr Hervé Alexandre (Directeur de thèse), Pr Gérard Charreaux, Pr Michel Gervais (rapporteur), Pr Hervé Penan (rapporteur), Pr Alain Schatt (Président du Jury).

1989-1996 Chargée d'études, Réseau Caisse D'épargne

Études financières, gestion du risque de taux, mise en place d'un logiciel ALM (Gestion Actif-Passif), suivi des ratios réglementaires, prévisions comptables et financière, tarification des prêts spécifiques. Fiabilisation du système d'information.

Synthèse de la carrière :

Après une expérience réussie de 7 ans au sein d'un important réseau bancaire, j'ai choisi de réorienter ma carrière en intégrant le ministère de l'Éducation Nationale (lauréate du concours de l'agrégation du secondaire en 1996). En 2000, tout en continuant d'exercer mon activité professionnelle, je reprends mes études, et intègre le DEA de sciences de gestion à l'Université de Bourgogne, au sein de l'IAE de Dijon. Ma thèse, que je réalise en 4 ans, se focalise sur la contribution des dispositifs de contrôle à la performance des banques de réseau par le biais des technologies de l'information et de la communication.

1996-2006 Professeure agrégée (PRAG) d'économie et gestion option comptabilité finance.

2006 - 2013 Maître de conférences, Université de Bourgogne, IAE de Dijon.

2007-2008 : Directrice des études du Master 2 Finance

De Septembre 2009 à juin 2013 : Responsable du Master 2 professionnel Contrôle de gestion en alternance, IAE de Dijon.

La responsabilité de ce diplôme consiste à coordonner le travail pédagogique et administratif du diplôme. Dans le même temps, j'ai effectué les modifications de la maquette du master 2 contrôle de gestion : choix des cours en fonction de la création du master 1 CG, des modes d'évaluation, rédaction des documents AERES, choix des intervenants

Durant l'année 2011, j'ai contribué à la création et puis à la mise en place du master 1 contrôle de gestion pour le quadriennal 2012-2016 : choix des cours, des modes d'évaluation, rédaction des documents AERES, choix des intervenants.

Au printemps 2011, je m'inscris au concours externe de l'agrégation de gestion. En novembre 2012, à l'issue de la première leçon, je ne suis pas retenue pour continuer le concours.

Durant l'année 2013, après avoir déposé un dossier de demande de promotion, j'obtiens la hors classe par décision du CNU.

Depuis septembre 2013 *Maître de conférences*, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier.

Responsable du parcours Master Banque et Assurances en alternance, IAE de Montpellier.

En 2014 rénovation du Master, changement du nom « Vente multicanal Banques et Assurances » et introduction de cours en lien avec les évolutions commerciales et technologiques du secteur.

Responsabilités réalisées en dehors de l'Université de Montpellier

2002 à 2006 : professeur principal du BTS banque, enseignement des Techniques bancaires, économie générale, suivi des stages.

Septembre 2000 à septembre 2003 : participation à la validation des acquis professionnels (aujourd'hui V.A.E.) en tant qu'accompagnateur et ce pour le BTS "Comptabilité et Gestion des Organisations" et pour le BTS banque.

Participation à la mise en place du BTS banque : constitution de l'équipe pédagogique, mise en place de l'emploi du temps, rencontre avec les responsables bancaires de la place, coordination des cours et des premiers stages en entreprise...

Année 2004-2005 : membre du Centre de Ressource National en Communication et Management en tant que concepteur de séquences pédagogiques en management.

Septembre 2002 – Juillet 2006 : membre du jury de l'agrégation externe économie et gestion (Présidente de la commission management et gestion des organisations).

2010-2011 : participation à la validation des acquis en DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).

D'octobre 2011 à avril 2015 : vice-présidente du jury de l'agrégation interne d'économie et gestion du second degré.

Année 2014-2015, **AERES**, expert dans la mention management.

Travaux de recherche 2004-2021
Ces travaux sont présentés selon trois critères :
- liste 1 : chronologique
- liste 2 : par types de publications
- liste 3 : par thèmes

Activités scientifiques : liste chronologique

2004

MARSAL Ch. Les TIC au Cœur de la problématique incitation/contrôle : le cas du processus de centralisation engage dans le secteur bancaire. *Colloque AFC-AGRH*, Rennes Février 2004.

2005

Thèse de Doctorat « La création de valeur des T.I.C. et banques de réseaux : la contribution de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle », sous la direction de M. le Professeur Hervé Alexandre. (2005)

2006

MARSAL Ch., TRAVAILLÉ Denis, « Les systèmes d'information de pilotage : les tableaux de bord », in Encyclopédie de l'informatique, et des Systèmes d'information Vuibert, Novembre 2006

MARSAL Ch. La cohérence dans la mobilisation du capital humain : une illustration de la théorie de l'Architecture Organisationnelle dans les banques de réseau, *Congrès international de gouvernance d'entreprise (CIGE) « capital humain et capital financier »*, Strasbourg, mai 2006.

2007

TRAVAILLE D. MARSAL Ch. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 13, Vol. 2, Décembre 2007 (AERES puis HCERES A ; CNRS 2 ; FNEGE 2). DOI 10.3917/cca.132.0075

MARSAL Ch., BOUAISS Karima « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art », *Congrès de l'Association Française de Finance*, Bordeaux Juin 2007. Article publié dans la revue FCS (Réf. 8).

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence des comportements », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Poitiers Mai 2007. Article publié dans la revue CCA (Ref. 9).

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. Automation of dashboards and the coherence of organizations: paradoxes and ambiguities based on two particular case studies. *International Management Control Research Conference*, ESCP – EAP, Paris Septembre 2007. Traduction anglaise de l'article présenté au congrès transatlantique de juin 2007 12).

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. Automatisation des tableaux de bord et cohérence des représentations : paradoxes et ambiguïtés. *Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, de Lyon* (IIC et ISEOR), Juin 2007

MARSAL Ch., Les déterminants des communautés de pratiques : une illustration dans les banques de réseau, Cahier de recherche FARGO, automne 2007.

2009

MARSAL Ch. « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art » Avec Karima Bouaiss (IAE Tours), *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 12, n° 1, pp 93-126, mars 2009, (AERES puis HCERES B, CNRS 3; FNEGE 3), <http://EconPapers.repec.org/RePEc:dij:revfcs:v:11:y:2009:i:q1:p:93-126>.

MARSAL Ch. « La gouvernance cognitive : un atout pour les banques mutuelles ? » 2^{ème} conférence Internationale du CIRIEC sur l'économie sociale, Östersund, Octobre 2009.

MARSAL Ch. « L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs : le cas des banques de réseau », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Strasbourg, mai 2009.

MARSAL Ch., L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs : le cas des banques de réseau, Cahier de Recherche FARGO, Automne 2009. Extrait de la thèse (Réf. 1).

2010

MARSAL Ch., « Les coûts cognitifs de la crise financière : le cas d'une banque mutuelle », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise (C.I.G.E.)*, Metz, 17-18 mai 2010.

MARSAL Ch., « Gouvernance cognitive et contrôle de gestion : étude exploratoire dans une banque mutuelle », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Nice, 10-12 mai 2010.

MARSAL Ch., Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles ? WP10/07 Collection 2010 des Working papers du CIRIEC http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/pages/6_2working_papers.htm

2011

MARSAL Ch. « Quelles spécificités du management des banques mutuelles ? Une étude comparée du poste de directeur d'agence dans les principales banques françaises ». *RECMA*, n° 322, p27-46, Octobre 2011. (AERES puis HCERES C). ISSN 2261-2599 (numérique)

MARSAL Ch., « La spécificité du management des banques mutuelles », *Congrès ACFAS*, Université de Sherbrooke, Canada 9-13 mai 2011. Article publié dans la revue RECMA. 7).

2012

MARSAL Ch. « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française » *LA Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion*, n° 258, Novembre-décembre 2012, Vol. 6, pp 83-92 (AERES puis HCERES C; FNEGE 4). DOI :10.3917/rsg.258.0083

MARSAL Ch., « Les banques commerciales », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, Économisa, 2012.

MARSAL Ch., « La participation des élus à la gouvernance des banques coopératives entre enracinement et engagement. », CIRIEC Canada *Congrès ACFAS* 7-11 mai 2012, Montréal, Canada.

MARSAL Ch., « Les agences bancaires entre disparition et renouveau : le cas du secteur bancaire français », Atelier de la Chaire SITQ de l'UQAM, *Congrès ACFAS* 7-11 mai 2012, Montréal, Canada.

2013

MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004

MARSAL Ch., « La gouvernance des établissements bancaires », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, 2^o édition, Economica, 2013.

2014

MARSAL Ch. « Le contrôle de gestion bancaire : entre standardisation et interactions », *Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives*, coordonné par Marc Bollecker, Gérald Naro, 2014, Vuibert. Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique

MARSAL Ch. Bâle II et standardisation des processus de décision. Colloque Bâle Solvency, De Bâle II à Bâle III- IAE de Poitiers, 16 et 17 octobre 2014

2015

MARSAL Ch. « Professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur la gouvernance des banques coopératives » *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- Université de Laval Québec*, 1 et 2 juin 2015, Article retenu pour publication dans le n°17 de la RFGGE « Revue Française de Gouvernance d'Entreprise ».

MARSAL Ch. La professionnalisation des administrateurs et fonctionnement des comités issus du conseil d'administration : le cas d'une banque coopérative-*Congrès AFC Toulouse Business School*, 18 et 20 mai 2015

2016

MARSAL Ch. « Comment la gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ? » *Sommet International des Coopératives, Québec*, 11 octobre-14 Octobre 2016

MARSAL Ch. « Les déterminants d'un pilotage partenarial au sein de plusieurs banques coopératives régionales », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- Université de Montpellier- IAE de Montpellier*, 17 et 18 mai 2016, Article retenu pour publication dans le n°19 de la RFGGE « Revue Française de Gouvernance d'Entreprise »

2017

MARSAL Ch. « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. » *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, pp 154 Vol. 5, n°116, Mars 2017 - (HCERES B ; CNRS 4 ; FNEGE 3). DOI 10.3917/resg.116.0077

MARSAL Ch. « la Gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants » Chapitre dans l'ouvrage collectif « L'innovation managériale : enjeux et perspectives. Coordonné par S. Mignon, P. Chapelier, A. Mazars-Chapelon, F. Villeseque-Dubus, Edition EMS- Février 2017, ouvrage labellisé par le collège de labellisation FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif ».

MARSAL Ch., AVERSENG C., MINOUFLET P., MOSER S. (2017) : « 3 Mooc, approches pédagogiques, 3 gestions de projet : retour d'expérience de l'IAE de Montpellier ». *Agora des IAE - 60 ans du réseau des IAE, IAE de Lyon, 14-16 Juin 2017*.

MARSAL ch., « Quels sont les effets de la participation des administrateurs au pilotage d'une banque coopérative ? », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- HEC Lausanne- École Hôtelière de Lausanne*, 15 et 16 mai 2017.

2018

MARSAL Ch., AVERSENG C. « Comment réduire l'équivocité d'un MOOC ? Le cas de 3 MOOC en sciences de gestion », poster, congrès AIM, Montréal Mai 2018

2019

MARSAL Ch. « Connaissances et interactions dans les enseignements dits innovants : une comparaison entre Mooc et cours hybrides », GRT AGRH – Référence RH « Innovations pédagogiques » Congrès AGRH, Bordeaux, Novembre 2019

2020

MARSAL Ch. « La mise en place de démarche RSE comme support de légitimation des fusions d'organisations : le cas de 3 universités françaises » Congrès International de Gouvernance, Clermont Ferrand, novembre 2020.

Ch. Marsal « Les modes de contrôle de la RSE au sein d'établissements publics d'enseignement et de recherche : le cas de la QVT », 6^o workshop Contrôle de gestion et Management Public, 9 mars 2020, IAE de DIJON, article retenu pour soumission au numéro spécial de la revue « Gestion et Management public ». Révision majeure

MARSAL Ch. (2020) « Réduire ou favoriser les zones d'ambiguïté dans les enseignements à distance ? Une comparaison de deux cours de comptabilité », 2^{ème} Atelier de Recherche sur la « Pédagogie Numérique en Economie-Gestion » Strasbourg, 26 novembre, AUNEGE

2021

MARSAL Ch. (2021, a) Le modèle d'« *organizing* » de Weick un cadre pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance @GRH N° 39, Numéro spécial à paraître 2021 (HCERES B ; FNEGE 3)

Ch. MARSAL (2021, d) « La crise covid sur les zones d'ambiguïté des enseignements à distance : quels effets amplificateurs ? » proposition de communication pour la conférence annuelle de l'AIM -Nice 2021.

Ch. MARSAL (2021, e) « Quand la gestion stratégique des coûts rate sa cible : le désastre humain et industriel du Boeing 737 MAX », proposition de communication pour le congrès annuel de l'AFC.

Ch. MARSAL (2021, f) « L'enseignement à distance et la gestion des situations pédagogiques ambiguës », proposition de communication acceptée au congrès annuel de l'ACFAS - Sherbrooke, mai 2021 ; colloque 531 : Les défis de la formation à distance faisant appel au numérique en enseignement.

A paraître

MARSAL. Ch. (2021, c) « Le tableau de bord perd le Nord », contribution dans le cadre du projet international : « Ouvrir les frontières : Une diversité de comptes rendus et contre-discours durant la pandémie ». Comité éditorial français Diane-Laure Arjaliès et Yves Gendron- été 2021

MARSAL Ch. (2021, b) « Réduire l'ambiguïté d'un cours en ligne de Global Entrepreneurship : pertinence du cadre Weickien », numéro spécial L'entrepreneuriat et l'innovation dans l'enseignement supérieur : défis et bonnes pratiques. *Revue Marché et Organisation*

En cours de révision

MARSAL Ch. « Les modes de contrôle de la RSE au sein d'établissements publics d'enseignement et de recherche : le cas de la QVT », soumission au numéro spécial de la revue *Gestion et Management public*. (HCERES B ; FNEGE 3) Modifications majeures à réaliser

Activités scientifiques : liste par type de publications

Thèse

Université de Bourgogne, 2005

Articles publiés dans des revues à comité de lecture (revues classées HCERES, CNRS)

Article, **Comptabilité, Contrôle, Audit (CCA)**, 2007 ; (AERES puis HCERES A ; CNRS 2 ; FNEGE 2)

Article, **Finance Contrôle Stratégie (FCS)**, 2009 ; (AERES puis HCERES B, CNRS 3 ; FNEGE 3).

Article, **Revue Internationale de l'économie sociale, RECMA**, 2011 ; (AERES puis HCERES C, Revue Émergente FNEGE)

Article, **La Revue des Sciences de Gestion-Direction et Gestion**, 2012 ; (AERES puis HCERES

C ; FNEGE 4)

Article, **Annals of Public and Cooperative Economics**, 2013; (HCERES C ; FNEGE 4))

Article, **Revue Française de Gouvernance d'entreprise (RFGE)**, 2016 (2 articles), (HCERES C ; FNEGE Rang 4)).

Article, **Revue Recherches en Sciences de Gestion**, 2017 ; (HCERES B ; CNRS 4 ; FNEGE 3)

Article, **@GRH**, 2021 ; (HCERES B ; FNEGE 3)

Contributions à des ouvrages de recherche et encyclopédie

Contribution à l'encyclopédie de l'informatique, Vuibert (2006)

Contribution à H. Alexandre, *economica* (2012) un chapitre

Contribution à H. Alexandre, *Economica* (2013), 2^o édition, deux chapitres

Contribution à M. Bollecker et G. Naro, Vuibert (2014), Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique

Contribution à S. Mignon et al., EMS (2017) ouvrage labellisé par le collège de labellisation FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif ».

Contribution dans le cadre du projet international : « Ouvrir les frontières : Une diversité de comptes rendus et contre-discours durant la pandémie ». Comité éditorial français Diane-Laure Arjaliès et Yves Gendron- été 2021

Communications à congrès internationaux

Congrès annuel de Gouvernance d'entreprise, Strasbourg, 2006

IMCRS, Paris, 2007

Colloque IIC- ISEOR, Lyon, 2007

Conférence internationale du CIRIEC sur l'économie sociale, Östersund, 2009

Conférence Internationale de Gouvernance d'entreprise, Metz, 2010

Congrès Annuel ACFAS- Sherbrooke, 2011

Congrès annuel CIRIEC Canada-ACFAS-Montréal, 2012

Conférence Internationale de Gouvernance d'entreprise, Québec, 2015

Sommet international des coopératives, Québec, 2016

Conférence Internationale de Gouvernance d'entreprise, Montpellier, 2016

Conférence Internationale de Gouvernance, Lausanne, 2017

Congrès AIM, Montréal, 2018

Conférence Internationale de Gouvernance d'entreprise, Clermont Ferrand, 2020

Communications à congrès nationaux

AFC-AGRH, Rennes, 2004

AFC, Poitiers, 2007

AFFI, 2007

AFC, Strasbourg, 2009

AFC, Nice, 2010

AFC, Toulouse, 2015

AGRH, Atelier thématique « innovations pédagogiques », Bordeaux, 2019

Journées de recherche

Colloque Bâle-Solvency, Poitiers, 2014

Invitation le 2 mai 2017 au Petit-déjeuner « Chaire Management et Gouvernance des Coopératives Financières - Axe Risques » créée par Éric Lamarque, IAE de Paris,

Journée de travail, Santé et qualité de vie au travail, Université de Sherbrooke, juin 2019

Workshop Contrôle de gestion et Management public, Dijon, 2020

Atelier AUNEGE, Pédagogie numérique, Strasbourg, 2020

Activités scientifiques : liste par thème

A- La dimension technologique et la disparition progressive des spécificités organisationnelles

- 1) MARSAL Ch. Les TIC au Cœur de la problématique incitation/contrôle : le cas du processus de centralisation engagé dans le secteur bancaire. *Colloque AFC-AGRH*, Rennes Février 2004.
- 2) Thèse de Doctorat « La création de valeur des T.I.C. et banques de réseaux : la contribution de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle », sous la direction de M. le Professeur Hervé Alexandre. (2005)
- 3) MARSAL Ch., TRAVAILLÉ Denis, « Les systèmes d'information de pilotage : les tableaux de bord », in Encyclopédie de l'informatique, et des Systèmes d'information Vuibert, Novembre 2006
- 4) MARSAL Ch. La cohérence dans la mobilisation du capital humain : une illustration de la théorie de l'Architecture Organisationnelle dans les banques de réseau, *Congrès international de gouvernance d'entreprise (CIGE) « capital humain et capital financier »*, Strasbourg, mai 2006.
- 5) TRAVAILLE D, MARSAL Ch., « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 13, Vol. 2, Décembre 2007 (AERES puis HCERES A ; CNRS 2 ; FNEGE 2). DOI 10.3917/cca.132.0075
- 6) MARSAL Ch. « L'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs : le cas des banques de réseau », *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Strasbourg, mai 2009.
- 7) MARSAL Ch. Bâle II et standardisation des processus de décision. Colloque Bâle Solvency, De Bâle II à Bâle III- IAE de Poitiers, 16 et 17 octobre 2014
- 8) MARSAL Ch. « Quelles spécificités du management des banques mutuelles ? Une étude comparée du poste de directeur d'agence dans les principales banques françaises ». *RECMA*, n° 322, p27-46, Octobre 2011. (AERES puis HCERES C). ISSN 2261-2599

B- L'isomorphisme néo institutionnel de la gouvernance d'entreprise

- 9) MARSAL Ch. « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art » Avec Karima Bouaiss (IAE Tours), *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 12, n° 1, pp 93-126, mars 2009, (AERES puis HCERES B, CNRS 3 ; FNEGE 3), <http://EconPapers.repec.org/RePEc:dij:revfcs:v:11:y:2009:i:q1:p:93-126>.

- 10) MARSAL Ch., « Les banques commerciales », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, Economica, 2012.
- 11) MARSAL Ch., « Les agences bancaires entre disparition et renouveau : le cas du secteur bancaire français », Atelier de la Chaire SITQ de l'UQAM, *Congrès ACFAS* 7-11 mai 2012, Montréal, Canada.
- 12) MARSAL Ch., « La gouvernance des établissements bancaires », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, 2^o édition, Economica, 2013.
- 13) MARSAL Ch. « Professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur a gouvernance des banques coopératives », n^o 17 *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1^o semestre 2016, pp 33-64 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961

C- L'apprentissage au cœur du processus d'innovation

- 14) MARSAL Ch., Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles ? WP10/07 Collection 2010 des Working papers du CIRIEC
- 15) MARSAL Ch. « Les déterminants d'un pilotage partenarial au sein de plusieurs banques coopératives régionales », n^o 18 *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 2^o semestre 2016, pp 163-193 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961
- 16) MARSAL Ch. « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. » *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, pp 154 Vol. 5, n^o116, Mars 2017 - (HCERES B ; CNRS 4 ; FNEGE 3). DOI 10.3917/resg.116.0077
- 17) MARSAL Ch. (2021, a) Le modèle d'« *organizing* » de Weick un cadre pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance @GRH N^o 39, Numéro spécial à paraître 2021 (HCERES B ; FNEGE 3)
- 18) MARSAL Ch. (2021, b) « Réduire l'ambiguïté d'un cours en ligne de Global Entrepreneurship : pertinence du cadre Weickien », numéro spécial L'entrepreneuriat et l'innovation dans l'enseignement supérieur : défis et bonnes pratiques. *Revue Marché et Organisation*

D- Les interactions et les innovations managériales

- 19) MARSAL Ch., Les déterminants des communautés de pratiques : une illustration dans les banques de réseau, Cahier de recherche FARGO, automne 2007
- 20) MARSAL Ch. « Le contrôle de gestion bancaire : entre standardisation et interactions », *Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives*, coordonné par Marc Bollecker, Gérard Naro, 2014, Vuibert. Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique
- 21) MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annals of Public and Cooperative Economics*.. Volume 84, n^o 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004
- 22) MARSAL Ch. « la Gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants » Chapitre dans l'ouvrage collectif « L'innovation managériale : enjeux et perspectives. Coordonné par S. Mignon, P. Chapelier, A. Mazars-Chapelon, F. Villeseque-Dubus, Edition EMS- Février 2017, ouvrage labellisé par le collège de labellisation FNEGE dans la catégorie « Ouvrage de Recherche Collectif ».

- 23) MARSAL Ch., « Quels sont les effets de la participation des administrateurs au pilotage d'une banque coopérative ? », *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise -CIGE- HEC Lausanne- École Hôtelière de Lausanne*, 15 et 16 mai 2017.
- 24) MARSAL Ch. « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française » *LA Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion*, n° 258, Novembre-décembre 2012, Vol. 6, pp 83-92 (AERES puis HCERES C ; FNEGE 4). DOI :10.3917/rsg.258.0083
- 25) MARSAL Ch. « Les modes de contrôle de la RSE au sein d'établissements publics d'enseignement et de recherche : le cas de la QVT », soumission au numéro spécial de la revue *Gestion et Management public*. (HCERES B ; FNEGE 3) Modifications majeures à réaliser
- 26) Ch. MARSAL (2021, e) « Quand la gestion stratégique des coûts rate sa cible : le désastre humain et industriel du Boeing 737 MAX », proposition de communication pour le congrès annuel de l'AFC.

Activités de recherche en cours

Retour d'expérience sur la mise en place des outils Bâle II : influence sur les compétences et connaissances des chargés d'affaires.

Ce projet de recherche a fait l'objet d'une présentation lors d'une journée de travail organisée par la « Chaire Management et Gouvernance des Coopératives Financières - Axe Risques », IAE de Paris.

Ce projet est entré aujourd'hui dans sa phase opérationnelle : collecte des données à grande échelle. Nous sommes en train de traiter les 82 réponses au questionnaire. La crise sanitaire de la covid nous a incité à relancer la collecte des données en introduisant 4 questions liées à la crise sanitaire. Cette nouvelle collecte a généré 62 nouvelles réponses.

Quels apprentissages à partir des MOOC et des enseignements en ligne ? Ce projet de recherche est entré dans sa phase opérationnelle. Il a consisté à comparer sur deux années, deux cohortes d'étudiants. Il a permis la rédaction d'un article dont la première version a été présentée à une table ronde dédiée aux innovations pédagogiques. La version remaniée est acceptée pour une publication dans un numéro spécial de la revue @GRH. L'originalité de la démarche consiste à employer un cadre managérial (K. Weick) à l'analyse des apprentissages au sein des groupes d'étudiants.

La crise sanitaire de 2020-2021 nous conduit à prolonger cette première analyse en comparant les apprentissages pré-covid et post-covid. Deux propositions de communications ont été soumises en ce sens : congrès annuel de l'AIM et congrès annuel de l'ACFAS. La proposition pour le congrès de l'ACFAS a été retenue.

Nous avons répondu à un appel à communication pour un numéro spécial de la revue *Marché et Organisation* « l'entrepreneuriat et l'innovation dans l'enseignement supérieur : défis et pratiques ». Notre intention de communication¹ a été retenue et la version 2 vient d'être définitivement acceptée. Il s'agit pour nous de capitaliser l'expérience pédagogique découlant du projet IN2IT du cours en ligne de *Global Entrepreneurship* à travers la méthode du story telling. Enfin il est prévu une collaboration scientifique plus étroite avec mes collègues israéliennes et anglaises (voir supra.).

¹ « Réduire l'ambiguïté d'un cours en ligne de Global Entrepreneurship : pertinence du cadre Weickien »,

La mise en place et le pilotage des innovations dans les organisations

Ce projet de recherche concerne les innovations managériales et s'inscrit dans la suite des journées de recherche Université de Montpellier et Université de Sherbrooke de juin 2019. La journée de travail a porté sur la prise en compte de la santé au travail et notre contribution s'interrogeait sur les outils de pilotage dans ce domaine. Cette journée de recherche a permis la rédaction d'un article qui a été présenté lors du Workshop « Contrôle de gestion et Management public ». Cette expérience a permis de rédiger un autre article soumis au Congrès International de Gouvernance 2020,

Nous avons souhaité prolonger cette analyse en étudiant une autre innovation managériale, liée à la mise en place de pratiques et d'outils de gestion stratégique des coûts, dans une entreprise fortement innovante. Cela nous a conduit à proposer une communication lors du prochain congrès AFC.

Enfin nous avons débuté (depuis février 2021) une collaboration avec un jeune docteur en sciences de gestion chinois. Il s'agit d'étudier le processus d'innovation dans les banques chinoises. Les pratiques d'interactions vont être plus spécifiquement analysées.

Les organisations en période de crise

Pendant la période du confinement, les établissements bancaires ont dû repenser leur modèle d'agence. Les modalités d'organisation ont dû s'adapter en laissant plus d'autonomie aux acteurs de terrain. Nous avons souhaité rendre compte de cet épisode par l'administration d'un questionnaire diffusé auprès de nos étudiants et de leurs tuteurs et collègues en agence. L'objectif de cette mini enquête est de connaître les arrangements organisationnels internes qui ont permis aux agences de fonctionner : innovations managériales, flexibilité de l'architecture organisationnelle, rôle du système d'information. Nous avons recueilli **150** réponses.

Stratégie de recherche

Réviseur congrès

Depuis 2009, réviseur occasionnel pour le congrès des IAE,
2017, réviseur pour le colloque organisé à l'occasion des 60 ans du réseau IAE.
Depuis 2010, réviseur occasionnel pour le congrès annuel de l'AFC
Depuis 2014, réviseur pour le Congrès International de Gouvernance d'Entreprise.

Réviseur Revues

Réviseur pour la revue Comptabilité Contrôle Audit
Réviseur occasionnel, pour la revue Innovations, Revue d'économie et de Management de l'Innovation.
Réviseur occasionnel pour la revue SIM

Comités scientifiques

Congrès international de Gouvernance, Montpellier 2016, Lausanne 2017
Workshop Contrôle de gestion et Management Public, Université de Bourgogne, IAE de Dijon 2015,2016 et 2017.
Congrès AIM Montréal 2018

Participation au programme **IN2IT Erasmus Plus, dans le cadre d'un programme de « Capacity Building » à destination de plusieurs collèges israéliens.**

Ce programme européen rassemble plusieurs établissements universitaires : Université de Kingston à Londres, Université Catholique de Milan, Politecnico de Milan, Université de Technologie de Varsovie, plusieurs collèges en Israël (Sapir, Tel Hai, Braude, Yafo Academic College.).

Ce projet a débuté en 2016 et s'est terminé en juin 2018. J'ai participé au groupe de travail n°3 dédié à la création d'un cours en ligne en anglais (plate-forme MOODLE hébergée par le collège Sapir), consacré à l'entrepreneuriat (Hackathon, création de supports vidéo et de quizz) :

- Réunions de concertation sur la construction du cours (conférences téléphoniques)
- Restitutions institutionnelles sur l'avancée des travaux à l'occasion des rencontres du groupe IN2IT
- Mise en place d'une séquence pilote avec des étudiants de l'IAE.
- Rédaction de points d'étape pour l'Université de Montpellier.
- Co organisatrice (avec le département Relation Internationales de l'Université de Montpellier) d'une journée d'accueil au sein de l'IAE de Montpellier pendant la **Digiweek**.

Ce projet a permis d'entamer une collaboration académique avec les collègues des établissements concernés et un travail de recherche est en cours. Il s'agira de mieux comprendre les modes de coordination des étudiants dans des groupes de travail virtuels et dans un contexte international. (Yafo College, Kingston University).

Encadrement ou co-encadrement d'étudiants

D'octobre 2010 à septembre 2014 (*coencadrement autorisé au CS de l'UB du 21/10/2010*) « *Les conséquences de la mise en place des outils de pilotage sur la performance des collectivités locales : le cas d'un département français* » Directeur de thèse Gérard Charreaux. Au bout de quatre ans, le doctorant a eu de la peine à finaliser son étude empirique et a abandonné son projet. Thèse non soutenue.

De janvier 2015 à fin 2017, Co encadrement de thèse « *Gouvernance et standardisation des systèmes d'information au sein d'un groupe bancaire français* », contrat CIFFRE (*CIFRE N° 2014/1426*) au sein du groupe Crédit Agricole, Lois Gilles, Directeurs de Thèse Florence Rodhain, Bernard Fallery. Université de Montpellier. Thèse soutenue en 2017.

Depuis décembre 2020, Co encadrement (*autorisé par un avis du Conseil Académique en date du 16/12/20, Université BFC*): « *Les évolutions numériques, comportementales et sociétales impactant le PNB bancaire : quelles sont les stratégies de diversification des sources de PNB et le nouveau modèle d'affaires des banques coopératives ?* » Gani Novruzov, Thèse CIFFRE, Directrice de Thèse Catherine Refait Alexandre Université de Franche Comté- CRESE

Participation aux comités de suivi des thèses, groupe SI (2015,2016,2017).

Décembre 2015, suffragant jury de Thèse « **CEO Compensation and Risk-Taking in Banking Industry** » Sous la direction de Mireille Jaeger et de Florent Noël. Université de Nancy Le président du jury était Jérôme Caby. Les rapporteurs étaient Hervé Alexandre, Hélène Rainelli.

Janvier 2021, suffragant jury de Thèse « **Innovation in Financial Services Industry : Comparative Case-Studies of Large Commercial Banks and Giant FinTech Firms in China** » Sous la direction de Hervé Alexandre Université de Paris Dauphine ; Président du jury Pierre Romalear. Rapporteurs Véronique Bessière, Antoine Renucci

Encadrement étudiants Master Recherche IAE de Dijon,

Tableau de bord prospectif des banques de réseaux: quels enjeux? quelles limites? Ali Sakola Djika, IAE de Dijon, 2010

Le pilotage de la performance dans les administrations publiques : cas des collectivités territoriales. Tonnet T.L. Steve IAE de Dijon, 2010

Encadrement d'étudiants de Master MAE, IAI (en anglais), VMBA, SICG, MUTI, IAE de Montpellier.

Dans le cadre des différents masters dans lesquels j'interviens : cours de méthodologie, suivi et évaluation de mémoires de fin de master 2 (de 30 à 50 mémoires à évaluer par an).

Activités pédagogiques

Enseignements dispensés à l'Université de Bourgogne (2006-2013), et à l'IAE de Montpellier depuis septembre 2013.

Master 2 Recherche	Approche positive de la comptabilité
Master 2 GRH	Contrôle de gestion social
Master 2 Contrôle de gestion	Pilotage des groupes bancaires Approche Organisationnelle du Contrôle Lean Management
Master AE (formation initiale, continue, doctorant en sciences...)	Comptabilité de gestion - Contrôle de gestion- comptabilité financière
Master 1 Contrôle de gestion	Management Accounting Cases Studies Les thèmes de recherche en contrôle
Master 1 Finance	Gestion bancaire- Les risques bancaires
Licence 3, option finance-contrôle-CCA	Introduction au CG, Institutions financières- Diagnostic Financier Approfondi
Master 1 Chargé d'affaires Internationales (IAE de Montpellier)	General Accounting Cost accounting Global entrepreneurship
Master AE (IAE de Montpellier)	Comptabilité Générale
Master 1-2 Vente Multicanal Banque et Assurance (IAE de Montpellier)	Comptabilité Analytique Approfondie Comptabilité générale en mode hybride Méthodologie 1 et 2
Master Forma Poste (IAE de Montpellier)	Contrôle de gestion (1)

Enseignements dispensés dans d'autres établissements

Master 2 banque en alternance - IAE de Grenoble (2011-2012)	Contrôle de gestion bancaire
Master 2 RAF-MAF- IAE de Besançon, CTU (de septembre 2011 à septembre 2016)	Droit du financement

Master 1 option finance et comptabilité - Financement bancaire et marché financier
Université Française d'Arménie (de 2010 à 2016)
1° année de Sciences Po, Paris (2001-2002) Introduction à l'économie
Chitkara University Chandigarh (2017) Cost Management

Innovations pédagogiques

Co-Création du MOOC **Comptabilité de Gestion et Pratiques du Tableur** avec Céline Averseng. Ma contribution a consisté à la création du cas fil rouge, des vidéos de correction, à l'élaboration de mini cas d'entraînement. Animation du MOOC tous les ans depuis sa création en 2015.

Le MOOC rassemble chaque année entre 8500 et 10 000 inscrits.

MOOC a été labellisé par le collège de **labellisation FNEGE** (avril 2020).

Participation au programme **IN2IT Erasmus Plus, dans le cadre d'un programme de « Capacity Bulding » à destination de plusieurs collègues israéliens.** Langue officielle du projet : anglais.

Ce programme européen rassemble plusieurs établissements universitaires : Université de Kingston à Londres, Université Catholique de Milan, Politecnico de Milan, Université de Technologie de Varsovie, plusieurs collèges en Israël (Sapir, Tel Hai, Braude, Yafu Academic College.). Ce projet a débuté en 2016 et s'est terminé en juillet 2018. J'ai participé au groupe de travail n°3 dédié à la création d'un cours en ligne en anglais (plate-forme MOODLE hébergée par le collège Sapir), consacré à l'entrepreneuriat (Hackathon, création de supports vidéo et de quizz) :

- Réunions de concertation sur la construction du cours (conférences téléphoniques)
- Restitutions institutionnelles sur l'avancée des travaux à l'occasion des rencontres du groupe IN2IT
- Mise en place d'une séquence pilote avec des étudiants de l'IAE.
- Rédaction de points d'étape pour l'Université de Montpellier.
- Co organisatrice (avec le département Relation Internationales de l'Université de Montpellier) d'une journée d'accueil au sein de l'IAE de Montpellier pendant la Digiweek.
- Coordination finale de la première session du cours, 1° semestre 2017-2018 : élaboration du planning commun, organisation d'une journée commune de lancement, appel à des professionnels pour la phase d'évaluation des projets étudiants.
- Maintenance du cours sur la plate-forme de l'université de Montpellier, collaboration avec mes collègues anglais (**Kingston University**) et israéliens (**Yafu College**) depuis l'année universitaire 2018-2019 et jusqu'à ce jour (4eme session en préparation).
- Obtention d'heures de décharges (année 2018-2019) dans le cadre de l'appel à projet lancé par l'université de Montpellier, pour favoriser le développement à distance. (**Appel à projet le numérique au service de la formation**)

Participation à l'équipe pédagogique de la Licence *e-learning* de l'IAE de Montpellier depuis 3 ans.

Dans le cadre du master VMBA que je dirige, mise en place (année 2019-2020) d'un enseignement hybride dans le domaine bancaire en collaboration avec le CFA des métiers de la banque et de l'assurance (DFICAM). Master pilote.

Introduction générale : entre conformisme et innovation...

S'interroger sur les capacités distinctives d'une ou des organisations revient à s'interroger sur ce qui fait l'originalité d'une recherche académique. Le parallèle est tentant dans la mesure où chaque nouvelle publication, chaque nouvelle idée de recherche débute, entre autres, par la question fondamentale : qu'allons-nous apporter de « neuf » ? Quels seront nos apports académiques et managériaux ? Quelle sera la capacité distinctive de ce travail qui fera que « in fine » il pourra être publié, discuté ?

Il n'existe en principe que deux postures possibles : nous enrichissons les connaissances existantes par une prolongation des recherches antérieures, dans un processus d'accumulation plus ou moins établi (Pumain, 2005).

Le conformisme nous guette ! Ou bien nous tentons d'envisager le problème sous un autre angle, nous prenons acte des changements en cours et de l'incompatibilité de ces changements avec les théories existantes et, nous cherchons à innover au risque de développer une approche critique susceptible de remettre en cause les postures et postulats dominants. Ce que Bachelard (1940) nomme le sens commun.

Il est alors tentant de rendre compte de ces aspects dans les éditoriaux de quelques revues académiques, nous illustrons notre propos avec l'éditorial rédigé en 2009 par Guiseppe Longo. Pour Guiseppe Longo (2009), la science consiste avant tout à créer des théories, à organiser le monde en concepts et théories. En effet, chaque problème pertinent et important nécessite la construction d'un nouveau cadre théorique en rapport avec ce problème. L'auteur va plus loin en expliquant que le plus souvent, les problèmes suivent les propositions théoriques. Il explique en outre que la connaissance scientifique est à l'intersection de deux mouvements : le sens commun qui finit par intégrer les théories « dominantes » et l'exploration de nouvelles façons de penser. Lorsque les théories font partie du sens commun tel que défini par Bachelard (1940), les nouveautés, les nouvelles théories bouleversent le cadre du sens commun et causent des « désagréments » des frictions, voir des résistances.

Pour illustrer son propos, il prend appui sur les principales avancées théoriques en sciences physiques, mathématiques ou biologiques.

Pourtant, le travail de recherche commence par une insatisfaction vis à vis des théories existantes et l'esprit critique constitue le cœur de la construction de connaissance scientifique, de même que l'adaptation, la capacité de penser différemment. Le chercheur doit être capable

de sortir du cadre dominant tout autant que manipuler les concepts et hypothèses de la ou des théories « dominantes ».

C'est dans ce double mouvement que s'inscrit notre mémoire de HDR. Le conformisme fait référence à l'existence de paradigmes, hypothèses et de principes méthodologiques issus de la théorie dominante acceptée et suivie par une communauté scientifique majoritaire. Dans nos domaines de recherche, nous pouvons citer la Théorie de l'Agence qui « régente » les travaux de gouvernance d'entreprise ou bien la Théorie de la Contingence qui sous-tend de nombreuses recherches en contrôle de gestion.

L'innovation va consister à observer un phénomène dans un cadre d'analyse non prévu : l'analyse des mécanismes internes de gouvernance à l'aune du contrôle interactif de Simons (1995). L'utilisation du cadre Weickien pour expliciter la performance de cours en ligne. Elle consiste aussi à caractériser un phénomène non encore observé.

La question du conformisme ou de l'innovation est d'autant plus d'actualité que la production scientifique en général (les sciences de gestion ne font pas exception à la règle) est de plus en plus soumise à la dictature de la publication et de la bibliométrie. Or, ce qui fonde la popularité d'un travail de recherche résulte, dans un premier temps, de sa capacité à reproduire les hypothèses et théories « dominantes ».

Longo (2009b) dénonce cette pratique dont le risque principal est la disparition de l'innovation dans un contexte de « conformisme » scientifique croissant.

Nous souhaitons, par ce travail de synthèse, ouvrir le débat de la démarche scientifique et de la construction de connaissances qui en résulte.

L'observation des organisations renvoie exactement les mêmes interrogations et constats. C'est ainsi que le secteur bancaire est caractérisé par une propension très grande des établissements à copier les stratégies les uns des autres, ces comportements « moutonniers » sont à l'origine de toutes les grandes crises financières et bancaires (Haiss, 2010).

Qu'est-ce qui distingue une organisation d'une autre ? En quoi cette distinction est un facteur de performance ou une faiblesse difficilement surmontable ? Qu'est ce qui fait que telle organisation apparaît comme différente aux yeux de ses clients, de ses salariés, de ses financeurs ?

Les sciences de gestion sont émaillées de théories mettant en exergue ces spécificités à l'aune de différents filtres : analyse systémique, analyse structurelle, systèmes sociotechniques, sociologie, relations humaines, analyse stratégique, théories contractuelles, néo institutionnelles etc...

Lorsque l'on considère l'évolution des organisations dans une perspective historique, il est intéressant de constater que ces dernières sont continuellement sujettes à un double mouvement de différenciation et d'intégration au sens de Lawrence et Lorsch (1967). Les phases de différenciation correspondent à la capacité des organisations à trouver des modes de coordination originaux, en phase avec leur marché, leur environnement technologique et réglementaire. Ce sera par exemple le cas lorsque les organisations choisissent le mode divisionnaire pour mieux mettre en œuvre leur stratégie (Alfred Chandler, 1990)².

Les phases d'intégration correspondent au contraire à la nécessité de standardiser les processus, de coordonner les unités décentralisées afin d'atteindre un objectif commun. Il s'agit ici de mettre en place des « règles du jeu » ou architecture organisationnelle (Brickley et al. 1997) qui permettent à toutes les unités de l'entreprise de répondre de façon cohérente aux sollicitations de l'environnement et à la stratégie portée par l'équipe dirigeante.

Le fil conducteur de nos travaux s'inscrit dans cette logique d'intégration-différenciation à l'aune de deux positions extrêmes évoquées dans le titre de ce mémoire conformisme ou innovation.

Comment le conformisme et l'innovation peuvent-ils participer à l'évolution des organisations ?

Notre programme de recherche va tenter de montrer qu'il existe une tension entre ces deux choix stratégiques selon les standards de performances à atteindre (court terme versus long terme), la plus ou moins grande incertitude de l'environnement (concurrence, cible client, contraintes réglementaires), les ruptures technologiques etc.

Il s'agit de considérer les organisations comme des lieux d'apprentissage collectif (au sens de Cyert et March, 1963) qui cherchent à éliminer l'incertitude par la recherche de solutions satisfaisantes et non pas optimales. Dans ce contexte les organisations et leurs membres peuvent poursuivre des objectifs multiples voire contradictoires. Les changements organisationnels ne résultent pas d'une adaptation rationnelle au changement de l'environnement. Ce dernier est ambigu, les interprétations le concernant sont multiples. Le changement va se manifester par une combinaison de phases d'exploitation et d'exploration (March, 1991). Dans la phase

² Avec l'exemple de Dupond De Nemours, l'auteur montre que l'entreprise se différencie par une innovation organisationnelle, la création de divisions, lui permettant d'être plus flexible, plus réactive face aux évolutions du secteur de la chimie.

d'exploitation, l'organisation suit des routines éprouvées. Des pratiques d'imitation (partage de bonnes pratiques, isomorphismes institutionnels) renforcent les connaissances existantes, et permettent des performances améliorées. Nous retrouvons ces aspects dans la première partie de notre programme de recherche.

Dans la phase exploration, l'organisation expérimente de nouvelles routines dont les bénéfices sont plus diffus et incertains. Nous retrouvons cet aspect dans la deuxième partie de notre programme de recherche (tableau 1).

Tableau 1: Synthèse de notre programme de recherche

Maitriser la standardisation des pratiques de coordination et de gouvernance pour survivre ? Le cas des établissements bancaires	Comment les organisations intègrent-elles des pratiques managériales innovantes ?
<p>La coévolution de la technologie et des organisations renvoie-t-elle à des pratiques accrues d'automatisation ?</p>	<p>Quelles sont les spécificités de la gouvernance des établissements bancaires comparativement aux autres organisations ?</p> <p>Quelle est la contribution des dispositifs innovants d'enseignement à l'apprentissage organisationnel ?</p> <p>Quelles sont les interactions associées à des innovations managériales ?</p> <p>Quelle est la pérennité d'une innovation managériale ?</p>
<p>La dimension technologique de la coordination fait-elle disparaître les spécificités organisationnelles ?</p>	<p>Comment socialiser des acteurs, de façon innovante, dans un contexte économique et institutionnel complexe ?</p> <p>Comment les banques coopératives s'adaptent-elles aux contraintes institutionnelles ?</p>

Nous illustrerons notre propos par l'étude des dispositifs internes de contrôle (applicables à la fois aux salariés mais aussi aux dirigeants) qui font office de règles du jeu organisationnel. Les deux champs d'étude concernent le contrôle de gestion d'une part et la finance d'entreprise, par le biais des mécanismes internes de gouvernance, d'autre part. Ces aspects sont étudiés dans le cadre de la Théorie Positive de l'Agence (désormais TPA). Selon Charreaux (2000), la TPA se fonde sur quatre blocs constitutifs : les hypothèses de comportement individuel, le coût de transfert des connaissances, les coûts d'agence, l'aliénabilité et les règles du jeu organisationnel (qui forment les composantes de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle).

La modélisation du comportement individuel concerne les modèles REMM (*Ressourceful, Evaluative, Maximising Model*) et PAM (*Pain Avoidance Model*) mis en avant par Jensen et Meckling (1994). L'individu est rationnel, il minimise ses efforts, il cherche à satisfaire ses besoins personnels, mais il peut parfois se comporter de façon non rationnelle.

Le coût de transfert des connaissances est primordial dans ce cadre théorique : « *L'efficacité dépend fondamentalement de la capacité des membres de l'organisation à utiliser la connaissance « pertinente », qui a de la valeur pour les décisions. La distinction, empruntée à Hayek, entre « connaissance générale » et « connaissance spécifique » joue un rôle central. La solution au problème organisationnel consiste à trouver les moyens les moins coûteux pour mettre la connaissance pertinente à la disposition des décideurs.* »³

Les coûts d'agence interviennent lorsque le propriétaire (le principal) donne mandat à un agent pour prendre des décisions à sa place (décentralisation des droits décisionnels). Il existe des dispositifs de réduction des coûts liés aux conflits d'intérêt qui existent entre le dirigeant et le propriétaire de la firme (les actionnaires par exemple). La relation d'agence est à la fois une relation de contrôle (il s'agit de « discipliner » le comportement du dirigeant) mais aussi de coopération. Le dernier bloc est constitué par l'architecture organisationnelle de la firme.

La Théorie de l'Architecture Organisationnelle (désormais T.A.O.) est essentiellement dédiée au contrôle de gestion (figure 1). L'environnement et la stratégie adoptée par les organisations vont en quelque sorte façonner les règles du jeu organisationnel. Ce dernier se compose de trois axes : le système d'allocation des droits décisionnels, le système de récompense (incitations et sanctions) et le système de mesure des performances (choix des standards de performance, périodicité des mesures de performances, les outils dédiés à la mesure des performances). Un « arrangement » cohérent entre ces trois axes permet aux organisations d'être performantes sur le long terme.

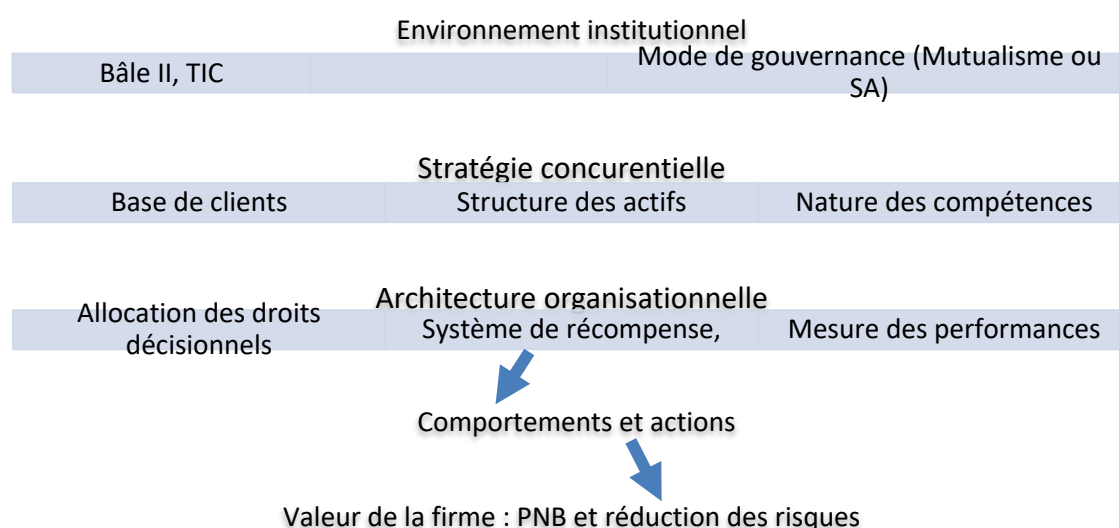


Schéma adapté du modèle de Brickley et al. 1997.

Figure 1 La place de la TAO dans la performance de la firme et dans notre programme de recherche

³ Charreaux (2000) page 198

Les deux domaines comptabilité et contrôle sont quasiment indissociables (Dupuy et al., 2006). Il existerait une permanence de l'ordre social, que l'utilisation du vocable « nouveau », ne peut guère masquer (Bourguignon, 2003). Cette auteure montre que le contrôle de gestion s'insère largement dans « *une gestion scientifique du travail* ». *Ce type de gestion mobilise des champs de connaissance et des experts spécialisés, des pratiques et des processus de contrôle caractérisés par la standardisation, la clarté et l'ordre*⁴». Cette standardisation des pratiques est comparable dans le domaine académique.

Historiquement les recherches en comptabilité se sont focalisées sur les pratiques de normalisation (Colasse, 1999, 2000 ; Dupuy et al. 2006). En effet, traditionnellement, les comptables et les contrôleurs de gestion cherchent à comparer et harmoniser leurs pratiques. Cette demande sociale de normalisation a conduit les chercheurs à théoriser les pratiques existantes et à prescrire de nouvelles normes (Colasse, 2000). La recherche en sciences de gestion a été marquée, ces quarante dernières années par la domination du paradigme positiviste. Les domaines de la comptabilité et du contrôle ne font pas exception (Colasse, 1999). Dans ce contexte, la théorie positive comptable, dans laquelle se situe une large part de nos travaux (via la TAO) se veut une « *explication des conséquences économiques des choix des politiques comptables. Elle se situe délibérément dans le cadre de la micro-économie et adhère aux hypothèses de la théorie de l'agence : rationalité des agents, asymétrie d'information, conflit d'intérêt entre actionnaires et dirigeants* »⁵. Avenier et al. (2011) étudiant les méthodologies de recherche combinant approches qualitatives et approches quantitatives, effectuent une synthèse du paradigme épistémologique positiviste. D'un point de vue ontologique, le réel a « *une essence unique, indépendante de l'attention que peut lui porter un observateur qui la décrit* »⁶, il est en outre régi par des lois « *naturelles universelles immuables* ». Dans ce contexte le réel peut être connu, il est observable et le chercheur s'attache à découvrir les lois qui le régissent. Il existe un postulat fort que le chercheur est neutre par rapport au phénomène qu'il observe. La connaissance produite permet une représentation du monde tel qu'il est. « *La vérité d'une correspondance théorique est établie par sa correspondance avec les faits observés empiriquement* »⁷. Dans sa vision étroite, il y a une recherche de vérité absolue, les travaux de Popper ont amendé cette posture. Le chercheur peut réfuter un énoncé non valide et dans ce contexte, « *la connaissance qui a résisté aux tests visant*

⁴ Bourguignon (2003) page 43

⁵ Dupuy et al. (2006) page 16

⁶ Avenier et Thomas (2011) page 6

⁷ Avenier et Thomas (2011) page 7

à la réfuter est dite corroborée ; elle demeure cependant provisoire ». Les recherches du courant positiviste utilisent cette connaissance pour effectuer des prédictions aussi exactes que possible. Pour générer des connaissances, deux postures existent : les études quantitatives exploratoires, la recherche qualitative exploratoire (type étude de cas). Les connaissances élaborées dans une perspective d'exploration sont testées dans une optique de réplication. Il s'agit de pouvoir reproduire les nouvelles connaissances et d'en déduire des prévisions. La démarche est de nature hypothético-déductive. Dupuy et al. (2006) notent que ce paradigme, dominant depuis les années 80, renforce les représentations existantes, et néglige les apports sociologiques.

Les ouvrages de recherche en sciences de gestion⁸ égrènent leurs premières pages de conseils et recommandations pour organiser une recherche pertinente. Ces conseils et recommandations sont reconnus par le monde universitaire et représentent en cela une première étape du « conformisme » en matière de recherche académique. La quasi-totalité de notre programme de recherche s'inscrit dans le paradigme positiviste. Saunders et al. (2009)⁹ définissent les caractéristiques de ce qu'ils nomment la « philosophie » de la recherche en management. La réalité appréhendée par le paradigme positiviste est externe, objective et indépendante des acteurs sociaux. La connaissance acceptable ne se base que sur des phénomènes observables qui peuvent fournir des données et des faits. Cette connaissance se focalise sur des liens de causalité et des lois qui peuvent être généralisées. Le chercheur tente de « réduire » les phénomènes observés en éléments plus simples, il conserve une distance objective avec son objet de recherche, il est indépendant des données collectées. C'est pourquoi, dans ce contexte, les données collectées sont très structurées, basées sur de larges échantillons, mesurables et traitées par des méthodes quantitatives. Les méthodes qualitatives sont aussi possibles.

Dans ce contexte notre programme de recherche est essentiellement basé sur des logiques inductives et déductives (figure 2).

⁸ Saunders et al., Thiétard et al., Usunier et al.

⁹ Page 119

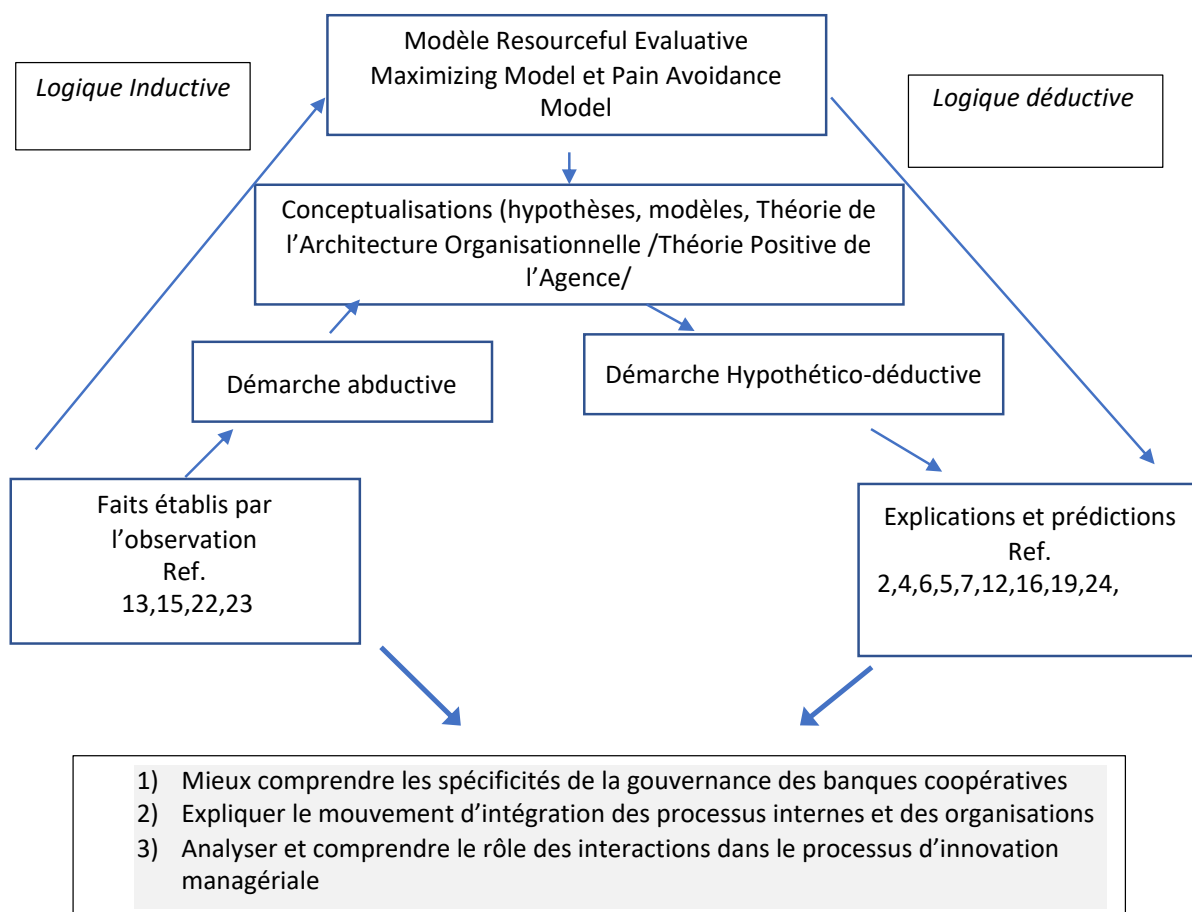


Figure 2 Logiques inductives et déductives dans notre programme de recherche

D'après figure 3.1 Thiétard et al. (2003) page 63

Le chercheur en science de gestion est spectateur des changements qui interviennent dans la coordination interne des organisations, changements qui sont perçus comme innovants (Solle et al., 2003).

« Une innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment » Roger (1995)¹⁰. Dans leur article définissant les contours de l'architecture organisationnelle, Brickley, Smith et Zimmerman (1997) évoquent les effets de mode « *managerial fads* » qui ponctuent la vie des organisations par la mise en œuvre de telle ou telle nouvelle méthode de management (qualité totale, juste à temps etc..). Au-delà de ces effets de mode, ils mettent en lumière une structuration récurrente de la coordination par le biais des règles du jeu organisationnel, ce qu'ils nomment l'architecture organisationnelle. Dans le même temps, Bollecker et al. (2009) mettent en avant l'ouverture

¹⁰ Cité in Alcouffe et al. (2003), page 8

nécessaire de la recherche en contrôle vers d'autres disciplines. « *Un savant a plus de chances d'innover en s'éloignant des noyaux traditionnels de sa discipline pour avancer vers des zones frontalières. Le progrès s'accomplit de manière croissante aux interstices des disciplines* » (Dogan et Pahre, 1991)¹¹

Dans leur article Alcouffe et al. (2003) souhaitent de leur côté mieux connaître les facteurs de diffusion d'innovations managériales concernant les outils de contrôle.

Ces deux exemples, illustrent les deux postures de recherche en sciences de gestion : rendre compte des invariants d'une situation, comprendre le processus de changement de ces invariants (les déviations évoquées par Alter 2000,2002). Pour y répondre, il existe schématiquement deux stratégies de recherche : utiliser des cadres théoriques établis, reconnus que nous avons évoqué précédemment ou bien rechercher des liens entre des théories existantes afin de renforcer leur pouvoir explicatif. Il faut sortir du cadre initial et procéder à une exploration théorique (figure 3).

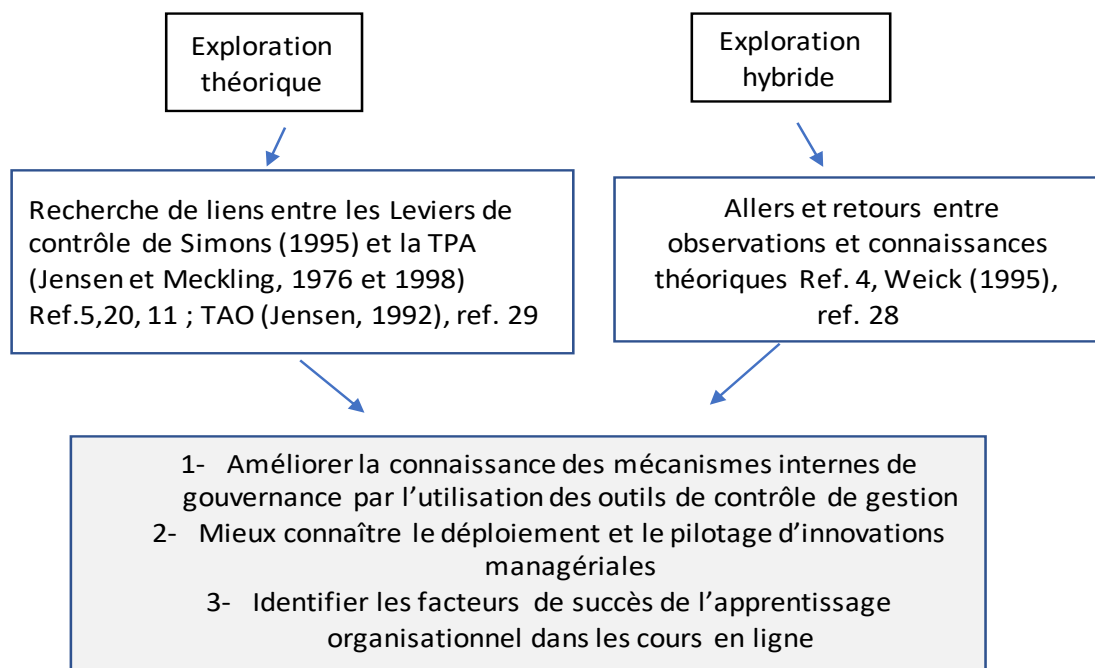


Figure 3 L'utilisation de l'exploration dans la partie transversale de notre programme de recherche

¹¹ Cité in Bollecker et al. (2009) page 65

L'exploration théorique suppose ainsi de « sortir » de son paradigme de départ. Ce sera particulièrement pertinent lorsque le chercheur prend conscience de la complexité de son objet d'étude. Dans le cas des innovations managériales, l'application de la TAO est peu pertinente. En effet, le modèle induit par la TAO est d'expliquer la performance des organisations. Or, l'exploration de nouvelles routines ne permet pas d'induire que cette performance sera augmentée dans un délai raisonnable, ni que cette performance pourra être mesurée. La mesure de cette performance va dépendre du contexte des interprétations que l'on fera de ce qui est performant dans la nouvelle routine. March (1991) évoque l'ambiguïté des « résultats » attendus.

C'est ainsi que notre programme de recherche se positionne aussi dans le paradigme constructiviste. Dans ce cadre de référence, le réel est : « *constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions* » (Charreire et Huault, 2001, page 32). La méthodologie des « *connaissances constructibles* » s'articule autour de deux principes : le principe de modélisation systémique (modéliser le Verbe et non l'Objet, le pourquoi et non le quoi) et le principe d'action intelligente (dialectique de la connaissance et du sujet). L'attention se porte sur la construction des connaissances. « *Dans l'acception constructiviste, le primat est désormais accordé à l'interaction entre l'objet et le sujet et aux modalités d'élaboration des connaissances par le chercheur. Ainsi, les conditions et les processus d'émergence de la réalité observée, plus que son statut de « vérité », apparaissent fondamentaux. Socialisation et interaction se situent au cœur du paradigme* » (Charreire et Huault, 2001, page 34)

Nous illustrons ce paradigme par nos recherches sur les théories de l'apprentissage organisationnel (socialisation des acteurs, *sense making* dans les enseignements innovants), mais aussi dans notre posture interprétativiste lors de l'étude de la routinisation des innovations organisationnelles.

La première partie de notre mémoire va présenter la première tension qui structure les organisations : l'exploitation de routines anciennes. Ces routines se développent dans un contexte technologique qui pousse à la standardisation des processus et dans un contexte d'isomorphisme néo institutionnel.

Tableau 2: Synthèse et questions de recherche de la partie 1

	Partie 1 : La maîtrise de la standardisation entre contraintes technologiques et isomorphisme néo-institutionnel	
Période	2004-2009 puis 2011	2009-2016
Sous parties	La dimension technologique et la disparition progressive des spécificités organisationnelle	L'isomorphisme néo-institutionnel de la gouvernance d'entreprise
Thèmes abordés	La diffusion des TIC et leurs impacts en termes d'architecture organisationnelle	Les mécanismes internes de gouvernance des banques : comités d'audit, conseil d'administration, pilotage
Questions de recherche	<p>Comment se décline le processus de centralisation dans la coordination des banques de réseaux ?</p> <p>Comment les TIC et l'automatisation qui en découle rend-elle le contrôle de gestion plus cohérent ?</p> <p>La diffusion des TIC et les contraintes réglementaires ne conduisent-ils pas à une standardisation du processus de décision en matière de financement bancaire ?</p> <p>La standardisation des modes de contrôle permet-elle des spécificités résiduelles dans les banques coopératives ?</p>	<p>Dans un contexte d'uniformisation des pratiques de gouvernance, les mécanismes internes de gouvernance des banques sont-ils spécifiques ?</p> <p>Face aux exigences réglementaires, comment les banques coopératives professionnalisent leurs administrateurs ?</p> <p>Quels sont les déterminants cognitifs et disciplinaires qui favorisent les pratiques de pilotage partenarial ?</p>

Une deuxième partie étudie la deuxième tension organisationnelle qui est celle de l'exploration de nouvelles routines. Cette exploration se développe au sein d'organisations apprenantes. L'apprentissage organisationnel est au cœur de nos réflexions. Elle se traduit par des innovations managériales elles-mêmes imbriquées dans des réseaux d'interactions.

Tableau 3: Synthèse et questions de recherche de la partie 2

	Partie 2 Le choix de l'innovation entre incrémentalisme et ruptures	
Période	2009-2021	2007 puis 2012 -2014 puis 2017 et 2020-2021
Sous parties	L'apprentissage au cœur du processus d'innovation	Les interactions et les innovations managériales
Thèmes abordés	Les enseignements innovants et l'apprentissage organisationnel, L'apprentissage organisationnel et socialisation des acteurs	Les dispositifs de contrôle sources et supports d'innovations managériales Gouvernance mutualiste et innovations Gestion stratégique des coûts
Questions de recherche	<p>Comment la systémique actions/interactions permet de créer du sens dans les enseignements à distance ? permet de réduire l'ambiguïté d'un cours international à distance ?</p> <p>Quels sont les antécédents des communautés de pratiques dans les établissements bancaires ?</p> <p>Quels sont les antécédents d'un pilotage partenarial ?</p> <p>Comment mobiliser les administrateurs autour des outils de contrôle de gestion ?</p>	<p>Comment les outils de contrôle peuvent-ils accompagner la mise en place d'innovations managériales dans les universités ?</p> <p>La gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ?</p> <p>Comment les leviers de contrôle peuvent-ils servir de support à la gouvernance mutualiste ?</p> <p>Comment la gestion stratégique des coûts peut contribuer à la quasi-faillite d'une entreprise ?</p>

Pour répondre à ce programme de recherche nous recourons à plusieurs méthodes de collecte des données (figure 4).

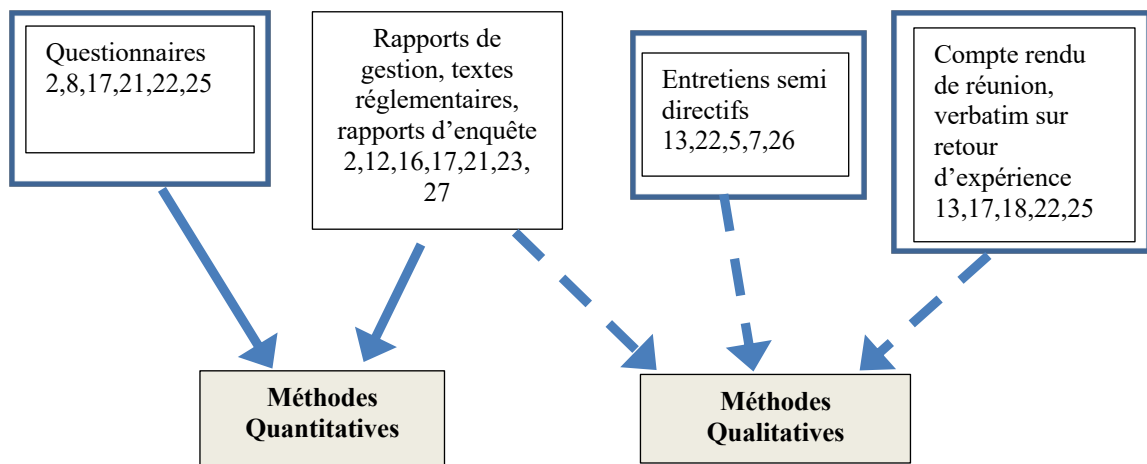


Figure 4 Les méthodes de collecte des données

Le recueil des données par questionnaires correspond à trois échantillons distincts, un premier échantillon de 105 réponses de responsables d'agence a été utilisé pour notre travail doctoral. Un second recueil de questionnaires concerne une enquête menée auprès d'administrateurs de caisse de Crédit Mutuel (205 répondants). Un troisième échantillon, concerne l'étude des enseignements innovants (106 répondants).

Le recueil des données dans les rapports de gestion et documentation officielle concerne notre travail doctoral (recueil de données financières de 30 établissements bancaires sur une période de 5 ans) d'une part et un second travail de recherche consacré aux caisses régionales de crédit agricole (exploitation des rapports de gestion et des rapports d'activité de 16 caisses régionales de 2007 à 2016 soit une étude de 226 documents).

La dimension qualitative de notre recherche consiste d'une part à l'analyse lexicale des données recueillies auprès des administrateurs (commentaires libres), dans l'analyse des ordres du jour de réunions et d'autre part l'analyse des entretiens semi-directifs que nous avons réalisés à l'occasion de plusieurs de nos recherches (tableau n° 4).

Tableau 4 : Diversité des entretiens à l'occasion de nos recherches

Qualité des répondants	Durée des entretiens	Objectifs des entretiens et référence des articles concernés
Responsable du Système d'information Société Générale	2 heures	
Responsable de l'activité Banque de réseau Société Générale		Connaître la place des TIC dans la coordination des agences bancaires (Réf. 2)
Responsable d'agence bancaire (CM)	2 entretiens d'une heure chacun	
Un responsable d'agence, un chargé de clientèle (Groupe BPCE)	Un entretien d'une heure	
Président de la Confédération du Crédit Mutuel (CM)	Un entretien d'une heure	Connaître les modalités de mobilisation des administrateurs locaux (Ref.22,19,20).
Directeur Régional d'un District (CM)	Deux entretiens d'une heure chacun	Connaître les interactions administrateurs et responsables locaux (Réf. 22,24)
Président de District (CM)	Un entretien d'une heure	
Contrôleur de gestion (CM)	Entretien de 30 minutes	Connaître la place des administrateurs dans le processus budgétaire (Réf. 22, 24,20).
Président de CA de caisse locale, président de CS	2 Entretiens d'une heure	
CA de caisses locales	2 CA de caisses locales, observation des travaux de conseils et entretiens semi directifs de groupe (2 * 3 heures)	Connaître les interactions administrateurs et responsables locaux (Réf. 21,24)
Responsable du Service contrôle de gestion, banque régionale (groupe BPCE)	Deux entretiens : un entretien de deux heures, un RV téléphonique de 30 minutes	Utilisation des tableaux de bord automatiques diffusés en agence (Ref.5)
Responsable de secteur (groupe BPCE)	Un entretien de 1 heure	
Responsable d'agence (groupe BPCE)	Un entretien d'une heure	
Responsable d'agence dédiée à la clientèle professionnelle (Groupe CA)	2 entretiens d'une heure (un face à face, un par téléphone)	L'impact de Bâle II sur le travail du chargé de clientèle professionnelle (ref.7)
Ancien Inspecteur General MESR	Un entretien de 30 minutes, puis échanges mails	Le pilotage de la QVT dans les établissements de recherche et d'enseignement du supérieur (Réf. 25)
VP développement durable Université	Entretien de 40 minutes puis échanges de mails	

La tension des organisations entre conformisme et changement consiste dans un premier temps à maîtriser les standards imposés par les évolutions technologiques et institutionnelles (partie 1). Dans un deuxième temps, l'exploration de nouvelles routines dépend de la capacité des organisations à favoriser l'apprentissage organisationnel (partie 2).

Partie 1 : La maîtrise de la standardisation entre contraintes technologiques et isomorphisme néo-institutionnel.

Le conformisme tel que nous l'avons présenté renvoie à l'idée qu'il existe des standards qu'il convient de respecter : un corpus théorique, une méthodologie. Une façon de « faire » la science communément admise. Longo (2009) dans le domaine des sciences « dures » remarque que la science n'est pas la réponse à des problèmes mais consiste à construire des théories.

Kuhn (1972) évoque à cet égard la science « normale » qui « permet l'adoption par un groupe d'un paradigme unique » (page 39). Il décrit le paradigme comme un modèle ou schéma accepté. La science « normale » privilégie le paradigme qui, à une période donnée, détient le pouvoir explicatif le plus grand sur tel phénomène. Les chercheurs vont ensuite s'atteler à « nettoyer » ce paradigme, ils compilent et analysent des faits qui se « coulent » dans « la boîte préformée et inflexible que fournit le paradigme » (page 40).

Dans le registre de la vie des organisations, ce conformisme peut être illustré par les travaux de Di Maggio et Powell (1983), ou Meyer et Rowan (1977) qui montrent que les organisations opèrent dans des environnements institutionnels variés. La structuration du système de contrôle et de la stratégie est influencée par les interactions entre l'organisation et l'environnement, les attentes de l'environnement. Dans ce contexte, la réalité est subjective dans la mesure où ce sont les interprétations de cette réalité qui font sens et se diffusent à l'identique d'une organisation à l'autre. Les auteurs évoquent le concept de champ organisationnel pour décrire la façon dont les organisations se structurent en interagissant entre elles, et finissent par homogénéiser leurs modes d'actions. Un champ organisationnel rassemble des organisations qui « disposent » des mêmes clients, des mêmes fournisseurs, des mêmes agences de régulation. Dans ce contexte, les stratégies suivies par les organisations, ne sont pas indépendantes, et résultent de comparaisons des meilleures pratiques (ou à tout le moins de ce qui est considéré comme reflétant les meilleures pratiques compte tenu des contraintes de l'environnement). Il se « développe peu à peu une rationalité collective propre au champ » (Huault, 2009, page 123) Di Maggio et Powell (1983) mettent en avant trois formes d'isomorphisme : coercitif, normatif et mimétique.

L'isomorphisme coercitif est le résultat de pressions (formelles et informelles) exercées au sein d'un champ organisationnel. La pression réglementaire est souvent citée en exemple, les attentes plus globales de la société (vis à vis du champ) peuvent aussi jouer un rôle.

L'isomorphisme normatif se distingue par l'importance accordée au phénomène de professionnalisation (Huault, 2009). La professionnalisation est envisagée comme « l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un niveau d'autonomie

suffisant ». ¹² L'éducation formelle et le développement des réseaux professionnels forment deux mécanismes importants de développement de cet isomorphisme.

L'isomorphisme mimétique intervient en situation d'incertitude lorsque les organisations sont incapables d'imaginer de nouvelles solutions. L'adaptation passe par l'imitation de pratiques observées dans le champ d'appartenance. Les organisations vont évoluer en sélectionnant des innovations déjà mises en œuvre dans le champ.

Le champ organisationnel du secteur bancaire est marqué par une forte dimension technologique. Les établissements bancaires investissent massivement dans les technologies de l'information et de la communication : en 2002, les principales banques européennes avaient investi près de 49 milliards d'euros dans ce domaine, en 2005, elles y consacrent 3% de leurs charges d'exploitation. Cet investissement massif contribue à standardiser les modalités d'action des établissements (1.1). Dans le même temps, les pressions coercitives du champ organisationnel contribuent à gommer les spécificités de gouvernance (1.2).

1.1. La dimension technologique et la disparition progressive des spécificités organisationnelles

Le secteur bancaire dont le cœur du métier consiste à collecter, stocker et traiter de l'information (Lamarque, 2000) est traditionnellement « gros consommateur » d'équipement informatique (Pennings, 1992). Au démarrage de notre travail doctoral, les banques investissent massivement pour reconfigurer leur processus, en automatisant certaines activités administratives. Le développement de la banque en ligne, la libéralisation des services financiers, les contraintes de rentabilité, l'accroissement de la concurrence ont considérablement accentué cet aspect et multiplié les enjeux liés à l'implantation et à la mise en œuvre de ces outils. Le modèle économique qui domine est celui d'une standardisation des processus avec à la clé d'importantes économies d'échelle. Or la performance obtenue par les TIC est fortement contingente aux aspects managériaux et en particulier à la façon dont les individus sont coordonnés. La forte imbrication des TIC dans les dispositifs de contrôle, nous incite à évoquer la dimension « technologique » des modes de coordination interne.

Le secteur bancaire est souvent étudié au travers de la réglementation, du rôle des banques dans l'économie soit en termes de financement soit en termes de collecte de fonds. Les stratégies bancaires globales sont aussi envisagées (Berger et al. 2003, Berger, 2003). Au-delà de la

¹² Huault, 2009, page 125

connaissance des différentes structures hiérarchiques bancaires (La Villermois, 1999), il y a peu de connaissances des mécanismes internes de coordination de ces établissements.

Notre programme de recherche vise à réduire cette méconnaissance en se focalisant sur la question de la standardisation induite par la très large diffusion des TIC dans le secteur.

Cette standardisation concerne la place des processus automatisés dans la coordination des salariés et les implications managériales, financières qui en découlent : évolution des compétences et connaissances (des salariés, du contrôleur de gestion), rôle des tableaux de bord automatiques sur les droits décisionnels octroyés, pertinence et limite des décisions « automatiques ».

Dans un premier temps, nous étudions l'évolution des TIC et des structures organisationnelles (1.1.1). Dans un deuxième temps, nous montrons que le processus de standardisation rencontre des limites (1.1.2)

1.1.1. La coévolution des technologies et des structures organisationnelles

Pour David et Greenstein (1990)¹³ un standard est un ensemble de spécifications techniques, auquel adhère un producteur, soit tacitement soit au terme d'un processus formel de standardisation volontaire dans le respect d'une décision de l'autorité publique. Pour notre propos, c'est le processus de standardisation à l'œuvre qui nous intéresse.

La très large diffusion des TIC dans le secteur bancaire, a contribué au fil des années à unifier les modes de management des établissements.

Dans ce cadre, la technologie va contribuer à modeler des systèmes socio techniques (au sens de Joan Woodward) similaires.

Le processus d'intégration prend alors deux formes :

- Standardisation des processus avec la diffusion des TIC, cela concerne essentiellement la coordination des salariés,
- Standardisation des mécanismes internes de contrôle avec le poids réglementaire, cela concerne le fonctionnement des Conseils d'Administration, désormais C.A..

Nos travaux concernent la coordination basée sur l'exploitation des connaissances « établies » : un socle de connaissances et compétences internes qui favorisent la mise en place de routines organisationnelles. Nous nous intéressons aux connaissances explicites au sens de Nonaka et

¹³ Cité in Dominique Foray (1993)

Takeuschi (1995). Nous focalisons notre attention sur les dispositifs de contrôle formels tels que les a présentés Ouchi en 1980.

L'étude du secteur bancaire français peut apporter plusieurs éclairages intéressants quant au processus de standardisation en œuvre. En effet, au début de notre travail doctoral, ce secteur se distingue encore par une très grande diversité des établissements bancaires à réseaux : banques commerciales, banques mutuelles ou coopératives, réseau des caisses d'épargne. Chacun de ces réseaux, en fonction de son histoire, de ses contraintes adopte une forme centralisée ou non de sa gestion. Traditionnellement, les banques dites commerciales (ou encore capitalistes car cotées en bourse) se sont développées sur l'ensemble du territoire. Elles ont adopté des modes de gestion centralisés. Les banques mutuelles, coopératives ou les caisses d'épargne se sont développées sur des bases régionales et ont un mode de gestion décentralisé. Ces établissements se distinguent par un large degré d'autonomie accordé à leurs salariés. Les dispositifs de contrôle informels persistent voire se développent, les connaissances tacites restent précieuses pour faire face aux évolutions du marché.

Quels en sont les ressorts aujourd'hui ? Les TIC favorisent-elles cette autonomie ? Autrement dit comment la double contrainte intégration-différenciation continue-t-elle à produire ces effets dans des organisations de plus en plus « technologiques » ?

Pour répondre à ces questions, trois dimensions retiennent notre attention : les droits décisionnels, le système d'évaluation des performances, le système d'incitation.

Pour notre propos, ces trois dimensions sont envisagées comme suit :

- Les droits décisionnels concernent la façon dont les délégations sont réparties dans l'organisation en général et dans les agences bancaires en particulier.
- Le système d'évaluation des performances, concerne le choix des indicateurs, la fréquence des contrôles, la diffusion de tableaux de bord électroniques ou bien la généralisation de pratiques de comparaison sur l'intranet.
- Le système d'incitation se focalise sur la part de la rémunération variable, les récompenses lors de défis commerciaux, les pratiques de classement sur l'intranet.

Ces trois dimensions sont explicitées par la Théorie de l'Architecture Organisationnelle¹⁴.

La diffusion des TIC modifie en profondeur le fonctionnement interne des banques de réseau. Plusieurs phénomènes peuvent être mis en lumière : la modification des pouvoirs de délégation

¹⁴ Cette théorie proposée par Jensen et Meckling (1992) explique la performance des organisations par la mise en cohérence des trois dimensions que nous venons de décrire. L'analyse se focalise sur les comportements individuels qu'il s'agit de discipliner par la combinaison des délégations accordées, les pratiques de rémunération et de sanction, les modalités d'évaluation des performances individuelles et collectives.

(1.1.1.1), l'automatisation des processus de contrôle (1.1.1.2) et du processus de décision (1.1.1.3), le mode d'évaluation des performances (1.1.1.4). Dans tous les cas, la distinction banque capitaliste et banque coopérative tend à s'estomper.

1.1.1.1. La modification des pouvoirs de délégation

Les études dont celle de la DARES¹⁵ nous montrent toutes un même visage du phénomène T.I.C. : décentralisation, plus de communication, plus de transversalité, ce qui permet l'émergence d'entreprises en réseau dont les modes de fonctionnement, plus réactifs et plus créatifs, sont à même de renforcer l'avantage concurrentiel des organisations. Les banques de réseaux par le maillage géographique du territoire de leurs agences constituent à ce titre un terrain privilégié d'analyse.

Dans ce contexte la revue de littérature présentée dans notre article (MARSAL Ch. Les TIC au Cœur de la problématique incitation/contrôle : le cas du processus de centralisation engagé dans le secteur bancaire. Colloque AFC-AGRH, Rennes Février 2004.) se propose de répondre à la problématique suivante : Comment peut se décliner le processus de centralisation induit par la diffusion des TIC dans le secteur bancaire ?

Cette revue de littérature a pour objectif de clarifier le concept de centralisation et de préciser quelles peuvent être les conséquences en termes d'architecture organisationnelle.

Dans un premier temps, la centralisation des organisations se traduit par un raccourcissement de la distance entre la hiérarchie et le niveau opérationnel, par la disparition d'échelons intermédiaires et un accroissement du rôle des procédures.

Dans un deuxième temps, la centralisation se traduit ensuite par une modification de la palette des activités réalisées au niveau local : certaines activités disparaissent, d'autres sont modifiées dans le sens d'un amoindrissement du pouvoir de décision auparavant alloué localement. Ce mouvement est d'autant plus marqué qu'il est possible de transférer des connaissances du niveau local au niveau central. Une illustration de ces évolutions dans le cas des banques de réseaux montre que, la diffusion des TIC modifie la répartition des rôles entre siège et agences bancaires et, rend plus floue la frontière entre les deux catégories d'entités.

Le processus de centralisation n'est pas homogène : il existe en fait une imbrication croissante des activités. Ce mouvement s'accompagne d'une modification du système d'évaluation des performances : les TIC permettent aux dirigeants de mieux connaître ce que font les salariés (Tableau n° 5).

¹⁵ Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies, Mai 2003.

Tableau 5: Les différents types de contrôle possibles lors du processus de centralisation des banques

	Parfaite connaissance du processus de production	Imparfaite connaissance du processus de production
Bonne possibilité de mesurer les résultats	Activités centralisées avec codécision locale (octroi d'un crédit avec outil d'aide à la décision) Contrôle des résultats ou du comportement.	Unités décentralisées Contrôle des résultats
Faible possibilité de mesurer les résultats	Unités centralisées spécialisées avec peu de droits décisionnels (centre d'appel) Contrôle du comportement.	Activités très spécialisées (activités de marchés) Contrôle clanique ¹⁶

D'après le tableau page 800, Dayan et al. (1999)

Le principal apport académique consiste à proposer une grille d'analyse (la TAO) qui permettra d'analyser plus précisément les modes de coordination des banques de réseau.

Les TIC semblent jouer un rôle d'intégration au sens de Lawrence et Lorsch (1986). Il s'agit en effet de coordonner les agences bancaires dans un contexte où ces dernières sont faiblement différenciées. La coordination va donc s'appuyer sur la ligne hiérarchique et des systèmes formels tels que les procédures, des systèmes de planification et de contrôle.

Une première réponse est obtenue par l'étude des pratiques de contrôle qui se construisent autour des outils TIC.

1.1.1.2. L'automatisation des processus de contrôle

La dimension technologique de la coordination se décline aussi formellement, lors de la diffusion régulière de tableaux de bord électroniques en agences. Ces tableaux de bord sont diffusés automatiquement et sont destinés à orienter le comportement des responsables d'agence. La question qui se pose alors est celle de la pertinence d'un mode de coordination de type mécaniste. La diffusion massive des TIC dans les organisations pose la question de l'imbrication croissante des problématiques liées aux champs disciplinaires du système d'information et du contrôle de gestion. Cet aspect est abordé dans notre thèse, ainsi que dans deux articles MARSAL Ch., TRAVAILLE D., « Les systèmes d'information de pilotage : les tableaux de bord », in Encyclopédie de l'informatique, et des Systèmes d'information Vuibert, Novembre 2006 TRAVAILLE D., MARSAL Ch., « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas » *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 13, Vol. 2 Décembre 2007.

Notre question de recherche est la suivante : Comment les TIC et l'automatisation des tableaux de bord qui en découle rendent-elle la coordination des organisations plus cohérente ?

¹⁶ Contrôle exercé par des individus effectuant une même activité, ayant souvent des formations, des habitudes, des rites semblables.

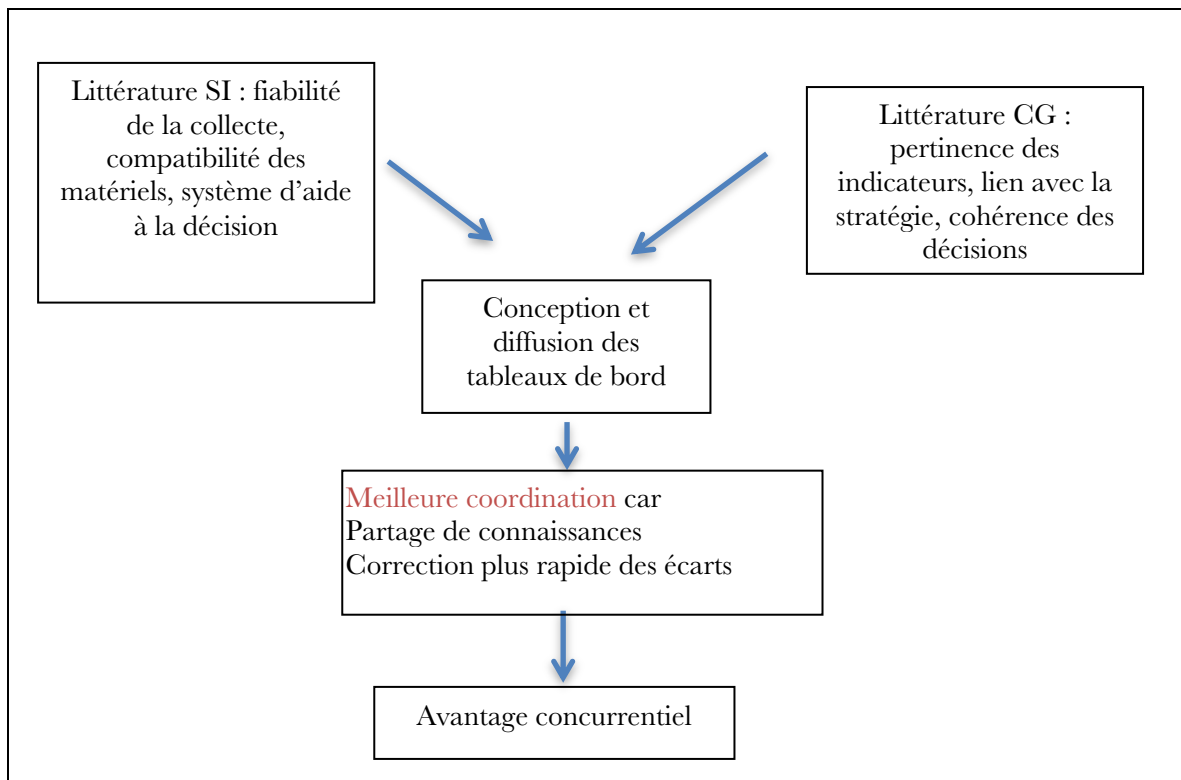
Le développement de l'organisation « informationnelle » met au premier plan des facteurs clés de succès, la collecte, le traitement et l'utilisation de l'information pertinente. Dans cette optique, ce sont à la fois les concepteurs et les utilisateurs du système d'information (SI) qui contribuent au succès de la firme. Du « côté » des gestionnaires du SI, il s'agit de construire un système d'information qui réponde aux besoins des utilisateurs. Du « côté » des utilisateurs, il s'agit de formuler des besoins d'information et d'en tirer profit pour conduire des actions créatrices de valeur. Le système d'information se définit comme un « *ensemble d'acteurs qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* » (Reix et Rowe, 2002).

Les tableaux de bord, documents papiers ou numériques, rassemblent des indicateurs qui donnent une vue d'ensemble d'une activité ou d'une organisation. Ils permettent aux décideurs de déceler les anomalies, ce qui conduit à des actions correctrices au regard des objectifs stratégiques assignés.

L'objectif du premier article (encyclopédie) est de connaître plus précisément quel rôle joue le système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord. Il s'agit de rédiger un état de l'art en la matière. Il s'agit d'appréhender dans quelle mesure le système d'évaluation des performances participe à la survie à long terme des organisations. Est-ce par l'exhaustivité des informations ? Est-ce par une cohérence plus grande des décisions ? Comment cette cohérence peut-elle être assurée ? Ces questions renvoient à l'imbrication croissante des problématiques SI et contrôle de gestion.

La coordination des individus par les outils de contrôle est matérialisée par la diffusion des tableaux de bord de pilotage électroniques. Notre travail, qui est essentiellement normatif, détaille les conditions à réunir pour que cette coordination soit performante (Figure n° 5). Il apparaît que c'est le travail conjoint du contrôleur de gestion et du responsable SI qui rend cette performance possible.

Figure 5: Les tableaux de bord de pilotage dans les deux champs disciplinaires (*synthèse du schéma de l'article encyclopédie, 2006*)



Le premier apport de cet article est de compléter la littérature SI consacrée au système d'information des dirigeants (désormais SID) qui s'est développée dans les années 90 et au début des années 2000 (Vandenbosch et al., 1997 ; Watson et al., 1991). Dans cette littérature, les auteurs mettent en avant l'utilisateur « dirigeant » et ses besoins particuliers pour conduire et faire évoluer son organisation. Les auteurs insistent sur les nouvelles capacités de collecte, de tri des données, de mise en cohérence des flux d'information internes. Les articles sont relativement techniques et n'abordent pas directement les outils managériaux utilisés pour aider à la prise de décision. Notre contribution comble cet écart en nous focalisant sur un outil de pilotage : le tableau de bord.

Le premier apport académique de cet article, réside dans l'étude de deux champs disciplinaires dont le croisement permet de mieux comprendre les performances engendrées par les TIC dans les organisations. Nous montrons que les littératures en contrôle et en SI ont évolué dans une même direction : comprendre comment les organisations mettent en cohérence leur fonctionnement.

Le second apport consiste à présenter les évolutions en cours du métier de contrôleur de gestion qui ne « bricole » plus ses tableaux de bord mais, doit intégrer de façon régulière des données

de plus en plus nombreuses. Le contrôleur de gestion doit standardiser ses pratiques de collecte et de fiabilisation des données, il partage de plus en plus ses données.

Le troisième apport consiste à identifier les différents niveaux décisionnels impactés par les tableaux de bord de pilotage, dans une dynamique de création et de partage de connaissances.

Les limites sont cependant nombreuses : les tableaux de bord décisionnels sont dépendants des choix de conception et de la façon dont le projet d'implantation a été conduit, ils sont parfois sous-utilisés. De même, le constat du partage des informations par plusieurs niveaux hiérarchiques, ne renseigne pas sur les marges de manœuvre qui persistent ou pas au sein de l'organisation. Le fait de diffuser largement toutes les informations de l'organisation est de nature à « normer » les comportements, existe-il des espaces de liberté qui différencient les fonctions les unes des autres ?

D'un point de vue managérial, cet article met en lumière les nécessaires compétences en SI que doivent désormais posséder les contrôleurs de gestion, les limites de la mise en place des outils et l'importance de l'engagement des hauts dirigeants pour la mise en place de tels projets.

Dans le contexte de notre programme de recherche, ce travail nous a fait prendre conscience d'une évolution en cours, qui tendait à standardiser le travail du contrôleur de gestion par une diffusion accrue et généralisée des outils de contrôle. Cette « décentralisation » du contrôle à tous les niveaux hiérarchiques, cette banalisation des outils de contrôle, nous a conduit à nous interroger sur les nouvelles activités, les nouvelles postures du contrôleur de gestion. En particulier, nous avons souhaité connaître ce qui pouvait différencier l'activité du contrôle de gestion dans un tel contexte. C'est à travers la thématique de l'automatisation des tableaux de bord (qui découle directement de l'article rédigé pour l'encyclopédie de 2006) que nous avons poursuivi notre programme, avec la rédaction d'un nouvel article paru en 2007 (TRAVAILLE D., MARSAL Ch., « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas » Comptabilité Contrôle Audit, vol. 13, Vol. 2 Décembre 2007.)

L'automatisation des tableaux de bord renvoie à l'adaptation, l'exécution et la diffusion accrues de ces tableaux de bord, sans intervention humaine. Dans la pratique, l'automatisation s'entend comme un processus qui permet de sélectionner des indicateurs pertinents, d'automatiser leurs règles de calcul, et de les renseigner de manière plus automatique. Dans ce contexte, l'automatisation des tableaux de bord est problématique puisqu'elle conduit à davantage de formalisation (donc davantage de normes) ce qui pose une question identitaire de cohérence ou de mise en harmonie de ces tableaux de bord avec l'évolution de l'organisation.

Dans ces conditions, nos questions théoriques sont les suivantes : quelles sont les conséquences de l'automatisation des tableaux de bord sur le système de contrôle de gestion ? Cette automatisation contribue-t-elle à l'amélioration de la performance ?

La revue de littérature existante est essentiellement consacrée à la mise en place des ERP et il existe peu d'études ayant trait spécifiquement à la problématique de l'automatisation des outils de contrôle. Notre posture de recherche est exploratoire, et vise à mieux comprendre le paradoxe qui se dessine avec l'automatisation des tableaux de bord (fixation de normes et de standard versus nécessité de changer).

Pour répondre à notre question de recherche, nous employons la méthode de l'étude de cas comparée. Les deux firmes retenues ont été choisies parce qu'elles constituent de véritables bureaucraties, suffisamment différentes et complexes (Bessire,1998) pour illustrer notre problématique. Il s'agit d'une part d'une entreprise industrielle placée dans un secteur a priori peu complexe et peu évolutif et, d'autre part d'une banque régionale qui opère dans un contexte fortement concurrentiel et beaucoup plus évolutif (tableau 6).

Tableau 6: Principales caractéristiques des firmes étudiées et des responsables interrogés

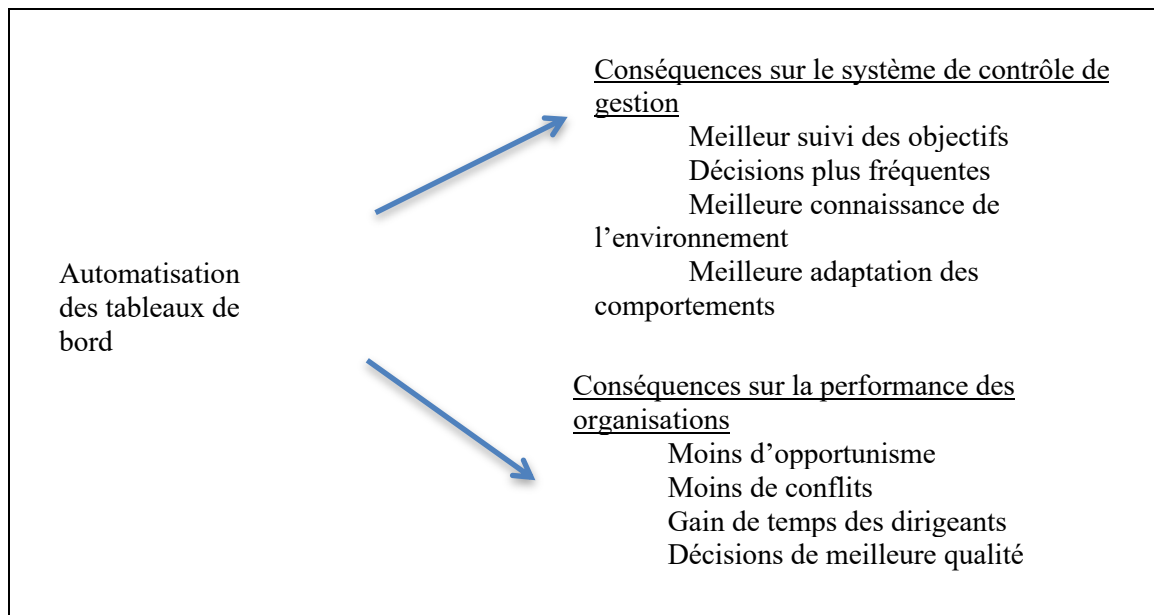
	Entreprise industrielle dans le domaine de la confection	Établissement bancaire d'assise régionale
CA 2005	70 millions d'euros	195 millions d'euros (PNB)
Nb de salariés en 2005	600	1 100
Informatique décisionnelle	Mise en place d'un nouveau système de tableaux de bord automatisés en 2003	Refonte du système d'information, mise en place de nouveaux tableaux de bord automatisés en juin 2004
Structures Organisationnelles	Structure hiérarchique décentralisée	Structure hiérarchique décentralisée
Mode de recueil des données	Entretiens semi directifs en face à face d'une durée moyenne de 2 heures	Entretiens semi directifs en face à face d'une durée moyenne de 1 heure 40
Dates des entretiens	Entre septembre et novembre 2005	Novembre 2005
Personnes interrogées	Contrôleur de gestion Directeur commercial Responsable de production Responsables d'ateliers	Contrôleur de gestion Responsable d'unité commerciale (plusieurs agences) Directeur d'agence

L'analyse qui est conduite est hypothético-déductive et se base sur une série de propositions (Figure n° 6) que l'analyse des deux cas doit permettre de corroborer ou d'infirmer. Le cadre théorique retenue est celui de la TAO.

Les deux établissements sont des structures décentralisées, les tableaux de bord automatiques y sont déployés depuis plusieurs années. Nous avons conduit une série d'entretiens semi directifs (à partir d'un guide d'entretien) auprès de responsables exerçant des fonctions similaires dans les deux établissements (7 répondants). L'exploitation des réponses a permis de valider les 4 propositions concernant le système de contrôle de gestion. Plusieurs commentaires

laissent entrevoir que le système n'est pas toujours complet et que de nouvelles informations peuvent être utiles. Si l'on s'intéresse aux conséquences sur la performance des deux organisations, l'automatisation des tableaux de bord n'a pas permis de réduire l'opportunisme des salariés (il est toujours possible de « tricher »), ni les conflits. Par contre, tous les décideurs reconnaissent « gagner du temps » et « prendre des décisions de meilleure qualité ».

Figure 6 : Les principales propositions testées par l'étude de ces deux cas.



L'analyse des réponses a indiqué en outre que l'automatisation des tableaux de bord ne signifiait pas une disparition de l'intervention humaine. Ainsi, la correction des écarts nécessite la mobilisation des compétences humaines. L'automatisation est particulièrement pertinente quand il s'agit pour les organisations de s'adapter à court terme, au niveau opérationnel. C'est moins le cas lorsque l'on envisage des changements à long terme.

Dans les deux cas, les tableaux de bord automatisés ont permis d'améliorer la cohérence des organisations tant en termes de représentations que de comportements. Ce résultat semble obtenu par le maintien d'une certaine ambiguïté dans l'utilisation et la diffusion des données disponibles.

D'un point de vue académique, l'étude des conséquences de l'automatisation des outils de contrôle est encore peu répandue, en particulier lorsque l'on se place du point de vue des utilisateurs. Il est possible d'appréhender plus finement ce qui contribue au succès des firmes par la mise en cohérence de l'ensemble des décisions stratégiques, tactiques, opérationnelles. Le croisement des approches SI et contrôle de gestion révèle toute sa richesse en termes d'analyse.

Notre travail montre aussi les limites de l'automatisation :

- Les interactions humaines sont toujours nécessaires pour traiter les écarts,
- Les bénéfices de l'automatisation sont conditionnés à un lourd travail de codification et de clarification des données diffusées,
- L'automatisation des indicateurs conduit à figer les comportements (moins capacité d'adaptation à moyen terme),
- L'augmentation de la fréquence de diffusion des indicateurs n'est pas toujours source de motivation (cela induit un contrôle plus « intrusif » au niveau opérationnel),
- Des données jugées inutiles par le contrôleur de gestion continuent d'être diffusées,
- Certains utilisateurs ont besoin d'autres données que celles qui sont diffusées (ici se pose la question de la co-construction des tableaux de bord).

D'un point de vue managérial, les réponses obtenues permettent d'avoir une idée plus réaliste des opportunités (le contrôleur de gestion a plus de temps pour analyser les chiffres, les décisions sont de meilleure qualité) et contraintes (les informations ne sont pas toujours de bonne qualité, il manque des informations jugées importantes) liées à l'automatisation des processus de contrôle.

Dans le contexte de notre programme de recherche, cette étude de cas comparée nous a confirmé qu'un mouvement de standardisation des processus et des comportements est en œuvre. Les acteurs évoquent la cohérence des comportements, la cohérence des données dans une vision très mécaniste de la firme. Les tableaux de bord automatisés sont pertinents pour répondre aux évolutions ponctuelles dans un environnement relativement stabilisé. Ils semblent insuffisants pour rendre compte d'évolutions plus structurelles.

Les tableaux de bord automatisés concourent à renforcer l'intégration des agences en promouvant un management de type mécaniste : ainsi l'emploi du temps des collaborateurs de l'agence est découpé en séquences (prises de rendez-vous, traitement des dossiers) dont le déroulement est comparé à des standards internes, les performances individuelles sont répertoriées, les écarts par rapport aux objectifs doivent faire l'objet d'actions correctrices.

Nous venons d'envisager l'automatisation des tableaux de bord comme un outil d'aide à la décision, les TIC sont aussi le socle de dispositifs qui vont automatiser le processus de décision, ce que nous présentons dans le paragraphe suivant.

Cette re-taylorisation de la coordination des équipes est particulièrement mise en avant par l'automatisation des processus de décision rendu possible par les TIC.

1.1.1.3. L'automatisation du processus de décision

Dans le secteur bancaire, le mouvement de standardisation trouve son illustration dans le processus d'octroi du crédit. Ce processus implique deux niveaux d'analyse. Le premier niveau concerne le chargé d'affaires qui va accorder des crédits de montants variables à des clients de solvabilité variable. Le crédit accordé est basé sur un savoir spécifique local tiré de l'expérience passée du chargé d'affaires. Le deuxième niveau d'analyse concerne les agents du siège qui déterminent les prix, les niveaux de risques acceptables et les objectifs financiers de chaque agence bancaire (Nakhla, 1997). Gibson (1998) et Froot et Stein (1998) montrent que la généralisation des TIC améliore la collecte des informations sur les risques encourus et, accentue la centralisation de la gestion des risques. Ce qui signifie que la connaissance du client n'est plus l'apanage des agents de terrain. Les outils de modélisation, les systèmes d'aide à la décision amoindrissent la nécessité d'utiliser l'expérience de terrain (Scott, 2000). Dans ce contexte, les activités informelles, interpersonnelles destinées à mieux évaluer le risque client s'effacent derrière les nouveaux outils. Les processus sont standardisés, cela conduit à une plus grande efficacité, comme la réduction du temps de traitement d'instruction des dossiers (Attaran, 2004). Dans ce contexte, les bouleversements sont plus importants au sein de banques régionales (les banques mutuelles) qui placent la proximité du client au centre de leur stratégie. Ce phénomène est accentué par les évolutions de la réglementation bancaire. *« En matière d'offre de crédit, l'autonomie de décision des divers échelons du réseau peut également être modifiée : la mise en place de modèles internes dans le cadre de Bâle 2 suppose la constitution et l'utilisation d'un système de notation interne des clients, l'évaluation des divers paramètres composant le risque de crédit sur une base statistique.... On comprend alors que la mise en place de modèles internes communs à tous les établissements soit quasiment nécessaire et soit impulsée par la tête de réseau/groupe. Et on peut légitimement s'interroger sur la compatibilité existante entre l'analyse quantitative du risque, et l'approche différenciée et personnalisée de la clientèle que revendiquaient jusqu'ici les banques coopératives. Il existe a priori une certaine contradiction dans ces démarches »* Gianfaldoni et al (2006, page 45).

En effet, désormais tous les établissements bancaires, quel que soit leur statut, doivent se doter d'outils de modélisation et de notation interne pour analyser le risque de crédit.

Alors que les établissements bancaires se préparent à la mise en place de Bâle III, il semble utile d'opérer un bilan de la mise en place de Bâle II. Si beaucoup d'articles (Alexandre et buisson, 2014 ; Alexandre et Clavier, 2017) ont été consacrés aux effets macro-économiques de Bâle II (pro cyclicité, rationnement du crédit, effets de la titrisation etc...) peu d'études ont cherché à connaître les modifications internes induites par cette réglementation. Bouaïss (2010), Lamarque (2009), Abdesselam et al. (2002) en donnent un premier aperçu, notre propos est

d'approfondir ces travaux en établissant un bilan 7 ans après la mise en œuvre effective des processus dans les réseaux. Dans un environnement aussi normé et aussi banalisé que le secteur bancaire (Alexandre, 2013), le propos peut sembler anecdotique. Il n'en est rien. En effet, le secteur bancaire français se découpe en deux grands groupes, les banques mutuelles d'une part et les banques commerciales ou à forme de société anonyme (SA) d'autre part. La réglementation est de nature à faire converger les deux modes de gouvernance. Est-ce à dire que, désormais, les spécificités de chacun disparaissent ? Nous envisageons notre travail sous l'angle des spécificités traditionnelles des banques du secteur mutualiste et coopératif : modèle décentralisé, importance du facteur humain dans l'octroi du crédit, fort engagement des salariés envers leur banque, rôle possiblement modérateur des administrateurs représentant les sociétaires. L'objectif est de comparer en 2014, leur fonctionnement avec les banques SA.

Il s'agit d'observer les pratiques actuelles d'octroi de crédit du point de vue des chargés de clientèle professionnels et entreprises dans l'ensemble des établissements bancaires. Notre travail de recherche (MARSAL Ch. Bâle II et standardisation des processus de décision. Colloque Bâle Solvency, De Bâle II à Bâle III- IAE de Poitiers, 16 et 17 octobre 2014) tente de faire le bilan de la mise en œuvre de Bâle II, avant le passage à Bâle III.

Nos questions de recherche sont alors les suivantes :

La mise en place de Bâle II sonne-t-elle le glas des spécificités du secteur coopératif et mutualiste en matière de délégation ? Assiste-t-on à une standardisation des processus de décision en matière de financement ?

Nous envisageons notre travail sous l'angle des spécificités traditionnelles des banques du secteur mutualiste et coopératif : modèle décentralisé, importance du facteur humain dans l'octroi du crédit, fort engagement des salariés envers leur banque, rôle possiblement modérateur des administrateurs représentant les sociétaires. Le cadre théorique retenu est celui de la TAO (analyse du système de délégation, du système d'incitation et du système d'évaluation des performances) et de la TPA (analyse des mécanismes internes de gouvernance). Pour rendre compte des modifications engendrées par la mise en place de Bâle II, nous avons choisi d'étudier plus particulièrement un établissement. Notre choix s'est porté sur la Caisse régionale du Crédit Agricole de Sud Rhône Alpes appartenant au secteur mutualiste et coopératif. Les données recueillies concernent les rapports de gestion ou informations réglementées des années 2004 à 2013. Le choix de recueillir des informations sur une période de 10 ans nous permet d'observer le processus dans la phase de préparation et de mise en place et de contextualiser les réponses de l'entretien que nous avons obtenu auprès d'un chargé de clientèle professionnel.

Le cadre institutionnel de Bâle II est associé à deux grands types de gouvernance. Ces formes de gouvernance (banques SA versus Banques mutuelles) vont engendrer des stratégies concurrentielles plus ou moins semblables : financement ou non de certains secteurs, choix de la réactivité, choix de la sécurité, maîtrise des coûts, maîtrise accrue des risques. Ces stratégies vont se traduire par des arrangements organisationnels plus ou moins convergents : schéma délégataire, indicateurs de performance, nouvelle organisation du processus d'octroi des crédits.

Les principaux résultats de l'étude exploratoire sont les suivants : les délégations accordées sont fluctuantes, elles tendent à diminuer sensiblement, le processus de décision se centralise au profit d'un service spécialisé du siège et au détriment du chargé de clientèle agence.

Ce mouvement de centralisation s'accompagne d'une modification des compétences et connaissances utilisées : il peut exister des contradictions entre l'expertise locale et la note affichée par l'applicatif crédit, la dégradation d'une note apparaît parfois comme arbitraire et peu en lien avec la santé économique du client, la relation humaine reste importante.

Le mouvement de standardisation des processus semble engagé, les résultats indiquent que la décentralisation souvent mise en avant par les banques coopératives est en retrait. Ce mouvement s'effectue en marge et sans vraie concertation avec les administrateurs de la caisse régionale. Ces derniers ne bénéficient d'une formation « Bâle II » en 2011 alors qu'ils ont validé les nouveaux schémas délégataires en...2008.¹⁷

La mise en place des nouvelles règles de maîtrise des risques (la notation client) illustre l'isomorphisme coercitif que nous avons évoqué en introduction de cette première partie.

Cet isomorphisme se traduit en interne par un mouvement d'intégration à l'œuvre dans la coordination des agences bancaires : il existe un changement dans la répartition du pouvoir de décision d'octroi des crédits, ce pouvoir est centralisé ; cette centralisation réduit les risques de conflits entre agences (que le client s'adresse à l'agence A ou B) son dossier sera traité à l'identique. Enfin ce pouvoir est donné à des experts qui disposent des connaissances et de l'information requise pour respecter les nouveaux critères de maîtrise des risques. Le processus de taylorisation que nous avons évoqué précédemment se trouve confirmé : le chargé de clientèle que nous avons interrogé, voit ses connaissances dévalorisées au profit des

¹⁷ Cette première étude sera complétée par une enquête plus vaste qui comparera les réponses de salariés de banques coopératives et de banques « S.A. ». Cela devrait permettre de confirmer ces résultats. Alors que nous rédigeons ce mémoire de HDR, cette collecte de données est achevée, et nous nous apprêtons à traiter les réponses de 144 questionnaires.

connaissances des experts du siège. Il se voit comme un simple exécutant des consignes du siège.

Ces aspects sont encore renforcés lorsque l'on étudie les modes de coordination des banques de réseau.

1.1.1.4. La standardisation des modes de coordination

Les années 90 ont vu les banques françaises modifier considérablement le système de rémunération de leurs équipes commerciales. Largement basés sur l'individualisation des primes, les systèmes de rémunération bancaires ont évolué dans le sens d'une plus grande variabilité de la rémunération collective. L'objectif est d'orienter vers un même but des services internes qui n'ont pas tous une relation étroite avec le client, mais qui participent à la prestation de service. La conservation des clients existant et/ou la conquête de nouveaux clients permises par ces synergies internes contribue(nt) à une amélioration des performances économiques, commerciales et financières des établissements. Notre travail doctoral, dont cet article est issu (MARSAL Ch. La cohérence dans la mobilisation du capital humain : une illustration de la théorie de l'Architecture Organisationnelle dans les banques de réseau, *Congrès international de gouvernance d'entreprise (CIGE) « capital humain et capital financier »*, Strasbourg, mai 2006.) se propose d'analyser deux dimensions de la mobilisation du capital humain : la rémunération variable collective et son effet possible sur la performance des établissements, la fréquence des contrôles et son incidence sur la variabilité de la rémunération.

Dans ce cadre, nous envisageons l'étude conjointe du système de délégation des prêts, du système d'incitation (variabilité ou non de la rémunération, possibilité d'avancement) et du système d'évaluation des performances existant dans les agences des principales banques françaises (indicateurs financiers, indicateurs commerciaux, fréquence des tableaux de bord, fréquence des contrôles, pratiques de classements des agences, des salariés). Notre problématique générale est la suivante :

Quels sont les indicateurs de performance qui sont les plus sensibles à ces mécanismes de coordination ?

Cet article a pour ambition de mieux comprendre les axes de pilotage d'un secteur finalement peu connu, prolongeant les analyses existantes (Thenet, 1998 ; Godowski, 2004 ; Oriot, 2004) en mobilisant le cadre théorique de l'Architecture Organisationnelle.

La démarche employée est hypothético-déductive. Le modèle est testé en deux étapes sur la base de régressions linéaires.

La rémunération variable collective est un système de récompense particulièrement prisé dans le secteur bancaire français. Il n'existe encore aucune étude sur l'impact de ce mécanisme sur la performance des établissements français. L'hypothèse que nous posons, très classique dans sa formulation, trouve son originalité dans le fait que nous la formulons dans le cadre du secteur bancaire.

H1. La performance des banques de réseau est positivement reliée à la variabilité de la rémunération collective.

Si l'on considère que l'asymétrie d'information est un des éléments expliquant la variabilité de la rémunération, alors les mécanismes de surveillance rendus possible par les T.I.C doivent avoir une incidence sur la variabilité de la rémunération. Nous devrions trouver une relation inverse entre l'intensité des contrôles formels effectués et la variabilité de la rémunération.

H2. Le niveau de rémunération variable collective dans les banques de réseau est d'autant plus élevé qu'il est associé à une moindre fréquence du contrôle (dans le sens de surveillance) par les T.I.C.

Nous illustrons notre propos à partir d'une enquête réalisée de février à avril 2004 auprès de responsables d'agence de plusieurs réseaux bancaires. L'échantillon retenu concerne 73 responsables d'agence pour 31 établissements bancaires appartenant aux principaux réseaux bancaires nationaux. Nous croisons et complétons les données ainsi recueillies par les informations légales publiés au B.A.L.O.

Pour rendre compte des liens de causalité exprimés dans nos hypothèses, nous avons retenu plusieurs indicateurs couramment employés dans le secteur bancaire et représentant les performances économiques (coefficient d'exploitation), financières (résultat net) et commerciales (PNB) des établissements.

Tableau 7 : Les modes de coordination et les performances associées

	Performance économique	Performance financière	Performance commerciale
Fréquence des contrôles sur le respect des procédures	Lien positif	Pas de lien	Pas de lien
Fréquence des classements	Pas de lien	Pas de lien	Pas de lien
Part variable de la rémunération individuelle	Pas de lien	Pas de lien	Pas de lien
Part variable de la rémunération collective	Lien négatif	Pas de lien	Lien positif
Niveau de délégation sur les prêts immobiliers	Pas de lien	Pas de lien	Lien positif
Nombre d'opérations commerciales	Lien positif	Lien positif	Pas de lien

À ce titre, nous avons pu constater que les incitations financières jouent un rôle contrasté dans l'atteinte des objectifs collectifs. C'est ainsi que la rémunération variable collective est négativement et significativement reliée au coefficient d'exploitation et positivement reliée à l'indicateur du P.N.B. par agent. Pour ces deux indicateurs, nous pouvons confirmer notre hypothèse 1. Par contre lorsque nous envisageons la performance sous l'angle financier cette validation n'est plus possible. La rémunération variable collective semble être un mécanisme plus pertinent lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs commerciaux (le PNB) que lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs financiers (le résultat net). Il est plus facile de mobiliser le personnel sur des indicateurs qui lui sont proches ou sur lesquels il peut agir tel le PNB (et indirectement le coefficient d'exploitation) que sur l'indicateur global du résultat net qui est plus directement « piloté » par le dirigeant.

Notre étude nous a conduit ensuite à examiner les facteurs expliquant la variabilité de la rémunération individuelle et collective des banques de réseau. Utilisée pour orienter le comportement des individus, la rémunération des salariés dépend des autres composantes de l'architecture organisationnelle et en particulier de l'intensité ou de la fréquence des pratiques de surveillance dont ils font l'objet. Nos résultats indiquent plusieurs relations significatives et négatives entre la variabilité de la rémunération collective et la fréquence des contrôles d'une part et l'envergure de l'entité d'autre part. Notre deuxième hypothèse se trouve ainsi confirmée. La rémunération variable est d'autant plus forte que la fréquence des contrôles est faible. Les banques de réseau utilisent ainsi la rémunération variable comme mode alternatif du contrôle formel. Les résultats donnent aussi d'autres enseignements : la rémunération variable est d'autant plus importante que les établissements sont d'envergure régionale. Dans le même temps, il est difficile de faire le lien entre la variabilité de la rémunération et la forme centralisée ou non de l'établissement. Cela semble indiquer que l'on ne peut rattacher l'envergure d'un établissement à la latitude locale, il existe probablement un double mouvement de centralisation et de décentralisation dans les banques de réseau.

Tableau 8 : Les antécédents de la rémunération collective variable

	Proportion de rémunération variable collective
Dimension nationale (codé 1) ou régionale (codé 0) de l'établissement	Lien négatif
Fréquence de tous les contrôles confondus	Lien négatif
Part variable de la rémunération collective	Pas de lien
Niveau de délégation sur les prêts immobiliers	Pas de lien

Les résultats semblent indiquer qu'il existe une grande uniformité des modes de coordination des agences bancaires : diffusion massive des tableaux de bord électroniques, importance du contrôle par les procédures, pratiques régulières de classement des performances, importance significative de la rémunération variable.

Ces résultats recèlent cependant des limites : faiblesse de l'échantillon, analyse des comportements individuels uniquement sous un angle disciplinaire (contrôle/rétribution/sanction). Nous n'avons pas d'information sur les dispositifs informels de coordination, sur les stratégies d'acteurs qui pourraient résister au modèle d'uniformisation de la gestion des agences.

Cet angle disciplinaire nous permet cependant de confirmer le caractère intégrateur (au sens de Lawrence et Lorsch, 1967) des coordinations étudiées. Le recours à la rémunération collective est de nature à motiver les individus dans le sens d'une meilleure collaboration.

Quelques années plus tard nous complétons ce travail par une contribution dans un ouvrage collectif. MARSAL Ch. « Le contrôle de gestion bancaire : entre standardisation et interactions », *Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives*, coordonné par Marc Bollecker, Gérald Naro, 2014, Vuibert. Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique.

L'objectif de cette contribution est de répondre à un paradoxe révélé par la crise financière de 2008 : la faiblesse des dispositifs de contrôle dans les établissements de crédit. Il s'agit d'un article destiné à dresser un état des lieux du contrôle de gestion bancaire en utilisant des sources d'informations très diverses (tableau 9).

La question de recherche est la suivante : Quelles sont les limites et opportunités des pratiques de contrôle mis en place dans les banques ?

Tableau 9 : Les sources de données utilisées pour la contribution à l'ouvrage collectif (2014)

Enquête par questionnaire (73 répondants, 31 établissements représentés)	Enquête doctorale réalisée en 2004
Rapports organismes de supervision bancaire	Commission Bancaire de 1999, Deutsch Bank de 2012
Rapport Cabinet de consultant et autres	Celent 2005 Rapport pour la prévention des risques psycho sociaux à la CEIDF en 2007, Mission d'audit ANACT, extraits de mémoires professionnels Étude 2012 Cabinet Deloitte
Rapports de gestion	Caisses régionales de Crédit Agricole, CM-CIC
Plaquette de formation des élus	Crédit Agricole, Crédit Mutuel
Verbatim lors d'entretiens informels	3 responsables d'agence Un chargé d'affaires Un contrôleur de gestion
Documents internes d'une banque coopérative	Ordres du jour de réunions organisées dans un District du CM De 2007 à 2011

La grille d'analyse qui est retenue est celle de Simons (1995). Notre méthode de recherche consiste à repérer, dans les données recueillies, les caractéristiques décrites par Simons pour décrire les leviers de contrôle.

La première partie de l'article nous permet de mettre en évidence une forte standardisation des modes de contrôles de l'activité commerciale : 70 % des répondants de l'enquête réalisée en 2004, indiquent qu'il existe un point hebdomadaire des objectifs commerciaux. 89% des répondants exercent leur suivi sur un indicateur en particulier : le PNB. 90% des répondants exercent un suivi régulier des résultats commerciaux de l'agence. Les résultats commerciaux de chaque agence font l'objet de classement au sein des territoires dont elles dépendent. Les salariés font aussi l'objet de comparaison sous la forme de classements individuels diffusés sur l'intranet de leur établissement (pour 54 % des répondants). Les classements sont mis en avant à l'occasion de campagnes commerciales ; il n'y a pas de différences selon le type de réseau étudié (banques mutuelles ou banques type SA). Les informations recueillies par les témoignages, les rapports ou les mémoires professionnels indiquent qu'il s'agit d'un contrôle essentiellement financier et, si l'on reprend la typologie de Simons (1995), de type diagnostic. Dans ce contexte, les outils de contrôle font le lien entre l'atteinte des objectifs stratégiques de long terme et les objectifs assignés à court terme.

Tableau 10 : Les caractéristiques du contrôle Diagnostic au sens de Simons (article ouvrage collectif de 2015)

	Levier Diagnostic	
QUOI	Un système de feedback qui gère les performances organisationnelles et corrige les écarts à partir de standards préétablis	Les données recueillies Il existe des tableaux de bord électroniques avec indication des écarts
POURQUOI	Pour définir des objectifs Pour motiver Pour établir des lignes de conduite pour les actions correctives	Il y a des contrôles sur les objectifs financiers, commerciaux
COMMENT	Les standards sont donnés Les performances peuvent être mesurées Lien entre les incitations et l'atteinte des objectifs	Les responsables d'agence Les campagnes commerciales permettent de mesurer des performances ponctuelles Il y a des récompenses financières liées à l'atteinte des objectifs commerciaux
QUAND	Les standards peuvent être établis, les résultats peuvent être mesurés	Il existe un plan d'action commercial annuel
QUI	Les cadres dirigeants déterminent les objectifs, reçoivent les rapports d'écart, les équipes de direction ou de fonction support rassemblent les données et préparent les rapports	« Chaque début d'année, il y a la grande messe du Plan d'Action Commerciale... Nous découvrons les objectifs annuels de notre agence à cette occasion. On ne nous demande pas notre avis ». ¹⁸

Tableau élaboré d'après le tableau de Simons (1995) page 179.

¹⁸ Témoignage recueilli lors du travail doctoral de 2003.

Ce résultat semble indiquer que les TIC ont contribué à industrialiser le processus de contrôle des activités commerciales des banques de réseau.

L'analyse documentaire indique en outre que les investissements en TIC du début des années 2000 reconfiguraient de nouveaux processus, en automatisant certaines activités administratives, en développant les transactions en ligne, en généralisant le développement et l'accès aux bases de données internes. Les priorités des années 2010 ont évolué. Il s'agit de réduire les coûts du matériel en place, d'adapter les systèmes aux contraintes réglementaires et d'améliorer la prestation de service aux clients. Cette évolution concerne l'ensemble des établissements financiers et plus particulièrement les banques de réseau.

En 2013, près de 70% des dépenses des banques européennes concernent des applicatifs destinés à l'exploitation bancaire (par opposition à des projets innovants).

Dans ce cadre, les systèmes d'information ont permis aux principaux établissements d'élaborer un système, de plus en plus sophistiqué, de comptabilité analytique (Bessire, 1998).

Il existe cependant un paradoxe dans le développement des outils de contrôle dans les banques ; Le contrôle diagnostic que nous avons identifié est bien adapté à un environnement stable pour lequel les choix et objectifs stratégiques sont délibérés et peu ambigus (Simons, 1995). Il est particulièrement employé pour rationaliser le réseau d'agences bancaires. MARSAL Ch., « Les agences bancaires entre disparition et renouveau : le cas du secteur bancaire français », Atelier de la Chaire SITO de l'UQAM, Congrès ACFAS 7-11 mai 2012, Montréal, Canada.

Or, le contexte concurrentiel des banques de réseau est de moins en moins stable, et les choix stratégiques sont de plus en plus ambigus : les anciens partenaires d'affaires deviennent des concurrents, les anciens monopoles disparaissent (prêts, gestion des moyens de paiement), changement du modèle d'affaires.

A la lecture de ces premiers travaux nous pouvons observer un double mouvement qui contribue à uniformiser le mode de coordination des établissements bancaires : standardisation des processus par la diffusion accélérée des TIC, harmonisation des pratiques de maîtrise des risques via l'application de nouvelles normes réglementaires. Le contexte concurrentiel, économique et réglementaire de la banque de réseau est très spécifique : la relation client est standardisée, il n'y a pas ou peu d'innovations de produit, les politiques de diversification sont facilement et rapidement copiées (assurance, téléphonie mobile), tous les établissements ont massivement investi dans les TIC.

Pourtant, les banques de réseau françaises affichent des performances économiques commerciales et financières contrastées. Comment expliquer ces performances différentes ? Comment la rigidité induite par les pratiques de standardisation peut-elle permettre une

adaptation sur le long terme ? Comment certains établissements parviennent-ils à se différencier ?

Un début de réponse réside dans une analyse plus fine de nos premiers résultats. Ces derniers semblent aussi indiquer que les modes de coordination des banques de réseau ne sont pas complètement uniformisés. Notre enquête doctorale montre que selon les cas, les responsables d'agence disposent de pouvoirs de délégation plus ou moins importants. Cette différence semble provenir du type d'établissement concerné (banques mutuelles ou coopératives ou banques SA). Les banques mutuelles ont toujours mis en avant leur différence pour s'imposer auprès de leurs clients. Que reste-t-il de cette différence dans les contextes technologiques et réglementaires que nous avons évoqué précédemment ?

L'isomorphisme institutionnel n'exclut pas des stratégies locales d'acteurs qui vont tenter de modeler leur environnement, c'est précisément le cas des banques coopératives.

1.1.2. Les différences de la standardisation entre banques coopératives et banques S.A.

S'il est courant d'étudier les spécificités de la gouvernance des banques coopératives, peu d'éléments existent quant aux particularités que l'on rencontre dans le management des salariés de ces établissements. Selon la Déclaration sur l'identité coopérative internationale de l'Alliance coopérative internationale (ACI), « *une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ». Les banques coopératives appartiennent à leurs sociétaires, qui sont aussi leurs clients ; ces derniers participent à la vie de leur établissement. Les banques coopératives se sont développées à partir d'une bonne connaissance du financement de l'économie locale et aussi parce que les banques non coopératives refusaient de s'engager dans tel secteur ou avec tel type de clientèle. Ce sont des banques dites de réseau, car elles s'appuient sur un important réseau de caisses locales pour répondre aux besoins de chaque territoire. Avec le concept de banque universelle et les évolutions de la réglementation, l'organisation interne de ces établissements peut-elle être différente de celle d'une banque cotée ? Le président de l'Association internationale des banques coopératives (AIBC) le soutient, en dépit d'un contexte peu favorable (Bancel, 2010). Le poids grandissant de la réglementation bancaire n'est-il pas de nature à harmoniser fatalement la gestion des salariés de l'ensemble des réseaux bancaires ? Pour répondre à ces questions, nous portons notre attention sur l'étude du

métier de responsable d'agence bancaire. Véritable manager d'équipe, il est au cœur des bouleversements que le secteur a connus ces dernières années : arrivée de la banque en ligne, vente de produits de plus en plus complexes, concurrence accrue, nécessité de maîtriser les risques. Outre le travail de responsable de centre de profit, il participe à l'animation de son équipe commerciale, à la formation de ses collaborateurs et représente son établissement lors de manifestations locales. Notre étude (MARSAL Ch. « Quelles spécificités du management des banques coopératives ? Une étude comparée du poste de directeur d'agence dans les principales banques françaises ». *RECMA*, n° 322, p27-46, Octobre 2011. (AERES puis HCERES C). ISSN 2261-2599) se propose, à partir de la grille de lecture de la théorie de l'architecture organisationnelle (AO), de comparer les pratiques existantes dans plusieurs banques françaises. Notre question de recherche consiste à s'interroger sur les spécificités des banques coopératives à travers l'étude du poste de directeur d'agence.

Il s'agit d'analyser plus particulièrement le pouvoir de délégation et le système de contrôle de 72 responsables d'agence, travaillant dans 29 établissements différents. La comparaison consiste à décrire les pratiques managériales recensées auprès de ces responsables en scindant l'échantillon entre banques coopératives et banque cotées en Bourse et ayant le statut de société anonyme (SA). La posture épistémologique retenue consiste, à travers cette comparaison, à tenter de dégager une forme d'organisation qui serait spécifique aux banques coopératives.

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude semblable dans le secteur bancaire français, ce qui constitue un apport à la connaissance d'un secteur peu étudié.

Nous focalisons notre attention sur la dimension organisationnelle du contrôle, c'est à dire que nous étudions la façon dont les outils de contrôle de gestion (la fréquence des tableaux de bord, le choix des indicateurs, le système de rémunération) sont intégrés dans la coordination des salariés de plusieurs réseaux bancaires.

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de conduire une analyse discriminante.

L'analyse des différentes variables caractérisant les modes de coordination des banques de réseaux laisse apparaître des similitudes mais aussi des différences significatives entre les banques coopératives et les banques SA. Les trois axes d'analyse retenus sont : les délégations accordées, le système de rémunération et le système d'évaluation des performances.

Les banques SA, centralisées, axent davantage leurs contrôles et leurs standards de performance sur les comportements des salariés (procédures, résultats commerciaux) et moins sur les conséquences de leurs actions (maîtrise des risques, résultats financiers). Elles pratiquent à la fois des contrôles sur les résultats et sur les actions (tableau 11).

Dans les banques coopératives, la problématique est inverse, les responsables d'agence sont comptables des conséquences financières de leurs actions. En ce sens on peut dire que le contrôle exercé est à la fois un contrôle sur les résultats mais aussi un contrôle personnel.

Cette étude peut permettre aux dirigeants de confronter leurs pratiques aux tendances observées dans le secteur, ce qui peut être profitable s'ils souhaitent faire évoluer les modes de rémunération, les modes d'évaluation des performances de leurs salariés. L'enjeu est double. Il s'agit d'une part de faire face aux départs massifs des employés embauchés au début des années 70 en attirant et retenant de nouveaux collaborateurs, et d'autre part de coordonner des salariés dans des métiers qui ont très fortement évolué.

Tableau 11 Spécificités de la coordination des banques coopératives comparativement aux banques SA

	Banques coopératives	Banques SA
Pouvoir de délégation octroyée en agence (sur l'octroi de crédit, la gestion du personnel)	+	-
Importance de la pression commerciale	-	+
Part relative de la rémunération variable	=	=
Importance de la pression financière	+	-
Contrôle sur le respect des procédures	-	+
Pratiques de comparaison des performances commerciales	-	+
Pratiques de comparaison des performances commerciales	+	-

Ce travail complète les travaux antérieurs sur la rentabilité et l'efficacité commerciales des banques coopératives, en portant l'analyse au niveau des entreprises elles-mêmes. D'un point de vue managérial, les ajustements des systèmes de délégation, d'incitation et d'évaluation des performances semblent démontrer une bonne pertinence pour la maîtrise des risques de crédit. Le fait d'accorder plus de délégation au niveau des agences ne contribue pas à une prise de risque plus grande. De même, sur le long terme, l'individualisation des salaires et l'accentuation de la pression sur les objectifs commerciaux ne semblent pas garantir de meilleurs résultats économiques et financiers.

Cette étude a mis en lumière des différences en termes de management, mais uniquement d'un point de vue disciplinaire. La grille théorique mobilisée a certes l'avantage de la simplicité et d'une bonne cohérence empirique, mais elle ne peut rendre compte d'autres aspects comme les aspects sociologiques ou l'apprentissage organisationnel. Quel est le rôle des sociétaires ou de leurs représentants dans les dispositifs de contrôle que nous venons de décrire ? Nous répondons à cette question dans la deuxième partie de ce mémoire.

Conclusion intermédiaire de la première sous-partie

Cette première sous-partie nous a permis d'identifier la première tension entre intégration et différenciation qui est à l'œuvre dans le secteur bancaire. Notre cadre d'analyse s'est focalisé sur la TAO dans une analyse essentiellement disciplinaire de la coordination des organisations en considérant le comportement des individus qui composent cette organisation. Dans ce contexte, la technologie est considérée comme un élément de l'environnement pouvant influencer la stratégie et les règles du jeu organisationnel (figure 1). Les décisions stratégiques sont délibérées et les dirigeants prennent des décisions au regard des contraintes d'efficacité à atteindre. Les choix opérés ont conduit à une intégration croissante des agences bancaires.

Lorsque l'on change de niveau d'analyse, il est possible de mettre en lumière une grille complémentaire au niveau du champ organisationnel que constitue le secteur bancaire.

La large diffusion des TIC et leur utilisation dans la coordination des salariés permet d'envisager ce que Greenwood et al (2002) dénomment la convergence isomorphique dans ce contexte, l'arrivée des TIC a conduit dans un premier temps modifier les caractéristiques du champ organisationnel (arrivées de banques entièrement digitales et nouveau plan d'affaires). La phase deux se produit lorsqu'il y a désinstitutionnalisation du champ organisationnel (nouvelles attentes des clients, importance des fournisseurs en technologie). La phase trois concerne la pré institutionnalisation du nouveau champ (les banques innovent chacune de leur côté, services à distance, transformation des systèmes d'information). La phase quatre ou phase de théorisation intervient lorsqu'un nouveau modèle d'affaires est reconnu comme légitime (automatisation des contrôles, gains de productivité par l'industrialisation des processus de vente) et que de nouvelles règles s'appliquent au secteur (évolution de la réglementation sur les risques). La phase cinq consiste à diffuser les nouvelles pratiques qui sont appropriées pour répondre aux évolutions (rationalisation du réseau d'agences, pratiques de rémunération). La dernière phase consiste en une re institutionnalisation qui apporte une légitimité cognitive aux organisations du nouveau champ.

Cette approche complémentaire à celle de notre programme de recherche explique la convergence des modèles coopératifs en termes de gouvernance, ce que nous verrons dans une deuxième sous-partie.

1.2. L'isomorphisme néo-institutionnel de la gouvernance d'entreprise

Les changements organisationnels ne proviennent pas toujours de choix rationnels et pertinents pour la firme qui les adopte. Les dirigeants font évoluer les structures de leur organisation par mimétisme, en recopiant les meilleures pratiques qu'ils ont décelées ou que des phénomènes de mode mettent en avant. Dans ce mouvement d'isomorphisme mis en lumière par Powell et Di Maggio (1983), les banques coopératives abandonnent peu à peu ce qui fait leur spécificité. Nous l'appréhendons sous l'angle des mécanismes internes de gouvernance des établissements bancaires.

La gouvernance regroupe l'ensemble des mécanismes qui délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants. Ces mécanismes sont comparables à ceux que nous avons étudiés dans la coordination des salariés : pouvoir de délégation, mode de rémunération, évaluation des performances. Ce sont les mécanismes à l'œuvre dans le secteur bancaire, qui focalisent notre attention. Le secteur bancaire est réputé pour son opacité, la complexité de ses activités et l'importance de la réglementation. Les propriétaires des établissements bancaires (actionnaires ou détenteurs de parts sociales) ne peuvent exercer un contrôle complet et aussi fréquent que les contrôles qui peuvent exister à l'égard des salariés. Ils doivent compter avec un organisme national.

Dans ce contexte, le fonctionnement formel du conseil d'administration, l'indépendance des administrateurs, le rôle des comités issus du CA sont très similaires d'un établissement à l'autre, que l'on étudie les banques capitalistes ou les banques coopératives.

Les dirigeants de banque évoluent dans un secteur très réglementé réputé pour son opacité et sa complexité. Les dernières années ont illustré une recrudescence des contraintes réglementaires qui s'appliquent indistinctement dans le fonctionnement des conseils d'administration. Les dispositifs de contrôle se superposent sans que les crises financières n'en soient évitées pour autant. Ce sont donc les dispositifs de contrôle liés à la gouvernance des établissements bancaires qui forment une part importante de notre projet de recherche.

Étudier la gouvernance des établissements bancaires revient inmanquablement à étudier deux grandes catégories d'établissements bancaires : les établissements cotés en bourse (désormais banques « capitalistes ») ou bien les établissements dont les parts sociales sont détenues par les

sociétaires (désormais banques mutuelles ou banques coopératives). Les premières sont caractérisées par une gouvernance « financière » dans laquelle, les attentes du marché financier forment le socle des mécanismes disciplinaires (dans la droite ligne de la Théorie de l'Agence). Les banques coopératives s'illustrent par une gouvernance dite mutualiste. Cette dernière est basée sur le principe démocratique de représentation des sociétaires-clients (un homme, une voix), un système de mandats imbriqués et la défense de valeurs mutualistes (démocratie, solidarité, proximité). Les sociétaires clients dont sont issus les représentants (élus aux différents conseils) ne sont pas tous des banquiers ou des financiers.

La « domination » du modèle capitaliste s'est traduite, ces vingt dernières années, par un mouvement de convergence des modes de gouvernance pour les entreprises en générale (Godart et Schatt, 2005a, 2005 b ; 2008), et pour les banques coopératives en particulier (Fonteyne, 2007). Ce mouvement de convergence a conduit les banques coopératives à opérer de profonds changements internes en particulier dans la dimension disciplinaire (incitation/contrôle des dirigeants) des mécanismes internes de gouvernance.

1.2.1. La dimension disciplinaire comme seul filtre d'analyse

Il est courant d'évoquer les mécanismes internes de gouvernance pour rendre compte des dispositifs mis en place, dans les organisations, pour « contrôler » l'action des dirigeants. Ces mécanismes complètent les mécanismes externes que sont les marchés financiers et la réglementation. Ces dispositifs concernent le conseil d'administration (CA) devant lequel le dirigeant doit rendre des comptes (il s'agit d'étudier le rôle, la composition du CA), la rémunération qui lui est octroyée, les sanctions qu'il encourt. Notre question de recherche est alors la suivante : comment les mécanismes internes de gouvernance des établissements bancaires permettent-ils d'orienter le comportement des dirigeants ?

Pour répondre à cette question, nous avons effectué une revue de littérature MARSAL Ch. « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art » Avec Karima Bouaiss, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 12, n° 1, pp 93-126, mars 2009, (AERES puis HCERES B, CNRS 3 ; FNEGE 3). L'objectif de cet article était de proposer un état de l'art sur les modalités de contrôle des dirigeants de banque et de mettre à jour les particularités de ce secteur comparativement aux autres secteurs économiques. Les recherches dans le domaine de la gouvernance tentent de mesurer l'efficacité de tels dispositifs en les reliant à des variables de performances financières. L'hypothèse centrale est que si, formellement, les dirigeants sont bien « surveillés » alors, ils prennent de bonnes décisions et cela se traduit favorablement dans les résultats économiques, financiers et boursiers des établissements concernés. C'est pourquoi, nous retrouvons dans les articles

consacrés à ces thématiques, des modélisations où les auteurs cherchent à expliquer la performance des établissements bancaires (Griffith, 1999 ; Fogelberg et Griffith, 2000 ; Hirshey, 1999 ; Hugues et al., 2001 ; Adams et Mehran, 2005).

Les principaux résultats (tableau n°12) montrent qu'il existe des différences sensibles entre le secteur bancaire et les autres secteurs.

En particulier les résultats indiquent que lier la rémunération des dirigeants bancaires aux performances de leur établissement peut s'avérer contre-productif car cela les incite à prendre plus de risques et donc à mettre en péril la survie de leur établissement, ce que la crise financière de 2007 a rappelé. Les dirigeants bancaires ont plus tendance à s'enraciner.

Tableau 12 Les principaux résultats issus de la revue de littérature (Revue FCS, 2009)

Les dispositifs étudiés dans la revue de littérature	Résultats
La taille du CA	La taille du CA est plutôt plus importante, dans les banques
Le cumul de fonction des dirigeants	Les effets sur la performance sont contrastés
La composition du CA et détention de titres	Pas d'effet notable sur la performance
Enracinement des dirigeants	Pas d'effet notable sur la performance
Rémunération du dirigeant	Les revenus des dirigeants sont sensibles aux performances des établissements bancaires, ce qui est facteur de risque
La menace de remplacement	Les mandats des dirigeants sont plus longs, la menace de remplacement moins forte que dans les autres secteurs

L'intérêt de ce travail est de proposer un panorama complet des mécanismes de contrôle dans un secteur qui est encore peu étudié en France.

Plusieurs points méritent d'être approfondis : la crise financière de 2009 semble indiquer que la réglementation et les dispositifs de contrainte des dirigeants ne fonctionnent pas ou n'ont pas fonctionné correctement. Comment expliquer cela ? Quels liens peuvent être mis en lumière entre la marge de manœuvre d'un dirigeant et la réglementation Bâle II ? Le poids des actionnaires est une variable explicative suffisante pour rendre compte de la marge de manœuvre des dirigeants ? Qu'en est-il du poids des sociétaires dans les banques coopératives ? Ce travail recèle deux autres limites : la revue de littérature est essentiellement basée sur les établissements anglo-saxons et se focalise donc sur des établissements cotés, rien n'est dit sur la gouvernance des banques coopératives ou mutuelles.

Fonteyne (2007), démontre qu'il existe un mouvement de convergence des deux modèles. Ayadi et al. (2010) démontrent de leur côté que la diversité des modèles est encore présente. Nous inscrivant dans cette controverse nous rédigeons un chapitre d'ouvrage destiné à présenter les dispositifs de gouvernance des banques françaises et européennes MARSAL Ch., « La

gouvernance des établissements bancaires », chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, 2^e édition, Economica, 2013.

Comment se déroulent les contrôles exercés par les superviseurs nationaux ? Quelles ont été les conséquences de la crise financière sur la gouvernance des établissements bancaires ? Comment les propriétaires de banques, mais aussi les clients déposants peuvent exercer un contrôle des risques pris par les établissements ? Ces questions peuvent se résumer en une seule : Quels sont les enjeux d'une gouvernance bancaire durable ? Pour répondre à cette question, nous construisons une étude documentaire basée sur la collecte de plusieurs types de données. Le cadre d'analyse reste celui de la Théorie de l'Agence qui irrigue largement la réglementation bancaire.

Tableau 13 : Les sources de données utilisées pour la rédaction du chapitre consacré à la gouvernance (2013)

Revue de littérature	Banques coopératives, dirigeant des banques
Rapports organismes de supervision bancaire	Rapport annuels ACP, 2010, 2011, 2012 ; Commission Bancaire, 2009 ; Bulletin Banque de France, FSB 2009, Moody's Investor services
Rapport Cabinet de consultant et autres	KPMG, défi pour la transparence, 2012
Rapports de gestion	BNPP, CM-CIC, SG, Crédit Agricole

L'étude de la relation d'agence dans le secteur bancaire révèle certaines spécificités (Maroto-Acin et al. 2000). En effet, la relation dirigeants-actionnaires est influencée par :

- Le risque de hasard moral, qui affecte les établissements dans leur relation avec leurs clients (octroi d'un crédit, mécanisme d'assurance des dépôts,
- Le rôle que les banques de dépôts jouent dans l'activité économique.

Les banques supportent un risque de hasard moral de la part de leurs emprunteurs. D'une certaine façon les pratiques opaques, la complexité des opérations mises en œuvre leur permettent de transférer (dans le sens de faire supporter) ce risque aux actionnaires mais aussi aux déposants.

Il existe ainsi pour les actionnaires, un double risque de hasard moral encouru directement lors du contrat avec les dirigeants et indirectement par les contrats existants entre la banque et ses clients. Ce double risque allié au rôle économique des banques, nécessite un « niveau » supplémentaire de surveillance et justifie l'existence d'organes de contrôle spécifiques à ce secteur. En effet, une gouvernance inefficace des banques peut avoir des effets plus dommageables sur l'économie que la mauvaise supervision de firmes non financières en particulier à cause du phénomène de contagion financière qui peut en résulter.

Les autorités de tutelle mettent en place des mécanismes de contrôle dans le but de prévenir de tels comportements. Il s'agit d'établir et de maintenir la confiance entre le système bancaire et ses utilisateurs (Richter et al., 1989). Pour ce faire, la réglementation intervient dans toutes les dimensions de l'activité bancaire :

- Le choix des clients emprunteurs (notation interne, division des risques)
- Le choix du financement de l'activité (solvabilité, liquidité, importance de la transformation)
- Le choix des placements (titres de placement, de transaction, notation externe)
- Le choix du système d'assurance des dépôts.

Ces interventions font du secteur bancaire l'un des plus réglementé, et nous pouvons alors nous poser la question de la qualité des contrôles exercés. Notre article consiste à « observer » le fonctionnement de la réglementation à travers les thèmes qui ont émergé lors de la crise financière, (Tableau 14).

Tableau 14 : Les principaux résultats en termes de gouvernance externes et internes issus du chapitre consacré à la gouvernance (2013)

Mécanismes de gouvernance étudiés	Données collectées	Résultat
Les sanctions des autorités de régulation	Analyse des rapports de la commission des sanctions en France	Peu de sanction (3 établissements sur 716 en 2012)
Les thèmes faisant l'objet d'investigation	Rapports annuels des autorités de régulation	Missions variables et dépendant des problématiques conjoncturelles
La rémunération des dirigeants bancaires	Rapports des superviseurs et décisions prises concernant la rémunération des dirigeants bancaires	Diversité d'interprétations qui rendent la mise en œuvre des dispositifs peu lisibles et peu comparable d'un pays à l'autre
La composition des conseils d'administration après la crise financière	Recommandations des autorités de tutelle pour diversifier les conseils et intégrer davantage d'administrateurs ayant des compétences financières	Modification sensible de la composition des CA avec plus d'administrateurs ayant de compétences financières, formation accrue des administrateurs de banques coopératives
La communication financière sur les risques encourus	Rapports des autorités de régulation, exemples de rapport de gestion de la BNPP	Opacité de la communication, technicité des termes employés et grande difficulté pour un non initié de comprendre réellement ce qu'il se passe
Le rôle des administrateurs dans les banques coopératives	Rapports de gestion, rapport de gouvernance	Les élus ont besoin de mieux comprendre les ressorts et conséquences de la crise financière

Nous pouvons conclure cette contribution par plusieurs constats :

- La réforme des mécanismes internes est imposée par les superviseurs, et peu d'établissements bancaires ont, « spontanément », remis en cause leur structure de gouvernance.
- Les équipes de direction adoptent une posture pour le moins ambivalente : il s'agit de restaurer la confiance, de modifier les pratiques de rémunération mais uniquement sous la forme de déclaratif. Les dirigeants américains (mais aussi certains dirigeants européens) affirment qu'une telle communication, par les changements qu'elle induirait ferait « fuir » les talents vers la concurrence¹⁹.
- Les mécanismes de gouvernance externe sont réels, mais les sanctions sont toujours anonymes sous le prétexte de maintenir la réputation de l'établissement visé. Le prétexte du maintien de la réputation peut induire des comportements opportunistes qui ne conduisent pas le secteur à s'auto discipliner.
- Au-delà du discours convenu du *main stream* financier (Théorie de l'Agence), il est notable de relever l'insistance des autorités de régulation pour une gouvernance plus axée sur les apprentissages, les échanges et finalement la compréhension des stratégies mises en œuvre par les dirigeants. Au-delà de la dimension strictement disciplinaire, la dimension cognitive de la gouvernance prend toute son importance.

La suite de notre chapitre se porte sur l'étude plus spécifique des établissements bancaires mutualistes. En 2007, le rapport Fonteyne, commandé par le FMI, prédit la disparition de ce mode de gouvernance. Les raisons invoquées sont nombreuses : présence de véhicules cotés qui de facto rend essentiel la préoccupation des performances financières, administrateurs peu au fait des réalités de la finance et donc incapables d'exercer un véritable contrôle sur les dirigeants, peu de démocratie (du fait aussi de la très grande ancienneté des mandats des administrateurs), prise de décision inapte à répondre aux évolutions rapides et parfois brutales de l'environnement.

A ce stade de notre programme de recherche nous pouvons noter plusieurs aspects : l'isomorphisme du secteur bancaire est largement contraint par la régulation ; le secteur reste très largement opaque et peu accessible aux non-initiés, la question des spécificités du secteur bancaire mutualiste reste posée.

Pour ces dernières, comment la tension entre régulation et maintien d'une différenciation peut-elle s'opérer durablement ?

¹⁹ Ce qui interpelle sur le modèle économique sous-jacent (à quoi servent ces talents quand, dans le même temps, ces mêmes dirigeants affirment vouloir se recentrer sur leur cœur de métier, souvent assimilé à la banque de détail ?).

Le paysage bancaire européen et français est fortement marqué par la présence des banques du secteur mutualiste et coopératif (établissements qui ne sont pas cotés). C'est pourquoi, une large partie de nos travaux concerne les banques coopératives. Ces dernières doivent se conformer à un modèle de gouvernance qui a été « pensé » pour des grandes entreprises cotées en bourse. La réglementation bancaire, épousant le *main Stream* de la TA, impose un mode de contrôle des dirigeants basé sur la professionnalisation des administrateurs.

1.2.2. L'exemple de la professionnalisation des administrateurs

Fin 2014, la crise financière n'en finit plus de produire ses effets sur la réglementation bancaire. Le dernier document de travail sur les principes de gouvernance, publié par le comité de Bâle en octobre 2014, en est une parfaite illustration. Ce document de travail reprend, en les précisant, les principales dispositions contenues dans les rapports établis en 2009, 2010. Il s'agit d'améliorer le fonctionnement des conseils d'administration et du comité d'audit des établissements bancaires. Dans ce cadre, les compétences en matières financières et bancaires des administrateurs figurent en bonne place. Une lecture attentive de ces recommandations donne ainsi le visage d'un administrateur plus « professionnel ». L'administrateur de banque doit disposer de connaissances bancaires et financières significatives, connaissances qu'il entretient par le biais de remises à niveau et de formations. Il exerce son activité de façon régulière et y consacre suffisamment de temps. Cette activité est rémunérée.

C'est dans ce contexte que nous rédigeons notre article *MARSAL Ch. « Professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur la gouvernance des banques coopératives », n° 17 Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, 1^o semestre 2016, pp 33-64 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961.*

Nous évoquons la professionnalisation des administrateurs. Ce terme recouvre plusieurs dimensions : émergence de nouvelles activités rémunérées, de nouveaux métiers (disposant d'un référentiel de compétences et de connaissances, de code de déontologie).

Pour notre propos et dans ce premier travail, nous retiendrons pour qualifier la professionnalisation les dimensions liées aux connaissances organisées et validées pour exercer l'activité d'administrateur (par l'exercice d'un métier mobilisant les mêmes compétences et connaissances) et l'existence de formation consacrées à l'activité d'administrateur.

Le respect des recommandations « bâloises » implique donc que les établissements bancaires doivent renouveler leur CA en fonction de cette contrainte.

Cette problématique n'est pas nouvelle dans les établissements bancaires et en particulier dans les banques coopératives. Les administrateurs de ces établissements ne sont traditionnellement

pas choisis pour leurs compétences comptables ou financières, mais pour leur appartenance à des réseaux associatifs ou pour leur connaissance d'une région et surtout parce qu'ils représentent la diversité du sociétariat local (Alcaras et al., 2009).

De fait, la recherche de nouvelles compétences s'annonce plus complexe dans ces réseaux.

Nos questions de recherche sont alors les suivantes : Comment se traduit la professionnalisation des administrateurs ? La professionnalisation améliore-t-elle les mécanismes internes de gouvernance ?

Une étude longitudinale (de 2007 à 2013) des pratiques observées au sein de plusieurs caisses régionales de Crédit Agricole (désormais CRCA), doit permettre de répondre à ces questions. Les résultats de cette recherche doivent permettre d'établir un premier bilan des pratiques existant dans les banques coopératives avec en ligne de mire de possibles transpositions dans les autres établissements bancaires.

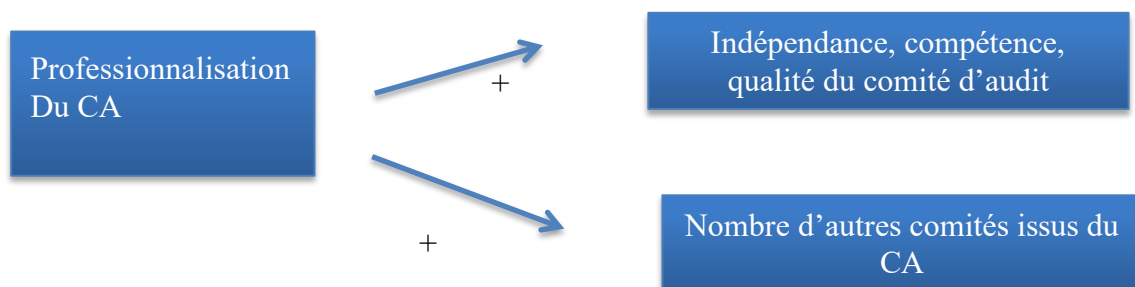
La professionnalisation des administrateurs des caisses locales et plus particulièrement des banques régionales, est une façon de répondre à la double contrainte de la réalité de la gouvernance mutualiste et du respect de la réglementation en vigueur.

Pour répondre aux contraintes de la réglementation, les dirigeants des banques coopératives sont face au choix suivant :

- Les C.A. sont diversifiés par l'arrivée d'administrateurs disposant de compétences économiques et financières solides (au risque de ne plus représenter le sociétariat historique).
- Les C.A. ne se diversifient pas, mais les efforts de formation à destination des administrateurs sont accrus.

Ce sont ces deux dimensions qui seront évaluées pour envisager la professionnalisation des C.A.

Figure 7: Modélisation simplifiée de l'étude (RFGE, n° 17,2016)



Les trois propositions que nous posons sont alors les suivantes :

P1 : La professionnalisation des administrateurs est positivement liée à la performance du comité d'audit (compétence, indépendance, qualité).

P2 : La professionnalisation envisagée sous l'angle des formations à destination des administrateurs est liée positivement au recrutement local des administrateurs.

Le protocole de recherche est basé sur l'analyse approfondie des rapports de gestion, avis financiers, bilans sociaux et rapports de présidents de CA de 16 caisses régionales ; Ces caisses régionales recourent au marché financier et ont émis des certificats coopératifs d'investissements. Ces établissements se trouvent ainsi contraints de respecter les règles imposées par le marché financier. Les données collectées concernent 103 observations par variables sur une période de 2007 à 2013.

Tableau 15 : Description de l'échantillon retenu pour l'étude de la professionnalisation des administrateurs (RFGE, n° 17, 2016)

	Données échantillon	Cumul des CRCA	Part de l'échantillon dans le total
Nombre d'établissements concernés	16	39	41%
Nombre de clients	8,380 millions	21 millions	49,5%
Nombre de sociétaires	2,862 millions	7,4 millions	38,7%
Nombre de salariés	28 650	74 471	38,4%
Nombre d'administrateurs	10 840	31 921	34%
Total de bilan	220,28 milliards		

Sources : rapports de gestion 2013 des caisses régionales composant l'échantillon, rapport de gestion du groupe Crédit agricole CASA (chiffres banques de détail en France).

Les premiers résultats de l'étude semblent indiquer que si les CA ne se sont pas fortement diversifiés en termes de proportion d'administrateurs non-agriculteurs, de nouvelles compétences sont toutefois apparues. Elles concernent des compétences économiques, financières détenues par des chefs d'entreprises, des comptables ou des experts-comptables. Lorsque les informations sont disponibles, nous pouvons remarquer que ces derniers font systématiquement partie des comités d'audit. De fait les compétences économiques et financière relevées au sein des CA sont fortement associées au critère de compétence des comités d'audit. Par contre, il n'est pas possible d'associer directement ces compétences aux autres critères de qualité des travaux ou d'indépendance. La proposition 1 est donc partiellement vérifiée.

Nos résultats indiquent que les comités compétents sont aussi ceux qui sont le plus indépendants et ceux pour lesquels les travaux d'audit sont les plus détaillés, ces résultats sont de nature à

conforter les recommandations du comité de Bâle.

Les caisses régionales pour lesquelles les efforts de formation sont les plus importants sont aussi les caisses qui privilégient le recrutement d'administrateurs ayant de bonnes connaissances de l'économie locale, et où le CA forme une représentation équilibrée de l'ensemble des territoires composant la caisse. Dans ce contexte, l'absence de diversité est compensée par une formation plus pointue sur les nouvelles problématiques d'audit, de réglementation, de gestion financière. La proposition 2 est alors validée.

Nous pouvons toutefois nous interroger sur l'efficacité de ces dispositifs en termes de gouvernance. Le fait de conserver les mêmes administrateurs mais en les formant davantage n'est pas forcément synonyme de meilleur contrôle, ni d'échanges plus nombreux. Dans ce contexte, les formations peuvent être assimilées à des dispositifs anti-biais (Charreaux, 2005) destinés à limiter les conflits cognitifs. Nous serions finalement aux antipodes de l'objectif du Comité de Bâle.

Enfin, les efforts de formation ne sont associés à aucune des dimensions que vous avons retenues pour qualifier le fonctionnement des comités d'audit (indépendance, compétence, qualité des travaux).

L'étude a mis en lumière le rôle d'autres comités, issus du CA dans le fonctionnement des caisses régionales. Nos résultats indiquent que les administrateurs « historiques » représentant avant tout un territoire sont associés plus souvent au fonctionnement de la caisse régionale et animent plusieurs groupes de travail dédiés au pilotage stratégique de la caisse (la banque 2.0, le PMT, le projet d'entreprise, les actions mutualistes, les actions de proximité etc..).

Les pratiques observées montrent un double mouvement. D'une part la nécessité de se conformer aux contraintes réglementaires dans un mouvement d'intégration des mécanismes internes de gouvernance des établissements. D'autre part, le maintien de spécificités locales, avec le maintien des administrateurs historiques.

Le premier mouvement illustre la dimension coercitive de l'isomorphisme que nous avons évoqué en début de sous partie. Les CRCA répondent aux attentes de plusieurs parties prenantes : autorités de contrôle, détenteurs des certificats coopératifs. Les organisations reflètent les règles dominantes édictées par la réglementation ;

Le deuxième mouvement, avec le maintien des administrateurs « historiques » illustre la dynamique des réseaux sociaux et des stratégies d'encastrement des individus. Dans ce contexte, les administrateurs mettent en place des stratégies visant à les maintenir dans des réseaux sociaux par besoin « *d'appartenance à un groupe et au besoin de reconnaissance par les pairs* » (Ferrary, 2010, page 182). Ils souhaitent rester dans des communautés (en

l'occurrence le CA des CRCA) caractérisées par des normes et des valeurs (les valeurs des banques coopératives sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir).

Enfin, le fait que plusieurs CRCA laissent se développer de telles pratiques individuelles d'encastrement, peut laisser supposer que l'on assiste au niveau institutionnel à de l'isomorphisme mimétique. Ce dernier se développe en période d'incertitude, ce qui est le cas lorsque la réglementation impose de modifier en profondeur les CA. Devant les incertitudes que pourraient générer de tels bouleversements, il est plus « commode » d'adopter des pratiques communes, même si ces dernières consistent à contourner la réglementation. Ce résultat est conforme aux travaux de Di Maggio et Powell (1991) qui montrent que certains acteurs maintiennent des structures qui préservent leurs intérêts. Il s'agit de manœuvres stratégiques destinées à modeler l'environnement.

C'est ainsi que dans les caisses où la composante territoriale est primordiale, les politiques de formation sont un moyen de préserver les équilibres locaux (notamment en termes de représentativité socioprofessionnelle et territoriale).

Les apports managériaux peuvent se décliner à plusieurs niveaux :

Au plan national, pour le chef de groupe, il est possible d'observer le mouvement d'harmonisation qui a présidé à l'évolution des conseils, et de relever en creux quelles sont les caisses qui n'appliquent les dispositions réglementaires qu'à minima.

Cela peut donner des indications sur les missions d'inspection à organiser en priorité dans ces caisses afin de s'assurer que la réglementation est respectée.

L'analyse des rapports présente les arguments relevés par les caisses « retardataires » dans la mise en place du comité d'audit. Les raisons invoquées concernent souvent la volonté du PCA ou du CA de conserver un certain pouvoir, d'avoir un accès privilégié à certaines informations. La question de la rémunération des administrateurs reste posée. Le code de déontologie rappelé dans tous les rapports insiste sur le bénévolat des fonctions d'administrateurs, mais dans le même temps la rémunération des PCA, dont la diffusion est obligatoire, montre un tout autre visage (très proche de celui des banques capitalistes).

Les mécanismes internes de gouvernance des banques coopératives s'inscrivent dans les mécanismes disciplinaires que l'on retrouve à la fois dans les banques dites capitalistes mais aussi dans les autres secteurs économiques.

L'analyse des Caisses Régionales de Crédit Agricole montre que le mouvement d'intégration est particulièrement à l'œuvre dans les établissements ayant recours au marché financier : mise en place de comités d'audit, modification du fonctionnement traditionnel des CA. Dans le même temps les pratiques de professionnalisation des élus semblent éloigner ces derniers des

valeurs qu'ils sont censés défendre. Nos résultats indiquent une véritable intériorisation des contraintes économiques et financières à l'instar des discours en provenance d'administrateurs de banques de type SA.

Mais nos résultats indiquent aussi des zones de résistance. Dans le cas des caisses régionales de Crédit Agricole, la mise en œuvre des dispositifs réglementaires n'est parfois que cosmétique, de fortes spécificités locales demeurent.

Il s'agit donc pour nous, de présenter ces spécificités qui contribuent à différencier ces établissements aux yeux de leurs sociétaires. Cela fera l'objet de la deuxième partie de ce mémoire.

Conclusion de la deuxième sous partie

Les travaux liés à la gouvernance d'entreprise sont fortement marqués par l'école économique néoclassique dont la TA est la traduction en sciences de gestion. Cette grille est fortement ancrée dans les études académiques mais aussi dans la « philosophie » des organes de régulation des établissements bancaires. Notre grille d'analyse a consisté à envisager les mécanismes de gouvernance sous un angle disciplinaire (tout ce qui limite la latitude du dirigeant). Dans l'étude des mécanismes internes, nous avons pu observer comment les banques coopératives se sont adaptées aux nouvelles contraintes réglementaires. Notre cadre théorique a mis en évidence les comportements individuels et mérite une mise en perspective au niveau institutionnel.

Myer et Rowan (1977,1978) mettent en lumière la dynamique qui prévaut à la « *structuration formelle des organisations et leur dépendance à des mythes rationalisés dans et par l'environnement* » (Charreire-Petit, 2009 ; page 177).

Les établissements bancaires se conforment à la fois au respect de caractéristiques structurelles (dont certaines sont dictées par la réglementation bancaire) et aux mythes rationalisés de l'environnement. Cet isomorphisme de l'environnement prévoit trois effets que nous avons rencontrés dans cette sous partie. Le premier effet concerne le découplage entre les sous unités structurelles (par exemple, les caisses régionales de Crédit Agricole). Le deuxième effet concerne l'apparition de rites d'inspection et d'évaluation (les comités d'audit, la rémunération des dirigeants). Le troisième effet consiste à éviter les pratiques d'inspection formelle et d'évaluation effective (nous avons pu noter que plusieurs CRCA ne donnaient pas d'informations exhaustives de leurs activités, de qui a réduit le contrôle par les porteurs de certificats coopératifs). Dans ce contexte, les règles de gouvernance ne sont pas adoptées parce qu'elles rendent l'organisation plus performante, elles n'ont pas forcément de lien avec

l'activité de production. Les structures sont adoptées en raison de la congruence avec d'autres formes organisationnelles.

Les auteurs évoquent à cet égard la dimension symbolique de la conformité. « *Cette conformité est un gage de survie, même s'il s'agit là d'une condition nécessaire mais non suffisante* » (Charreire-Petit, 2009, page 179).

Conclusion de la partie 1

Le conformisme conduit les acteurs à reproduire des postures, à initier des actions qui sont « rentables » à court terme mais peuvent aussi conduire à l'épuisement des modèles mis en avant. La standardisation des processus rend les banques interchangeable et a généré une accélération de la volatilité des clients. Dans le même temps, l'application indifférenciée de normes, la poursuite de stratégies semblables gomme les spécificités des banques coopératives. Nous avons pu observer des pratiques d'isomorphisme d'actions au niveau de la coordination des individus mais aussi au niveau de la gouvernance de ces établissements.

L'isomorphisme de coordination se traduit par une intégration croissante des agences bancaires et des acteurs. Les TIC contribuent à ce mouvement par un accroissement des pratiques de contrôle (performances, procédures activités).

L'isomorphisme coercitif a été illustré par la pression réglementaire exercée sur les établissements bancaires : modification de la prise de décision au niveau des agences, pression pour modifier le profil des administrateurs, mise en place de nouveaux dispositifs de surveillance des dirigeants (comités d'audit).

L'isomorphisme normatif s'est illustré par les pratiques de professionnalisation des administrateurs de caisses locales ;

L'isomorphisme mimétique a concerné l'intégration des TIC dans la coordination des acteurs : les tableaux de bord automatiques, contrôles automatiques des procédures, standards de performance individualisés.

Nos travaux s'inscrivent dans le paradigme positiviste. Il a généré de nombreuses critiques. L'existence d'une réalité observable est remise en cause non seulement par la complexification croissante de l'environnement et des organisations, mais aussi par la prise de conscience de la difficulté de l'exercice quand il s'agit d'étudier des faits sociaux. Dans ce contexte, l'existence de lois immuables ou de régularités observables est moins pertinente. Les systèmes sociaux se caractérisent par « *des phénomènes émergents et non prédictibles* »²⁰.

²⁰ Avenier et al. (2011), page 7

La neutralité supposée du chercheur est aussi mise en doute. Il dispose de ses propres filtres, interprétations et sa vision du monde influence les observations qu'il en fait.

Il n'est donc pas étonnant que pendant un processus de recherche, le chercheur en sciences de gestion souhaite changer de cadre théorique, envisager d'autres grilles d'analyse pour faire émerger les nouveaux phénomènes organisationnels. Ainsi l'importation de cadres théoriques externes au champ disciplinaire classique (Bollecker et al., 2009) apporte une lecture pertinente et renouvelée des pratiques de contrôle dans les organisations. Cette « stratégie » de recherche conduit alors le chercheur à se distinguer des travaux antérieurs. Cette différenciation se réalise en explorant d'autres théories en complément des théories qu'il utilise habituellement (le changement se fait de façon incrémental). La différenciation peut intervenir en abordant des champs théoriques qui lui étaient peu familiers dans un contexte de recherche inédit (application d'une théorie sur un champ de recherche pas encore exploré sous l'angle de cette théorie). Ces aspects font l'objet de la deuxième partie de ce mémoire.

Partie 2 Le choix de l'innovation entre incrémentalisme et ruptures.

Dupuy et al. (2006) montrent que les chercheurs en contrôle ont déplacé leur objet de recherche (les théories du contrôle optimal) vers des théories de l'innovation ou de l'apprentissage organisationnel. Cette entrée en matière nous permet de situer cette deuxième partie dans une autre dynamique de la recherche en sciences de gestion : l'innovation et ses processus. La revue « *Journal of Innovation economics and management* » définit l'innovation de la façon suivante : création et commercialisation d'un nouveau produit et d'une nouvelle technologie, l'utilisation de nouveaux procédés de production et de nouvelles formes de travail ou la conquête d'un nouveau marché. L'innovation fait partie d'un champ de recherche à part entière dans le domaine des sciences de gestion et du contrôle de gestion (Solle et al., 2003).

La question de l'isomorphisme institutionnel tel que nous l'avons présenté dans la première partie de ce mémoire pose la question de l'adaptation des organisations à des changements brusques de l'environnement. Même si les organisations opèrent dans des champs organisationnels stables se pose toutefois la question de leur différenciation. Lawrence et Lorsch (1967) identifient quatre dimensions de différenciation à l'intérieur de firmes, que l'on peut aussi transposer dans l'analyse inter firmes : des différences d'orientation portant sur la nature des objectifs, l'horizon temporel, la nature des relations interindividuelles et les différences de structure (système hiérarchique, système d'incitation).

DiMaggio et Powell évoquent l'isomorphisme mimétique qui va permettre des ajustements ponctuels en imitant des solutions adoptées par d'autres. La sélection des innovations se fait par imitation, il en est de même des phénomènes de modes (*managerial fads* citées par Brickley et al., 1997). Bensedrine et Demil (1998) soulignent ainsi que les pratiques de comparaison institutionnalisent le processus mimétique.

Dans une perspective évolutionniste, les innovations vont faire partie du processus d'adaptation des organisations à leur environnement (Nelson et Winter, 1982). Trois éléments déterminent le comportement des agents économiques : les routines organisationnelles, la recherche d'innovations et la sélection de l'environnement (Ibert, 2009).

Le concept de routine concerne les savoirs faire d'une organisation et se réfère à : « *un modèle d'activité répétitive pour une organisation entière, à une compétence individuelle, ou, comme adjectif, à une efficacité exempte d'à-coup* » (Nelson et Winter, 1982, page 97). La routinisation de l'activité de l'organisation permet le stockage de la connaissance opérationnelle, les auteurs évoquent la collection de répertoires individuels et leur coordination collective basée sur

l'expérience passée. Du fait de la complexité organisationnelle croissante, une partie des savoirs est tacite. Les routines ne se figent pas, elles évoluent et leur flexibilité montre la capacité de la firme à s'adapter à son environnement. Lorsque les auteurs évoquent la recherche d'innovation, il s'agit dans un premier temps de « tester » les routines existantes : faut-il les modifier ? les remplacer ? La recherche est une routine qui permet de tester la performance d'un produit, d'une nouvelle façon de faire. Une innovation peut résulter d'une recombinaison des routines existantes. Pour notre propos, nous étudierons une forme particulière de recombinaison de routines : l'innovation managériale. L'innovation managériale se distingue de l'innovation technique ou technologique. L'innovation managériale affecte les modes de coordination et de motivation d'une structure sociale (Alcouffe, 2004). Il s'agit d'un changement introduit au sein d'un système social représenté par « *les relations entre les individus qui interagissent dans l'accomplissement d'une tâche donnée, mais aussi les règles, rôles, procédures et structures qui concernent les relations entre les membres de l'organisation et entre l'organisation et son environnement* ».

La sélection de l'environnement se fait schématiquement par une comparaison coûts/bénéfices issue du marché.

Étudiant les changements organisationnels et les innovations qui s'y développent Alter évoque des déviances ordinaires, c'est à dire l'existence d'écarts entre la sphère formelle et la sphère informelle (Babeau et al., 2011). Ces écarts « *font partie du phénomène plus général qu'est l'innovation organisationnelle, dont le changement est l'un des visages* » (Babeau et al., 2011, page 36).

« *L'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre* » (Alter, 2000)²¹.

L'imitation, la sélection, la modification de répertoires de connaissances tous ces aspects mettent en lumière le rôle important de l'apprentissage dans le processus innovant (2.1). Cet apprentissage se développe d'autant plus que l'organisation favorise des espaces d'échanges, des interactions entre les différents acteurs (2.2)

2.1. L'apprentissage au cœur du processus d'innovation

Les organisations sont marquées par une multiplication d'innovations managériales qui traduisent une forme d'accélération du changement. L'innovation, lorsqu'elle renverse les logiques existantes, naît d'un processus d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön,

²¹ Page 65, cité in Babeau et al. (2011)

1978). Le processus d'apprentissage en simple boucle concerne le processus qui détecte et qui corrige les dysfonctionnements, lorsque ces dysfonctionnements ne concernent que la façon dont les stratégies d'actions ont été engagées. Dans ce cadre, les théories de l'action qui président à l'action organisée ne sont pas remises en cause. L'apprentissage en double boucle se produit lorsque le dysfonctionnement ne peut être corrigé qu'en remettant en cause les principes et les buts qui sous-tendent ces pratiques (les théories de l'action qui sous-tendent les pratiques). Les auteurs notent que la mise en place d'un apprentissage en double boucle suppose de dépasser deux paradoxes : le paradoxe des employés et celui des dirigeants. Les employés pensent qu'ils sont évalués sur leur capacité à répondre exactement aux attentes de leur hiérarchie. S'ils ne le font pas, ils sont sanctionnés. Les employés qui font face à un dysfonctionnement hésitent à transmettre une information négative, ils masquent le problème et essaient de le résoudre sans remettre en cause les pratiques existantes. Ce comportement est un frein à l'innovation. Lorsque le problème est révélé c'est la crise. Du côté des dirigeants, le même phénomène intervient sur fond de partage du pouvoir. Ils sont récompensés sur leur aptitude à maintenir de la stabilité dans l'organisation. Face à un dysfonctionnement, ils sont tentés de l'ignorer car ils ne souhaitent pas introduire de l'incertitude dans la coordination ou ne souhaitent pas intégrer d'autres parties prenantes à la résolution du problème. Notre programme de recherche s'attache à analyser des situations d'apprentissage favorables aux pratiques innovantes.

En complément de la grille de la TAO et de la TPA, cette deuxième partie de nos travaux nous conduit à nous familiariser avec d'autres champs théoriques et d'autres auteurs. La théorie de l'apprentissage organisationnel et la combinaison de savoirs tacites et explicites (Nonaka et Takeuchi (1995), le mécanisme de sélection des connaissances selon Weick (1995), les leviers de Simons (1995), sont les plus marquants. Pour aborder le thème de l'apprentissage et des innovations, nous présentons dans un premier temps les résultats d'une recherche en cours sur les dispositifs pédagogiques innovants (2.1.1.), dans un deuxième temps le processus de socialisation des acteurs est aussi étudié (2.1.2).

2.1.1. Les dispositifs pédagogiques innovants

Le champ organisationnel des universités conduit ces dernières à adopter un modèle universitaire de type anglo-saxon. Les nouveaux établissements doivent construire leur légitimité en se conformant à des standards à respecter (essentiellement basés sur la taille), la logique de certification est importante, ils doivent populariser et standardiser le nouveau modèle adopté (Suchman, 1995). Une forme de différenciation consiste à « investir » aussi dans des

enseignements innovants. Ces enseignements sont populaires auprès des bailleurs de fonds (formation continue, entreprises partenaires, institutions nationales et territoriales). Notre programme de recherche s'intéresse à ces dispositifs en mettant en avant les modalités d'un apprentissage organisationnel. Le cadre d'analyse retenu est celui de Weick (1995, 2005). L'utilisation d'un cadre managérial à l'étude de dispositifs d'enseignement est encore peu développée et nous permet de mieux comprendre comment l'enseignement hybride peut créer du sens (2.1.1.1) et réduire les ambiguïtés (2.1.1.2).

2.1.1.1. La création de sens dans les enseignements hybrides

L'enseignement à distance fait l'objet d'une abondante littérature que la crise sanitaire du Covid 19 rend plus que jamais d'actualité. Alors que les domaines des sciences de l'éducation et de l'informatique (Zhu et al., 2018) se sont emparés de l'objet « MOOC », il existe encore peu de tentative pour appliquer un cadre théorique plus « managérial » à l'enseignement à distance. Cela semble d'autant plus étonnant que l'économie du savoir, dans laquelle évoluent les organisations, se traduit par des attentes importantes en matière d'enseignement à distance, de formation tout au long de la vie. De plus, l'environnement actuel de l'apprentissage est multiple, ambigu et changeant (Ghozlane et al., 2016). La détention des connaissances n'est plus l'apanage d'institutions officielles ou d'experts identifiés. La navigation sur des sites internet permet d'accéder facilement à des ressources plus ou moins mises à jour, émanant d'organisations aussi diverses que des écoles, des universités, des consultants, des blogs personnels, des grandes entreprises, des administrations publiques, des entreprises, des professionnels de l'information etc. Il peut être caractérisé par ce que Colville et al. (2016) nomment la complexité dynamique en ce sens qu'il est constitué par des changements rapides et importants de savoirs, sans qu'il y ait de précédent à cet état de fait. Pluralité des interprétations, postulats implicites non vérifiés, un enseignement à distance seraient alors « naturellement » sources d'équivocité, car il entre en concurrence avec un ensemble hétéroclite de savoirs disponibles en ligne. L'équivocité existe quand un acteur fait face à une information ou un événement, dont la signification est incertaine et ouverte à plus d'une interprétation (Weick, 2015, p 118). « *Lorsque les mots ou les événements sont équivoques, les individus n'ont pas besoin de plus d'information. Ils ont besoin d'un contexte ou d'une grille de travail pour les aider à choisir parmi les données qu'ils détiennent déjà* » (Griffin, 2006, p 280).

C'est pourquoi nous choisissons d'appliquer le cadre d'analyse de Weick (1995 ;2001) pour rendre compte de ce phénomène. L'*organizing* ou acte d'organiser est par essence une tentative

pour imposer l'ordre dans le désordre créé par les incertitudes. Le cadre créé n'est pas figé et va évoluer au gré des actions et interactions des acteurs. Il permet la mise en commun d'hypothèses, le développement de discussions et enfin l'atteinte d'un consensus qui fasse sens. La création de sens qui en découle (objectifs communs et significations partagées) vont caractériser une organisation efficace. La création de sens va permettre de créer des connaissances qui seront ensuite actionnables. Dans le contexte d'un enseignement à distance, les questions sont nombreuses. Quels sont les mécanismes en œuvre pour créer du sens dans les enseignements à distance ? Existe-t-il des différences selon que le cours est assuré en présentiel ou à distance ? Quelles peuvent être les perceptions croisées sur des contenus identiques selon que l'enseignement se fait à distance ou en présentiel ? La problématique que nous traitons dans un premier travail MARSAL Ch. (2021, a) Le modèle d'« organizing » de Weick un cadre pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance @GRH N° 39, Numéro spécial à paraître 2021 (HCERES B ; FNEGE 3) est alors la suivante :

Comment l'enchaînement actions/interactions permet de créer du sens dans les enseignements à distance ?

La transposition du cadre d'analyse de Weick, dans le cas de l'apprentissage à distance, peut se traduire de la façon suivante :

- l'*organizing* du cours consiste à poser un cadre, (avec des informations, des cycles d'actions et de communication) qui sert de réceptacle aux actions et interactions nécessaires à la réussite de l'apprentissage,
- Le cadre est posé par la mise à disposition des ressources d'information, par la périodicité de l'utilisation de ces ressources,
- Les actions sont illustrées par les problèmes à résoudre pendant le cours (activités simples ou études de cas plus complexe),
- Les interactions peuvent être provoquées par l'*organizing* lors des séances de travaux en équipes, elles permettent la sélection par l'équipe, des solutions qui font consensus,
- La phase de rétention intervient une fois que le corrigé est disponible et qu'il est commenté par l'enseignant.

Pour notre propos nous étudions deux dispositifs d'enseignement distincts.

Il s'agit d'enseignements hybrides issus du champ disciplinaire de la comptabilité et du contrôle. Nous comparons deux dispositifs pour lesquels la part du présentiel est très nettement différente d'un cours à l'autre. Dans le cours 1, les étudiants suivent le cours majoritairement en mode traditionnel (salle de cours, exercices avec l'enseignant). Dans le cours 2, les étudiants suivent les mêmes enseignements mais majoritairement à distance.

La comparaison doit permettre de montrer si, sur un même cours avec des mêmes activités, le processus de création de sens est identique ou non : utilisation du cadre de l'*organizing*, interactions observées et ressenties, sélection des informations (performance de l'apprentissage).

Les deux cours sont assurés par le même enseignant. Les supports pédagogiques, les activités et quizz proposés pour illustrer chaque partie du cours sont identiques.

La collecte des données se base sur l'observation des activités réalisées sur la plate-forme et l'administration d'un questionnaire de fin de cours (106 répondants). La performance des enseignements est mesurée par les notes obtenues lors de l'étude de cas réalisée en groupe.

Le traitement quantitatif des données collectées consiste à scinder les observations en deux sous échantillons et vérifier si pour chacune des cohortes il existe une différence de moyenne significative. Lorsque des différences de moyennes sont observées, elles ne sont pas dues au hasard mais proviennent des caractéristiques mêmes des cohortes (majorité de cours en ligne ou majorité de cours en présentiel). Les principaux résultats concernent l'appropriation des activités proposées (observation de la plate-forme), la création de sens par l'utilisation des supports proposés, la création de sens par la combinaison des actions et des interactions (résultats du questionnaire de fin de cours et performances obtenues).

Tableau 16 : Tableau simplifié des résultats obtenus sur l'utilisation des supports de cours

	% d'étudiant qui consultent le cours	% d'étudiants qui réalisent les activités
Cours majoritairement en présentiel	94%	90%
Cours majoritairement à distance	72%	82%
	Différence de moyenne significative	Différence de moyenne non significative

Le tableau suivant fournit les résultats d'une partie du questionnaire administré à la fin du cours. Le questionnaire cherche à connaître la rationalisation a posteriori de l'expérience d'apprentissage des étudiants. Nous cherchons à savoir si les étudiants se sont appropriés l'environnement de la comptabilité, qu'ils viennent de découvrir pendant 18 heures.

Les étudiants doivent donner leur niveau d'accord avec les propositions en cochant une échelle de Likert à 5 occurrences. Dans le logiciel de traitement statistique ces occurrences ont été codées de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). La linéarisation des échelles conduit à interpréter les résultats de la façon suivante : des scores supérieurs à 3 pour un cours signifie qu'en moyenne, les étudiants de ce cours approuvent les affirmations proposées, un score inférieur à 3 signifie qu'en moyenne, les étudiants désapprouvent les propositions de la

question. Comme précédemment, les traitements statistiques consistent à rechercher des différences entre les deux sous-groupes (test d'égalité des moyennes).

Tableau 17 Résultats synthétiques du questionnaire concernant le contenu du cours.

	Objectifs du cours	Appréciation du contenu	Combinaison des activités
Cours majoritairement en présentiel	Taux d'approbation supérieur à 3,6	Taux d'approbation supérieur à 3,6	Taux d'approbation supérieur à 3,6
Cours majoritairement à distance	Taux d'approbation inférieur à 3	Taux d'approbation inférieur à 3	Taux d'approbation inférieur à 3
	Différence de moyenne significative	Différence de moyenne significative	Différence de moyenne significative

Tableau 18 Résultats synthétiques du questionnaire concernant les activités du cours.

	Exercices proposés	Étude de cas de fin de cours	Appréciation du travail d'équipe en fin de session	Note moyenne obtenue lors de l'étude de cas de fin de cours
Cours majoritairement en présentiel	3,92	3,68	4,13	14,6
Cours majoritairement à distance	2,98	2,70	2,15	11,98
	Différence de moyenne significative	Différence de moyenne significative	Différence de moyenne significative	Différence de moyenne significative

Notre travail illustre la pertinence du cadre de Weick pour analyser le processus de création de connaissance dans l'enseignement en ligne. En ce sens, il complète la littérature existante.

En effet, dans les 2 dispositifs observés, les participants consacrent une large part de leur énergie à comprendre « comment faire », à prendre possession de leur nouvel environnement et d'un nouveau vocabulaire.

En apparence, le sens est organisé par l'enseignant et n'est pas discuté par les participants. C'est le cas pour les étudiants en présentiel qui investissent massivement les contenus et activités de la plateforme alors que les étudiants à distance s'investissent moins. Lors d'une conversation informelle avec deux étudiants du cours 2, il ressort qu'il existe une tendance à chercher d'autres explications, ailleurs sur internet ou auprès de connaissances, lorsque la vidéo du cours ne semble pas claire²².

Ce comportement illustre le phénomène de déperdition d'information évoquée par Kreps (2009) et que l'on peut attribuer à l'enseignement à distance.

²² Ces deux étudiants n'expliquent pas clairement pourquoi ils n'ont pas sollicité leur enseignant lorsqu'ils éprouvaient des difficultés

La déperdition d'information est manifeste lorsque l'on compare les résultats des questions sur l'appropriation du cours. Les contenus sont perçus comme plus difficiles à comprendre, les activités plus difficiles à réaliser par les étudiants ayant suivi le cours à distance.

Lors de l'étude de cas de fin de session, les étudiants doivent redonner sens à leur enseignement, ils doivent rendre actionnable les connaissances accumulées pendant le cours. Il est indéniable que dans ce type d'exercice, et dans le contexte d'un cours si spécifique, les étudiants qui ont travaillé à distance éprouvent plus de difficultés (moins bons ressentis et moins bons résultats académiques).

Dans la mise en place de l'étude de cas, nous avons constaté que les étudiants ont du mal à « sortir » des exercices de répétition auxquels les quiz et les leçons sous format Moodle les a habitués, même si dans un deuxième temps, ils finissent par s'approprier cet exercice.

Dans le cours 1, les interactions sont « organisées » pendant chaque séance par du travail en binôme, et avec l'intervention régulière de l'enseignant qui évolue de groupes en groupes. Dans le cours 2, les interactions sont organisées sous la forme d'un planning qui indique les points de passage indicatifs et les forums de discussion du cours. Dans les deux cours il existe des pratiques d'échanges de messages observables sur la plateforme.

Les étudiants en présentiel interagissent davantage sur la plate-forme que les étudiants à distance, comme un prolongement des discussions « réelles » du cours. Ce résultat est conforme aux résultats présentés par Cisel (2018).

Les étudiants du cours en présentiel ont perçu un travail en équipe plus efficace que les étudiants à distance. Ils ont aussi une perception plus favorable des interactions avec l'enseignant lors de l'étude de cas. Ils obtiennent de meilleurs résultats académiques. Cette expérience illustre la théorie de Weick selon laquelle les interactions favorisent la discussion et la sélection des bonnes réponses.

Ce résultat indique aussi que les interactions ont besoin d'un cadre pour s'exprimer. Le cadre de l'enseignement à distance est moins favorable à cette expression.

De plus, tout se passe comme si la distance instaurée par le dispositif d'apprentissage persiste lors de la séance en présentiel : les étudiants n'apprécient pas le travail de groupe et ne considèrent pas que l'enseignant leur est utile.

Dans un contexte où les compétences et les connaissances pertinentes évoluent, le recours à l'enseignement à distance est une tentation forte pour les managers. De nouveaux acteurs apparaissent, proposent des services de mise à jour des connaissances professionnelles. Ces sociétés utilisent des outils numériques qui ont pour objectif d'optimiser les formations délivrées en facilitant, de façon quasi mécaniste, le fonctionnement de la mémoire des

apprenants. Ce type d'enseignement, plus ou moins guidé par des algorithmes, offre la possibilité aux salariés concernés d'organiser leur emploi du temps et de procéder à des mini séquences d'apprentissage basées sur des mini stimulations sous forme d'énigmes et /ou des mini quiz.

Les résultats de nos études dessinent une réalité plus subtile.

Lorsque les apprentissages concernent des domaines nouveaux pour les salariés, il n'est pas certain que les mini-activités conduisent à de la connaissance immédiatement réutilisable. L'expérience de l'étude de cas proposée aux étudiants du cours n°2 en est une illustration.

L'environnement d'apprentissage est devenu pluriel en particulier du fait de l'apprentissage informel : consultation des ressources internet, rencontres, les activités quotidiennes des salariés. Les séquences de formation doivent prendre en compte cette dimension pour éviter d'introduire plus de confusions et d'ambiguïté dans l'environnement des salariés concernés.

Dans notre étude, nous avons pu constater que les étudiants à distance cherchent à mieux comprendre en utilisant les réseaux sociaux, en comparant leurs points de vue à l'extérieur du cours. La numérisation des formations va sans doute accélérer cette pratique et pose alors la question de la confidentialité des formations et de la préservation de compétences et ressources rares pour l'entreprise.

Le cadre de Weick apparaît ainsi comme pertinent et riche pour comprendre la performance des apprentissages en ligne dans le domaine de la comptabilité et du contrôle. Il peut être dupliqué dans d'autres thématiques et, dans notre agenda de recherche il sera employé pour décrire la performance d'un enseignement en ligne d'un cours d'*entrepreneurship*. Les apprentissages générés sont le résultat d'interactions et d'échanges qui part un processus de sélection / rétention conduit à retenir les meilleures interprétations. Cette posture se retrouve chez Solle et al. (2003) qui évoquent les innovations en tant que création collective et coordonnée. Les travaux d'équipe que nous avons observés génère des transferts de connaissance à l'intérieur du groupe.

2.1.1.2. Surmonter l'ambiguïté d'un cours international à distance

Afin d'approfondir notre connaissance des interactions qui se développent au sein de groupes de travail virtuels, nous continuons l'analyse des interactions avec un second article *MARSAL Ch. (2021, b) « Réduire l'ambiguïté d'un cours en ligne de Global Entrepreneurship : pertinence du cadre weickien », article accepté avec modifications mineures, numéro spécial L'entrepreneuriat et l'innovation dans l'enseignement supérieur : défis et bonnes pratiques. Revue Marché et Organisation*

L'impératif d'internationalisation des enseignements entraîne des changements notables dans les cursus universitaires. Lorsque cette internationalisation se déroule dans le cadre d'un cours d'entrepreneuriat, les défis sont nombreux. Le premier d'entre eux consiste à modifier la façon dont les cours sont délivrés, ce qui fait l'objet de débats et controverses (Albertini et al., 2019). En effet, ce type de cours est essentiellement basé sur le processus de création d'entreprise par des actions (Toutain et Fayolle, 2008). Paturel (2007) souligne le fait qu'il faudrait enseigner les compétences entrepreneuriales plutôt que des connaissances destinées à obtenir un diplôme en entrepreneuriat. Il s'agit d'acquisition de compétences à prescriptions ouvertes, élaborées sur le principe du « savoir agir » selon Le Boterf, (2005). Dans ce contexte, l'individu compétent est celui qui : « met en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoirs, savoirs faire, comportements, modes de raisonnement) ». ²³ Levy-Tadjine et Paturel (2008) insistent : « sur la nécessité de centrer la formation entrepreneuriale sur le projet et son évaluation ». Basly (2017) étudiant le processus d'internationalisation des entreprises a montré que la composante expérientielle était importante pour comprendre les apprentissages générés. L'expérience est aussi la base des enseignements en entrepreneuriat (Rasmussen et Sorheim, 2006 ; Abertini et al., 2019). De leur côté, Al Atabi et De Boer (2014) étudient les perceptions des participants à un MOOC dédié à l'entrepreneuriat. Leurs résultats mettent en lumière la satisfaction des individus à la participation d'activités collaboratives. Qu'en est-il dans un cours d'entrepreneuriat à distance ? Savoir agir mais à distance, combiner des ressources diversifiées en utilisant les technologies disponibles, conduire un projet commun dans des contextes institutionnels hétérogènes tels sont les défis d'un tel cours.

Dans le contexte du cours de Global Entrepreneurship (GE), les étudiants sont placés en situation d'ambiguïté. L'ambiguïté existe quand un acteur fait face à une information ou un événement, dont la signification est incertaine et ouverte à plus d'une interprétation (Weick, 2015, p 118). En effet, les différences culturelles, la barrière de la langue, la façon dont les consignes sont données dans les différents pays, la diversité des profils, les modalités d'évaluation contribuent à produire de l'ambiguïté de situation.

L'objectif de notre étude est d'appréhender plus finement le déroulement d'un cours hautement innovant dans le domaine de l'entrepreneuriat, en nous focalisant sur les activités de groupe dans un contexte de collaboration multiculturelle. Ces aspects sont encore peu étudiés dans l'enseignement à distance alors qu'ils sont centraux dans l'enseignement de l'entrepreneuriat.

²³ Le Boterf (2008) Page 22

La problématique que nous avons retenue est alors la suivante : comment la combinaison des actions et des interactions permet-elle aux étudiants de surmonter les ambiguïtés d'une mise en situation d'un cours à distance de *Global Entrepreneurship* ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas présentée sous la forme d'une histoire racontée. Weick et Browning (1986) mettent en avant cette méthode de collecte de données, dans un contexte de changement organisationnel. Ayant choisi d'utiliser le cadre weickien pour notre étude, nous nous conformons aux préconisations de ces auteurs.

L'histoire racontée va remplir une fonction explicative : comment les problèmes ont été surmontés, analyse de la culture et les comportements, pourquoi certaines décisions ont été prises (Kendall et Kendall, 2012). Rae (2005) souligne par ailleurs l'intérêt de la narration dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

Notre collecte de données prend appui sur les étapes de la première année d'un cours international de *Global Entrepreneurship*. L'histoire raconte l'apprentissage par approche projet qui caractérise l'enseignement de l'entrepreneuriat (Levy-Tadjine et Paturel, 2008 ; Rae, 2005). Les interactions entre apprenants, le rôle des enseignants, les écueils rencontrés pendant le projet, sont autant d'espaces de socialisation dont l'histoire pourra rendre compte.

Le narrateur est un enseignant qui a participé à la création du cours et à son animation. Il se réfère à ses souvenirs, à des notes prises pendant le projet, à des comptes-rendus de réunion avec ses collègues, aux documents d'évaluation. Le récit général explicite le contexte du cours. A ce récit général, nous ajoutons les mini récits recueillis auprès des étudiants français. Ces récits sont recueillis par le biais d'un questionnaire final d'évaluation du cours.

Le questionnaire a deux objectifs affichés : mieux connaître le fonctionnement des groupes en contexte international et à distance, recueillir des suggestions d'amélioration pour les sessions suivantes.

Les 47 étudiants de la promotion sont intégrés, seuls ou en binôme, dans les 40 groupes constitués pour le cours. L'enseignant reçoit les retours d'expérience de 23 groupes, soit 57,5% des groupes. Les mini récits sont intégrés dans le récit général en suivant les étapes préconisées par Kendall et Kendall (2012)²⁴. Le fait d'ajouter les résultats d'un questionnaire (avec des questions ouvertes) à un récit général permet d'obtenir des opinions, des sentiments, des informations sur les processus informels qui vont enrichir l'histoire. Kendall et Kendall (2012) expliquent ainsi que la conjonction de deux méthodes qualitatives de collecte de données est bénéfique.

²⁴ Les différentes étapes préconisées par les auteurs sont regroupées afin d'en faciliter la lecture.

Tableau 19 Recueil des mini- récits à l'issue du premier cours de GE.

Questions exploitées dans notre étude	Intérêt pour notre étude
Q1. Which tasks and activities did you accomplish during hackathon?	Connaître les activités réalisées dans les groupes, mieux appréhender le travail collaboratif (Boutillier et Fournier, 2009)
Q2. How many students were impossible to join?	Mesurer les écarts de motivation entre les participants du cours (existence de freins volitionnels ; Gandolf-Ziegler, 2009)
Q3 How did you try to join them?	Connaître les moyens techniques de communication dans une équipe digitale
Q4 Did you face relational difficulties?	Mesurer les difficultés de communication dans une équipe internationale Connaître les éléments d'ambiguïtés qui peuvent engendrer des difficultés dans les échanges, situations d'incertitudes au sens de Weick (1995)
Q5 How can we improve the coordination and organization of Hackathon?	Repérer dans les suggestions d'améliorations ce qui découle de situations ambiguës.

Nos résultats permettent de souligner quelles ont été les causes d'ambiguïtés dans le déroulement du cours de GE. Au sein des groupes, les étudiants ont construit leur cadre, les modifications introduites par l'équipe enseignante illustrent la dynamique de l'*organizing* de Weick et al. (2005). Le premier résultat concerne la description des situations d'ambiguïté pouvant exister dans un cours international dispensé en ligne (Tableau 20).

Tableau 20 Synthèse des causes d'ambiguïté et d'incertitude dans le cours de GE

Le changement ou discontinuité	Les causes d'ambiguïté
Le cours de GE est international Il est délivré sur la même période dans plusieurs établissements différents	Animation plurielle et diverse du cours Le statut du cours (pérenne versus non pérenne) La forme du Hackathon Le thème du Hackathon
Il demande une forte dose d'autonomie et d'initiative	La communication en langue anglaise Le statut des activités à réaliser sur la plate-forme n'est pas clair La pression temporelle est différente selon les établissements
L'engagement très inégal des étudiants	Les étudiants ne comprennent pas le comportement de certains de leurs coéquipiers

Limperos et al. (2015) font l'hypothèse que la combinaison du texte et de la vidéo permet une meilleure perception que les seules instructions écrites. Les scores aux quizz sont meilleurs, les performances des étudiants sont meilleures lorsqu'ils bénéficient d'une grande clarté d'information (instructions claires et concises, utilisation simultanée de plusieurs médias). L'animation plurielle du cours ne permet pas d'atteindre cette concision. En effet, pour les étudiants, la principale ambiguïté réside dans la façon dont le cours est délivré. Certains enseignants ont l'habitude de donner des cours d'entrepreneuriat. Ils savent animer une classe autour de ce projet particulier. Ce n'est pas le cas d'autres enseignants qui ont rejoint le projet

par injonction de leur hiérarchie, pour lesquels l'enseignement de l'entrepreneuriat est nouveau. Les instructions données aux étudiants et le suivi des étudiants s'en ressentent fortement. Le deuxième résultat permet d'analyser l'enactement des étudiants en situation ambiguë. L'*enactment* ou mise en acte fait partie des sept propriétés qui permettent aux acteurs de donner du sens aux situations inhabituelles qu'ils rencontrent (Weick, 2010). D'une certaine façon, il s'agit pour les acteurs de s'adapter à la situation, en reconstruisant une logique interne au groupe et, en recréant un environnement compréhensible, qui permette aussi d'atteindre les objectifs assignés. Cette mise en acte est aussi évoquée par Rae (2005) dans le cadre de l'entrepreneuriat. L'auteur évoque un processus inter-relié qui consiste à créer, reconnaître ou saisir des opportunités en combinant les innovations, les prises de décisions et la mise en acte de ces décisions. L'entrepreneur met en acte les possibilités qu'il imagine²⁵, et cette mise en acte est collective. Dans notre étude, les groupes qui ont du mal à remplir les objectifs du projet sont précisément ceux pour lesquels les interactions ont été difficiles. Il y a beaucoup de temps perdu dans le démarrage des activités. Ensuite, les étudiants sélectionnent des projets les plus faciles à réaliser et sortent du cadre des consignes pour rendre leur projet dans les temps.

Tableau 21 La mise en acte des groupes face aux ambiguïtés du cadre

Les interactions dans les équipes sont réduites	Quand les interactions ne fonctionnent pas changement du cadre : le projet est accompli avec un nombre réduit d'étudiants, le projet est rendu mais sans les dimensions économiques. Le choix de l'innovation ne fait pas l'objet de discussions, il est « imposé » par les étudiants les plus dynamiques
Les consignes ne font pas sens pour l'équipe	Les instructions ne sont pas comprises de la même façon : recherche de consensus sur la stratégie à suivre, émergence de leaders, interactions avec les enseignants, Les enseignants sont sollicités pour valider des choix
Les connaissances de certains membres sont insuffisantes	Certains étudiants sont ignorants du projet et ou n'ont pas de connaissances en gestion, ils s'appuient sur leurs camarades (division, répartition et planification des tâches)
Difficulté de communication	Les barrières de la langue sont surmontées par l'utilisation de plusieurs modes de communication (groupes de discussion sur WhatsApp, Facebook, courriels personnels et/ou institutionnels)

L'activité créatrice de sens est logée dans les actions et conversations des acteurs (Weick et al. 2005). La mise en acte des groupes d'étudiants illustre l'importance de la communication pour donner du sens à l'environnement du cours GE (consignes, projet à rendre). Cette mise en acte illustre aussi un autre aspect du cadre Weickien, le sens est créé par la cohabitation de connaissances et d'ignorance. Ces interactions se déroulent au sein de groupes ayant des

²⁵ Rae (2005) page 328

objectifs bien définis. Le travail de groupe peut conduire à une spécialisation des tâches en fonction des aptitudes des participants, ce qu'illustre le concept de travail coopératif (Blanquet, 2007). Dans ce contexte, la moindre efficacité d'un participant a des effets sur la performance du groupe en entier, le collectif peut choisir de l'exclure (Durand, 2009).

Le troisième résultat permet de mettre en lumière les spécificités d'un cours d'entrepreneuriat international à distance. Le cours de GE est un cours utilisant une pédagogie basée sur l'expérience des étudiants. Dans ce contexte, il doit permettre de développer de nouvelles aptitudes et compétences (Albertini et al., 2019). Notre discussion, nous permet de mettre en lumière les compétences critiques dans un environnement international et à distance. Coordination accrue, communication et adaptation à un environnement complexe « réel » sont les trois grands thèmes que nous avons identifiés. Le besoin de coordination est particulièrement mis en avant par l'ensemble des équipes. *This type of project requires a lot of coordination specially if people live apart and have different time zones, classes, schedules and exams... Working online requires more energy and more time, and it slows down the pace in which task are completed (Student 5)*. Pour le cours de GE, ce besoin de coordination est exacerbé par la temporalité différente de chaque participant : facteurs culturels (travail du samedi, du dimanche), période de l'année universitaire différente. Les étudiants ont renforcé leur aptitude à se coordonner en combinant les modes synchrones et asynchrone. Ces observations sont conformes aux conclusions de Verstegen et al. (2018) indiquant que la coordination des équipes virtuelles nécessite des compétences additionnelles en termes de technologies et de communication. La barrière de la langue rajoute un défi supplémentaire, les échanges sont rendus plus difficiles. Plusieurs étudiants s'expriment dans ce sens. *“first of all, it was hard to understand clearly all of them because their level in English was not optimal” ... so it was hard for them to clearly understand the aim on the project... (Student 20)*. Ceci est conforme aux recherches existantes : De Jong et al. (2018) identifient précisément l'absence de langage non verbal comme un frein à la coordination d'équipes en ligne, dans le cas d'un cours basé sur la résolution de problème. Les étudiants ont dû faire face à un environnement complexe en mode « réel » : motivation différente des participants, poids de l'évaluation différent d'une école à l'autre, évaluations parfois contrastées des professionnels. Cette expérience permet aux étudiants d'appréhender la réalité d'un environnement incertain.

Le quatrième résultat illustre enfin la dynamique de l'organizing à l'œuvre pendant ce cours.

Les évolutions initiées par les étudiants au sein de leur groupe, les évolutions engagées par les enseignants, illustrent la dynamique de l'*organizing* présenté par Weick et al. (2005). Ces évolutions sont destinées à améliorer la motivation des étudiants en redonnant du sens au projet.

Tableau 22 Les évolutions du cadre destinées à renforcer les interactions au sein des groupes

Les causes identifiées du manque d'interactions	Les modifications engendrées	Les variables comportementales concernées
Le statut du cours et de l'évaluation finale	Le cours devient obligatoire pour tous et fait l'objet d'une évaluation (depuis la session 3). La pondération de cette évaluation est toujours en question.	Rationalité des apprenants, motivation extrinsèque
Manque d'esprit d'équipe	Activités ludiques destinées à se faire connaître auprès de son équipe, Manifesto de l'équipe (depuis la session 2)	Motivation intrinsèque et extrinsèque
Manque de temps	Le défi se déroule sur une semaine (depuis la session 3)	Aide pour que les étudiants s'auto organisent en fonction des contraintes académiques, culturelles de chacun.
Manque de participation sur les activités de la plateforme	Création d'un parcours de compétences (pour la session 4) avec des badges	Motivation intrinsèque et extrinsèque Visualisation du parcours par les étudiants

L'histoire que nous avons racontée, concerne un cours international d'entrepreneuriat, délivré au sein de plusieurs établissements différents mais selon le même calendrier.

La première année sert de base à l'histoire racontée, les obstacles et contraintes ont été nombreux et ont conduit au mauvais fonctionnement de certains groupes d'étudiants. Ce qui se traduit par des résultats pas toujours à la hauteur des attentes de l'équipe enseignante.

Le caractère innovant de ce cours (en ligne, international, en animation plurielle, délivré uniquement en anglais) est de nature à bouleverser les habitudes des enseignants et des étudiants. Ces bouleversements induisent de l'ambiguïté au sens de Weick (1995, 2005).

Nos résultats montrent que cette ambiguïté résulte essentiellement du cadre qui est pluriel : animation du cours, consignes, statut du cours, statut des évaluations, barrières de la langue. Les étudiants parviennent à surmonter cette ambiguïté par des efforts de communication ou par des actions qui modifient parfois le cadre auquel ils sont soumis. Ils déploient des compétences d'organisation (gestion des temporalités différentes), de *leadership*, maîtrisent parfaitement les outils de communication et sont très créatifs dans les projets rendus.

De leur côté, les enseignants font évoluer l'*organizing* du cours (parcours d'activités, activités ludiques, renforcement des attentes) dans le but d'améliorer les résultats futurs.

Cette première recherche sera complétée par une étude approfondie des projets soumis depuis trois ans afin de mieux cerner les conséquences de l'ambiguïté du cours sur la réalisation des projets de création d'entreprise. Dans ce contexte, c'est la version positive de l'ambiguïté qui peut être mise en avant, car source de créativité et d'innovations (Weick, 2015).

Dans l'évolution de notre programme de recherche, l'étude des dispositifs d'enseignement nous a conduit à abandonner le paradigme positiviste. En effet, le positivisme est inadéquat pour rendre compte des recherches en éducation car pour ces dernières les contextes de l'apprentissage, les relations humaines, le contexte politique jouent des rôles médiateurs complexes. Les approches monologiques, décontextualisant le processus d'apprentissage ne permettent pas d'apprécier la dynamique complexe de l'acte d'apprendre. Les relations et le contexte forment l'objet d'étude (Kincheloe, 2008).

Les résultats nous invitent à intégrer le caractère nécessairement ambigu de l'apprentissage (Cohen et March, 1974). Les auteurs, à l'instar de Weick (1995) mettent en lumière le caractère ambigu de l'environnement et les conflits d'interprétation que cela suscite. L'exploration de nouvelles routines, l'adaptation à ces routines ne conduisent pas à une performance immédiatement mesurable. Cela oblige le chercheur et le praticien à situer le « bénéfice » de ces apprentissages sur un horizon temporel plus long, sur des acquisitions de compétences, qui permettront aux acteurs d'aborder plus « agilement » les changements organisationnels.

Cette perspective invite aussi à envisager l'apprentissage organisationnel comme un processus particulièrement complexe : un apprentissage n'a pas forcément d'effet sur le comportement d'un individu, les réactions de l'environnement face à une nouvelle pratique peuvent être imprévues, des organisations peuvent limiter la diffusion de situations d'apprentissage.

Ces deux expériences pédagogiques mettent en avant un apprentissage organisationnel que l'on retrouve dans l'étude de la socialisation des administrateurs du Crédit Mutuel. MARSAL Ch. « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. » *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, pp 154 Vol. 5, n°116, Mars 2017 - (HCERES B ; CNRS 4 ; FNEGE 3). DOI 10.3917/resg.116.0077

2.1.2. La socialisation des acteurs

Notre étude sur les nouvelles formes d'enseignement vient en complément d'autres pratiques d'apprentissage que nous avons rencontré dans l'analyse des mécanismes internes de gouvernance. « *La socialisation a été définie classiquement comme l'apprentissage qui fait de l'individu un « être social », dont l'école et la famille constituent les principaux vecteurs* »,

Bidart, 2012). Elle est envisagée « *comme un processus de co-construction* ». « *Elle se construit tout au long de la vie dans les interactions répétées entre l'individu et la société* »²⁶. Nous avons exploré ces dimensions dans trois études distinctes, la conversion des connaissances des administrateurs (2.1.4.1), les communautés de pratiques informelles des responsables d'agence (2.1.4.2), et le pilotage partenarial (2.1.4.3).

2.1.2.1. Le processus de conversion des connaissances

La crise financière de 2008 a conduit les autorités de régulation à revoir les mécanismes internes de prévention et de gestion des risques dans le secteur bancaire. Une des évolutions (document de travail du comité de Bâle, 2009 et 2014) consiste à privilégier le recrutement d'administrateurs ayant un profil financier. Les banques du secteur mutualiste et coopératif ne peuvent réellement choisir leurs administrateurs selon ce filtre. Cette situation génère naturellement des biais cognitifs entre élus et dirigeants car les formations, les expériences, les parcours et donc les perceptions des uns et des autres sont différents. Si ces différences peuvent être sources de débats et d'échanges fructueux (Charreaux, 2011), ils peuvent aussi menacer la cohésion des établissements concernés.

Pour notre propos, les biais cognitifs proviennent d'une différence d'interprétation d'un phénomène (du fait d'une formation différente, d'une expérience différente) entre les dirigeants et les élus.

Les questions qui se posent sont alors multiples. Comment mobiliser les représentants des sociétaires dans un environnement qui tend à gommer les spécificités des banques coopératives ? Comment s'assurer de leur soutien lors de la présentation des choix stratégiques ? Pour répondre à ces questions, nous posons l'hypothèse que les dirigeants vont mettre en œuvre des dispositifs de communication innovants anti-biais, en utilisant les outils de contrôle de gestion. Ces dispositifs doivent permettre de renforcer la cohésion des groupes concernés en réduisant d'une part les sources de conflits cognitifs et d'autre part en générant un véritable apprentissage organisationnel *MARSAL Ch. « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. » Revue Recherches en Sciences de Gestion, pp 154 Vol. 5, n°116, Mars 2017 - (HCERES B ; CNRS 4 ; FNEGE 3). DOI 10.3917/resg.116.0077*

Nous avons choisi de conduire une étude de cas approfondie. Cette étude porte initialement sur l'efficacité du processus de communication dans une banque coopérative²⁷, les premiers résultats ont fait l'objet d'une publication en ce sens *(MARSAL Ch. « Voyage au cœur de la gouvernance*

²⁶ Bidart, C. (2012). Page 8

²⁷ Plus exactement au sein d'un District, d'une Fédération du groupe Crédit Mutuel.

mutualiste : le cas d'une banque française » LA Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion, n° 258, Novembre-décembre 2012, Vol. 6, pp 83-92 (AERES puis HCERES C ; FNEGE 4). DOI :10.3917/rsg.258.0083, que nous présenterons dans la dernière sous partie de ce mémoire. La forte présence des outils de contrôle dans le processus de communication nous a ensuite conduit à qualifier les formes de contrôle observées (*MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », Annals of Public and Cooperative Economics.. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004, présenté en dernière partie de ce mémoire*). Ces deux résultats ont montré qu'un processus d'apprentissage était à l'œuvre, mais sans en préciser les contours. C'est pourquoi, une troisième exploitation des données collectées, faisant la part belle aux verbatim recueillis (la partie non exploitée dans les deux premiers articles), précise le rôle des outils de contrôle dans la réduction des biais²⁸ et les apprentissages.

Certaines questions comportent des échelles d'évaluation, d'autres questions sont semi ouvertes (à la suite d'une réponse sur une échelle d'évaluation, il est demandé au répondant d'ajouter un commentaire libre). Le choix de multiplier les questions ouvertes vient de deux contraintes : d'une part il s'agit de connaître les perceptions spontanées des élus et, d'autre part de limiter les réponses orientées. Exerçant un mandat d'élu au sein du District, notre posture de recherche est celle de l'observation participante. Plus précisément, pendant la collecte des données, il s'agit d'être un observateur qui participe marginalement aux activités de l'établissement. Nous présentons dans cet article les réponses obtenues dans les questions semi-ouvertes. Les réponses sont catégorisées à partir de la fréquence des termes utilisés par les participants. Les réponses sont regroupées en termes identiques ou similaires, au sein desquelles des sous catégories sont identifiées. De cette façon les catégories reflètent bien les données recueillies.

Un premier résultat montre l'importance du discours économique et financier à destination des élus :

- Le Plan à Moyen Terme (PMT) structure véritablement le discours de l'ensemble des élus. En effet, il est cité par tous les élus interrogés. Dans l'analyse des verbatim, le PMT est un point d'ancrage de la compréhension de l'environnement économique de l'établissement : il permet de comprendre la stratégie des caisses locales, du District, du groupe. Il sert de point de comparaison entre les caisses, entre les Districts et positionne le District par rapport à l'avancement du PMT de la Fédération.
- Les données financières du groupe, du District, forment le socle de la communication à destination des élus, elles sont reconnues comme apportant des informations pertinentes

²⁸ Dans le sens « réduction des écarts d'interprétation ».

pour comprendre la stratégie du groupe, du District. Certains élus souhaitent cependant obtenir plus de données commerciales.

- Les élus manifestent un grand intérêt à la connaissance du positionnement de leur caisse dans l’environnement économique, concurrentiel. Ils semblent bien connaître le fonctionnement d’une caisse locale. Ils sont à l’affût des meilleures pratiques existant dans les autres caisses.
- Les élus sollicitent la combinaison d’informations chiffrées et non chiffrées. Dans les informations non chiffrées, les données macro-économiques, les grandes orientations sont privilégiées.
- Les mêmes informations (chiffrées ou non chiffrées) sont diffusées à l’occasion de plusieurs réunions, il existe un phénomène de répétition. Le Directeur régional assume cette redondance en expliquant que ces répétitions lui assurent que tout le monde entend le même message.

L’analyse des données montre que les administrateurs intériorisent largement le discours économique et financier des dirigeants, selon le modèle de Nonaka et Toyama (2002).

Tableau 23 Le processus de conversion des connaissances

Les étapes	Les caractéristiques
Socialisation	Le partage et la création de savoirs tacites par l’expérience directe
Extériorisation	Articulation du savoir tacite par le dialogue et la réflexion
Combinaison	Systematisation et application des connaissances explicites et de l’information
Intériorisation	Apprentissage et acquisition d’un nouveau savoir tacite en pratique

D’après le schéma page 996, Nonaka et Toyama (2002)

La socialisation des élus est rendue possible par les réunions qui sont l’occasion de véritables partages d’expérience entre individus. Les expériences au sens de Nonaka et Takeuchi concernent des pratiques d’observation, d’imitation et de mises en pratiques. Dans le verbatim, les expériences concernent les « *Échanges entre présidents, travaux en sous-groupes* », lors du séminaire des présidents et Directeurs. Les présidents participent à des ateliers de travail (présentation des nouveaux produits, présentation des filiales, réflexion sur les attentes des clients). Cela concerne aussi les retours d’expérience sur les pratiques des caisses locales : « *Modes de fonctionnement des conseils des autres caisses* », « *Comparaison entre caisses d’un même secteur* ». Les élus reconnaissent qu’il existe des espaces d’échanges formels et informels qui permettent de discuter et des comparer les pratiques, de comparer les états d’avancement du PMT. En outre, toutes les réunions sont fortement marquées par la dimension conviviale. Les repas qui suivent invariablement les réunions sont l’occasion de se connaître et de continuer

à échanger : « *Se connaître et mieux connaître les hommes « clés » du groupe* », « *Rencontres et discussions entre présidents CA + CS* », « *Échanges entre les caisses* ».

L'extériorisation est matérialisée par la définition des objectifs du PMT. Cette phase se traduit par la manipulation de concepts, d'hypothèses, de modèles. La formalisation du PMT correspond à un jeu d'hypothèses sur le futur de l'établissement. Dans le cadre des grandes orientations nationales de la banque de détail, les élus participent à la définition des objectifs commerciaux du District puis de leur caisse locale. Au niveau du District, l'extériorisation est déclenchée par une réflexion collective, lors des ateliers consacrés au PMT, à l'occasion du séminaire annuel des présidents en 2007. Le questionnaire adressé au contrôleur de gestion confirme le processus. Le siège ne définit pas les objectifs du District mais définit les grandes orientations du groupe, le contrôleur de gestion exerce un rôle de fonction support au service du Directeur régional, du Président de District et des directeurs de caisse locale. Au niveau de leur caisse, les présidents et les directeurs vont définir des objectifs quantitatifs. Ce faisant, ils extériorisent la capacité de leur caisse à remplir son rôle dans le déroulement du plan stratégique.

La combinaison : Le contrôleur de gestion compile les données pour une remontée au niveau du groupe. Une fois le plan validé, les documents sont diffusés dans les réunions que nous avons présentées et ces réunions sont l'occasion de discussions et d'échanges. Les réunions organisées à destination des élus traitent spécifiquement des outils de contrôle de gestion (les espaces formels d'échanges). Ces échanges concernent les chiffres du tableau de bord de la caisse ou du District.

L'intériorisation : Les présidents sont les relais des objectifs du groupe auprès des élus de leurs conseils. Cet aspect est souligné spontanément par les élus de 1^o niveau. L'intériorisation se traduit aussi par l'appropriation de la démarche contrôle de gestion par les élus de 2^o niveau. Le verbatim fait la part belle aux pratiques de comparaison, d'analyse et de correction des écarts (tous les tableaux y font référence). Il en est quasiment de même pour les données financières qui sont aussi largement citées. Même si la rentabilité financière n'est pas affichée comme un objectif, elle est très présente dans les discours. Le contexte de la crise financière a renforcé, pendant la période d'observation, la nécessité de suivre la dimension financière de la banque à cause du risque de faillite qui apparaissait comme probable. Ces éléments peuvent expliquer la forte proportion de vocabulaire financier mobilisé par les élus.

Les limites que l'on peut opposer à cette première analyse sont de deux ordres. Nous restons dans le domaine de la banque de détail, il n'est donc pas possible d'affirmer que les élus interrogés comprennent ou comprendraient toutes les subtilités d'une stratégie financière plus

sophistiquée (titres subordonnés, montages financiers complexes). La deuxième limite provient du profil des administrateurs et conseillers. Ces derniers exercent des professions nécessitant une bonne formation initiale (cadres intermédiaires, responsables d'entreprises, professions libérales). Dans ce contexte, leur compréhension des mécanismes financiers et stratégiques « de base » est plus facile. Les dispositifs mis en place n'expliquent pas tout, nous pouvons toutefois noter la bonne efficacité des dispositifs anti-biais.

Les apports managériaux concernent l'exploitation des réponses à la question des informations non chiffrées attendues par les élus. Les items concernant la stratégie, les orientations, les choix de rachat ont conduit les dirigeants à revoir leur politique de communication (à partir de 2010, les efforts de communication sur la stratégie et la composition du groupe sont accentués).

La participation des élus à la définition du PMT des métiers de la banque de détail a permis d'illustrer un processus de création de connaissances associant de nouvelles parties prenantes.

Les apports académiques montrent que les présidents de caisse ont parfaitement intériorisé un certain nombre de contraintes financières. Ils viennent en appui des directeurs de caisse pour expliquer la situation de l'établissement (verbatim des élus de 1^o niveau). Dans le même temps, ils s'approprient le langage du contrôle de gestion : les pratiques de comparaison sont systématiquement mises en avant : les caisses entre elles, le District face aux autres Districts, le District dans la fédération, le District par rapport à la concurrence...

Les termes « objectifs », « état d'avancement », « point d'étape » sont aussi largement cités et semblent indiquer une association étroite des élus au pilotage de l'établissement.

Les interactions sociales relevées concernent moins les élus et les dirigeants que les élus et les cadres intermédiaires (le Directeur régional, les directeurs de caisse locale).

D'un point de vue managérial, ces résultats ont conforté les dirigeants dans le choix d'avoir associé les élus au PMT. L'apprentissage généré a permis d'accroître la cohésion des parties prenantes. En 2013, la participation a été étendue à l'ensemble des élus de la Fédération.

Les apprentissages générés ont été possibles car les discussions, les échanges ont été organisés autour des outils de contrôle.

D'un point de vue académique, il s'agit d'une illustration d'une piste de recherche proposée par Hall (2010) sur la complémentarité des données comptables formalisées et des informations verbales. La communication verbale moins formalisée que la communication chiffrée est indispensable à la dynamique des échanges. Un élu souligne que parfois : « Il y a trop de chiffres ». Un autre souhaite plus de données commerciales et marketing et moins de données financières. L'analyse des réunions permet aussi d'illustrer le concept de redondance évoqué par Nonaka et Takeuchi (1995). Nous avons constaté que certaines informations comptables et

financières sont diffusées plusieurs fois. Loin de gaspiller du temps et de l'énergie, cette redondance permet le dialogue et la communication, elle crée un socle cognitif commun et facilite le transfert de connaissances tacites. La redondance débute par le partage d'informations, elle se déploie par la connaissance explicite qui est ensuite intériorisée par les employés et dans notre cas par les élus.

La description du processus de socialisation des administrateurs renvoie à l'étude d'une véritable innovation managériale. En effet, dans le contexte de la banque coopérative, les administrateurs sont étroitement liés à la déclinaison opérationnelle des options stratégiques choisies par le sommet hiérarchique (dirigeants et un petit groupe d'élus).

Il s'agit d'une « nouvelle » partie prenante au processus de contrôle mis en œuvre dans cette organisation. Les modes de coordination sont modifiés (inclusion des administrateurs dans la détermination des objectifs opérationnels), les modes de motivation sont aussi affectés (travail étroit entre les élus et les salariés).

Ces résultats invitent à s'interroger sur les raisons qui président à ce choix managérial. Selon la grille de Van de Ven et Hargrave (2004), il s'agit d'un changement construit par opposition à un changement prescrit. La socialisation des administrateurs permet de régler des conflits latents sur les orientations trop « financières » de la banque, elle permet de mettre en œuvre une nouvelle routine qui va stabiliser la coalition.

D'une certaine manière, les dirigeants de cette banque surmontent le paradoxe de l'apprentissage organisationnel soulevé par Argyris et Schön (1967). En effet, ils associent les élus de terrain à la programmation des objectifs opérationnels et, ce faisant, ils partagent une partie de leur pouvoir discrétionnaire.

2.1.2.2. Le partage des pratiques innovantes

Les innovations ne proviennent pas toutes d'un processus linéaire de découverte scientifique mais d'une recombinaison de pratiques existantes au sein de l'ensemble de l'organisation. Pour illustrer cette thématique, nous présentons les résultats issus de notre recherche doctorale.

La diffusion des TIC et l'évolution des modes de coordination des firmes qui en a découlé, ont accru l'intérêt qu'il y a d'étudier comment les informations²⁹ et les connaissances³⁰ vont circuler dans les organisations. Le concept de « communauté de pratiques » est ainsi mis en

²⁹ Données se rapportant à l'état du monde (Fransman, 1998)

³⁰ Capacité à coordonner une séquence de comportements (ou actes) en vue d'atteindre des objectifs dans un contexte donné (Bayad et al., 2003).

lumière dans la littérature dédiée aux systèmes d'information ce que l'on retrouve dans notre thèse et dans notre article (*MARSAL Ch., Les déterminants des communautés de pratiques : une illustration dans les banques de réseau, Cahier de recherche FARGO, automne 2007.*

Ces communautés se définissent selon trois dimensions :

- L'engagement mutuel des participants impliqués dans la réalisation de tâches à accomplir ensemble au travers de relations mutuelles et d'un maintien des liens.
- Une entreprise commune qui inclut des négociations entre les membres, la formation d'un code commun de pratiques et un régime commun de responsabilités.
- Un répertoire partagé d'anecdotes, de discours, d'événements historiques.

Deux activités sont particulièrement dépendantes de l'intégration des connaissances dans l'industrie financière : le service proposé (spécification du service, le sur-mesure) et la fourniture du service lui-même. Pour chacune de ces deux tâches, des connaissances spécifiques sont nécessaires (Nelson et Winter, 1982). Les deux activités nécessitent l'intégration des deux types de savoirs, cette intégration se réalise au travers le transfert d'informations.

C'est ainsi que dans la banque de détail, le gestionnaire des risques et le chargé de clientèle disposent chacun d'un savoir détaillé sur le client. Le chargé de clientèle connaît les besoins spécifiques du client, le gestionnaire des risques connaît les risques attachés à la satisfaction de ce type de besoin. La combinaison de ces deux types de savoirs permet un effort adéquat pour répondre aux besoins du client.

Chaque changement dans les besoins spécifiques du client nécessite un changement dans la composition des groupes de travail : le chargé de clientèle doit alors collaborer avec d'autres spécialistes (par exemple dans le domaine des marchés financiers, dans le domaine de l'assurance).

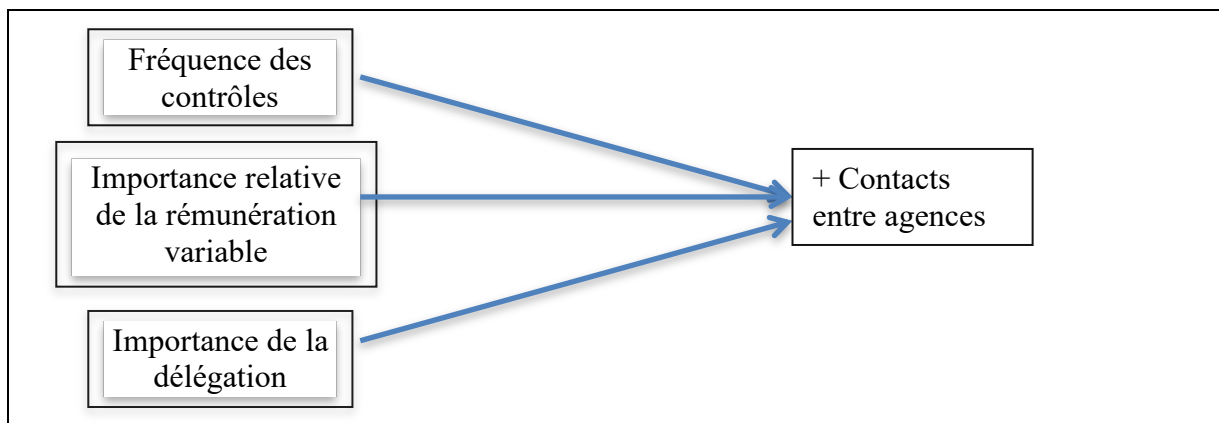
Les changements étant incessants, ils influent sur la composition des connaissances mobilisées dans les groupes, d'où l'émergence d'un réseau d'échanges de connaissances (Feld, 1981 ; Ibarra, 1992). Le réseau est envisagé sous l'angle d'activités de coopération à l'intérieur des firmes. Dans ce cadre, le chargé de clientèle occupe une place particulière, il apparaît au centre des connaissances qui s'y échangent au gré des besoins variés de ces clients. Le chargé de clientèle est en quelque sorte un intermédiaire pour répondre aux besoins du client et il a la tâche de coordonner le travail et les connaissances des différents experts.

Dans ce contexte, les T.I.C. permettent un récapitulatif de ces différentes compétences par les outils bases de données, les intranets qui diffusent une parcelle de l'information spécifique de chaque service. Cette diffusion étant complétée par les échanges des services entre eux.

De ces développements, il ressort finalement que les communautés de pratiques dans les banques proviennent de la spécificité des connaissances mobilisées dans ce secteur d'activité. La question étant de savoir si ces communautés sont particulières à chacun des réseaux ou s'il existe des points communs, des tendances que l'on peut retrouver dans plusieurs réseaux différents.

Notre objectif est d'une part de rechercher si de telles pratiques se développent dans le secteur bancaire (par le biais de contacts entre agences) et d'autre part de comprendre ce qui explique leur développement au regard des dispositifs de contrôle mis en place dans les établissements. Notre démarche, hypothético déductive, s'inspire du modèle présenté dans notre thèse (Figure 1 ; *Thèse de Doctorat « La création de valeur des T.I.C. et banques de réseaux : la contribution de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle », sous la direction de M. le Professeur Hervé Alexandre. (2005).*)

Figure 8 Les antécédents des communautés de pratiques



Les données collectées, pour tester empiriquement ce modèle, proviennent d'une enquête conduite auprès de 73 responsables d'agence bancaire, exerçant leur activité dans 30 établissements différents. L'utilisation de régressions linéaires et de tests statistiques a permis de confirmer plusieurs liens (tableau 24). De fait, nous expliquons le nombre d'échanges entre les agences par des variables mesurant le système d'incitation dans sa version positive (rémunération variable, avancement), le système d'évaluation des performances (fréquence des tableaux de bords reçus, nombre de classements des agences) et la marge locale (le niveau de délégation sur les prêts immobiliers). Les responsables d'agence échangent entre eux pour résoudre des problèmes liés au traitement de dossiers clients, pour comprendre les nouvelles procédures ou pour commenter leurs résultats commerciaux.

Tableau 24 Les résultats obtenus (communautés de pratiques).

	Fréquence des contacts entre agences
Niveau de délégation	+
Fréquence des tableaux de bord	+
Importance relative de la rémunération variable	Pas de lien
Pratiques de comparaison entre agences	+

Ces résultats sont intéressants tant d'un point de vue académique que d'un point de vue managérial. Dans le premier cas, ce travail met en lumière le rôle que peuvent jouer les modes de coordination formels dans le développement de pratiques qui restent largement informelles. Ces résultats complètent des recherches plus quantitatives sur la performance des agences bancaires (Deville et Leleu, 2010). Les résultats procurent, en outre, une meilleure connaissance des pratiques existantes dans le secteur bancaire qui est encore peu étudié sous cet angle. Dans le deuxième cas, les dirigeants qui souhaitent développer ces pratiques dans leur organisation disposent de pistes de réflexion intéressantes : c'est moins la politique de rémunération que l'autonomie et les comparaisons de performance qui vont favoriser l'émergence de pratiques de partage d'information et de connaissances.

Ces résultats sont conformes aux travaux d'Argyris (1998). Cet auteur met en évidence l'articulation entre la motivation des individus au travail et la délégation. Cette articulation est une autre dimension utile pour appréhender l'apprentissage organisationnel. « *Les individus autonomes se sentiront engagés dans un processus de changement que s'ils pensent et définissent eux-mêmes les actions de ce changement* » (Charreire-Petit, 2009, page 234).

Si l'on adopte le point de vue de stratégie des acteurs, nos résultats permettent de comprendre comment les agents changent, innovent en interne car ils ont l'autonomie pour le faire.

2.1.2.3. Les antécédents d'un pilotage partenarial

Les apprentissages liés à des pratiques informelles sont associés à certains modes spécifiques de coordination des individus. Si l'on transpose l'analyse au niveau des mécanismes internes de gouvernance, nous pouvons nous poser les mêmes questions : existe-t-il des conditions qui favorisent les apprentissages des administrateurs ?

Notre objet d'étude concerne le pilotage partenarial. Le pilotage partenarial concerne l'intervention de plusieurs parties prenantes aux discussions, échanges, propositions, actions correctives qui se déploient autour des outils de contrôle de gestion que sont les budgets, les

tableaux de bord. Dans ce contexte, ce ne sont plus seulement les salariés et les dirigeants qui sont concernés, mais aussi les administrateurs (qui sont aussi clients-sociétaires). Plus globalement, nous évoquerons le pilotage partenarial pour traduire tout engagement des administrateurs à des activités destinées à renforcer le positionnement commercial de l'établissement. Nous ancrons notre travail dans le contexte des banques régionales du groupe crédit agricole.

Pour ce faire, la mobilisation d'un cadre d'analyse plus transversal peut s'avérer pertinente. Ce choix est une gageure, Gendron et Rossignol (2009) pointent du doigt le fait que l'étude conjointe des aspects comptables et gouvernance est peu renseignée dans les revues académiques. Charreaux (2011) introduit la pertinence de la grille d'analyse de Simons (1995) pour étudier les interactions administrateurs –dirigeants. Il existe cependant peu de travaux illustrant réellement ces interactions. L'objet de ce travail est de contribuer à ce courant de recherche, en mettant en avant la participation des administrateurs (ce qui induit un cadre d'analyse liée à la gouvernance), au pilotage (ce qui induit un cadre d'analyse de contrôle de gestion), de leur banque régionale.

Qu'est-ce qui explique que dans certaines caisses régionales de Crédit Agricole, les administrateurs participent activement au chiffrage des objectifs commerciaux, alors que cette activité semble réservée aux salariés dans d'autres caisses ? Notre question de recherche est alors la suivante : Quels sont les déterminants cognitifs, disciplinaires qui favorisent les pratiques de pilotage partenarial ? Des premières réponses sont apportées par l'article *MARSAL Ch. « Les déterminants d'un pilotage partenarial au sein de plusieurs banques coopératives régionales », n° 18 Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, 2° semestre 2016, pp 163-193 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961*

Pour appréhender cette contribution, nous ancrons notre réflexion dans le cadre théorique de la théorie positive de l'agence étendue aux aspects cognitifs (Wirtz, 2006). Dans ce contexte, le conseil d'administration (désormais CA) est le lieu de débats, d'apprentissages qui peuvent se déployer autour des outils de contrôle (Charreaux, 2011).

Le protocole de recherche s'appuie sur une étude approfondie des documents annuels destinés aux investisseurs. Il s'agit des rapports financiers, du rapport annuel sur le contrôle interne rédigé par le président du conseil d'administration, des avis financiers et, le cas échéant, des rapports activité. Ces documents sont disponibles sur les sites institutionnels des caisses régionales, ou bien sur le site d'informations financières (<http://info-financiere.fr/>). Au total ce sont 126 documents qui ont été analysés.

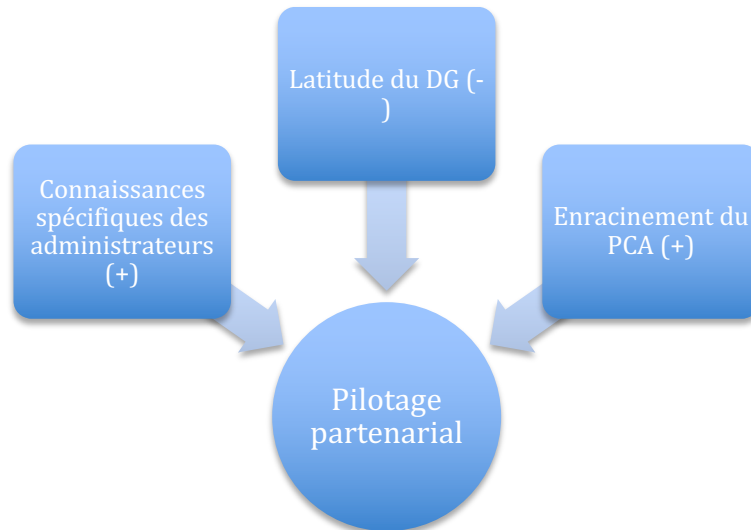
Tableau 25 Les documents étudiés (RFGE, n° 18,2016)

Caisses régionales	Documents analysés	Nombre de documents
Alpes Provence	Avis financiers de fin d'année de 2008 à 2014, Rapports financiers (rapport du résident inclus) de 2007 à 2014	14
Atlantique Vendée	Rapports financiers (rapport du président inclus) de 2006 à 2014, dossiers de presse de 2007, 2010 2011, Avis financier 2007	13
Brie Picardie	Rapports financiers (rapport du président inclus) de 2007 à 2014	8
Côte d'Armor	Rapports d'activité de 2007 à 2014 ; Rapports de gestion de 2009 à 2014, Rapport du président du CA de 2007 à 2014, Publication BALO exercices 2007 et 2008	24
Guadeloupe	Rapports de gestion de 2010 à 2014, Rapports du président de 2007 à 2014, Publication BALO de 2007 à 2008, rapport du président de 2007 à 2014	13
Ile de France	Rapports financiers de 2006, puis de 2008 à 2014, rapport du président 2006, avis financier ou dossiers de presse de fin d'année de 2008, 2009, 2011,2013, 2014	14
Ile et Vilaine	Rapports d'activités de 2007 à 2014, Rapports financiers de 2006 à 2014, les chiffres clés 2013, 2014, le rapport RSE 2014	22
Languedoc	Rapport du président de 2008 à 2014, Avis financiers de fin D'année de 2008 à 2012, chiffres clés de 2014, rapport RSE 2013 et 2014, document de fusion 2007	18
Loire Haute Loire	Rapports financiers tome 1 de 2008 à 2014	7
Morbihan	Rapports financiers de 2007 à 2014	8
Nord de France	Rapports financiers 2007 à 2014, rapports RSE 2011 à 2014, avis financier 2006 et 2014 chiffres clés 2014	15
Normandie Seine	Rapports d'activité de 2007 à 2014, rapports financiers de 2007 à 2014, rapports du président de 2007 à 2014	24
Sud Rhône Alpes	Avis financiers de fin d'année de 2006 à 2014, Rapports financiers de 2007 à 2014	17
Toulouse31	Avis financiers de fin d'année de 2010 à 2014, Rapports financiers de 2010 à 2014, publications BALO années 2007 et 2008	12
Touraine-Poitou	Rapports financiers de 2007 à 2014	8
Val de France	Rapports financiers de 2008 à 2014, Rapport RSE 2014, Chiffres clés 2014	9
16 établissements		226

Nous pouvons observer que la variable environnementale paraît insuffisante pour expliquer la participation des administrateurs aux différents comités issus du CA. En effet, les caisses régionales affrontent globalement les mêmes contraintes réglementaires, les mêmes effets de la concurrence. Pour autant, les interactions administrateurs dirigeants ou salariés semblent différentes d'un établissement à l'autre. La présente section a pour but de mettre en lumière

deux explications possibles à ces différences : les déterminants cognitifs et les déterminants disciplinaires (Figure 9).

Figure 9 Modélisation de l'étude *RFGE*, n° 18, 2016



Nous effectuons un traitement quantitatif des données collectées par l'utilisation de régressions multiples issues du modèle présenté en figure 9.

Les résultats de la première régression indiquent que le nombre de comités issus du CA (hors comités d'audit et hors comités des prêts) est relié significativement et positivement à la rémunération du Président du Conseil d'Administration (PCA) et au choix de recruter des administrateurs représentatifs d'un territoire.

Il existe en outre un lien significatif et négatif avec la taille de la caisse régionale, envisagée par le biais du PNB.

Le choix de conserver des comités de prêts spécialisés, dans lesquels les administrateurs sont présents est liée significativement et positivement à la latitude du DG envisagée sous l'angle des limites d'octroi de crédit. Il existe en outre un lien négatif et significatif avec la taille des CA.

Les déterminants du choix d'associer les administrateurs au pilotage de la CR sont examinés dans une troisième régression. Les résultats indiquent qu'il existe un lien significatif et positif avec la taille de la CRCA, envisagée sous l'angle du total du bilan, et le choix de recruter des administrateurs représentatifs d'un territoire. Il existe en outre un lien significatif et négatif avec la marge du DG et le taux de participation des administrateurs aux travaux du CA.

Dans les caisses régionales pour lesquelles la dimension territoriale est importante, car elle guide la composition du CA, il existe globalement plus de comités issus du CA et les pratiques de pilotage y sont plus largement développées que dans les autres caisses régionales.

Ce résultat est conforme au cadre d'analyse de la gouvernance cognitive, les administrateurs apportent et exploitent leurs ressources cognitives. Il est aussi conforme aux résultats de l'étude de cas Crédit Mutuel (MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annals of Public and Cooperative Economics.. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004*

Tout se passe comme si les administrateurs apportent leurs connaissances pour animer le réseau, établir des prévisions commerciales pertinentes.

Par contre, nous constatons que la constitution de comités de prêts spécialisés n'est pas liée à l'appartenance des administrateurs à un territoire. Ce sont donc d'autres connaissances (d'un secteur économique, d'un métier) qui sont sans doute utilisées dans l'animation et le fonctionnement de ces comités.

La variable de contrôle (taille de l'entité) introduite donne deux résultats différents : ce sont surtout les petites caisses qui multiplient le nombre de comités alors que les pratiques de participation au Plan à Moyen Terme (P.M.T.) sont plutôt associées à des établissements de plus grande taille.

Les résultats semblent indiquer qu'il existe des interactions entre DG et administrateurs mais surtout entre administrateurs et cadres intermédiaires (direction commerciale), ou cadres de terrain (responsable de secteur, responsables d'agence). Ce résultat est similaire à celui observé dans l'étude de cas Crédit Mutuel (MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », *Annals of Public and Cooperative Economics.. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004*

La dimension disciplinaire se manifeste dans l'explication de deux pratiques : le nombre de comités de prêts spécialisés et les pratiques de P.M.T..

Il existe d'autant plus de comités de prêts spécialisés que l'on est en présence de Caisses régionales qui ont choisi de délimiter l'action des DG (par le biais de limites d'octroi de crédit). Ces comités sont d'autant plus nombreux que la latitude laissée au DG est grande. Tout se passe comme si, par le biais de ces comités, les administrateurs souhaitent maintenir un contrôle sur le fonctionnement des établissements, lorsque le DG dispose d'une plus grande limite d'octroi.

Lorsque les administrateurs participent au P.M.T., les DG disposent de moins de latitude.

Dans les deux cas, le pilotage partenarial traduit la volonté de maintenir un certain pouvoir aux mains des administrateurs. Les jeux de pouvoir se réalisent autour des outils de contrôle, en l'occurrence le P.M.T. et ou le projet d'entreprise.

L'enracinement des administrateurs ou du P.C.A. (envisagé sous l'angle de l'indemnité annuelle) est une variable explicative du nombre de comités issus du CA, plus l'indemnité est importante plus les comités issus du CA sont nombreux.

L'âge limite n'est pas une variable explicative des différentes pratiques de pilotage. Le manque de données complètes sur la durée effective des mandats, l'âge moyen des administrateurs de CA, rend l'analyse des résultats plus incertaine

Conclusion de la première sous-partie

L'objectif de cette première sous partie était de montrer comment l'apprentissage organisationnel pouvait être source d'innovations. Nous nous sommes focalisés sur l'apprentissage en double boucle évoqué par Argyris et Schön (1967). Cet apprentissage permet aux organisations des postures d'exploration. Pour notre propos, ces explorations se situent au sein des organisations et s'appliquent aux nouvelles façons de coordonner et motiver les acteurs. Ce sont moins des innovations radicales au sens de Schumpeter que des innovations incrémentales.

Dans le cadre des dispositifs pédagogiques innovants, les acteurs développent des habiletés de travail en groupe, et de résolution de conflits ce qui leur permet d'innover (dans leur façon de travailler mais aussi dans la recherche de solution innovante pour le cours de Global Entrepreneurship).

Dans le cadre des pratiques d'apprentissage organisationnel dans les banques coopératives, nous avons pu étudier trois phénomènes. Le premier concerne les pratiques de socialisation des administrateurs qui sont innovantes et contribuent à la mise en place d'une véritable innovation organisationnelle. Cette innovation permet aux dirigeants de stabiliser la coopération avec les administrateurs de premier niveau qui se sentaient délaissés. Ce faisant, elle permet aussi à l'entité d'affronter plus « sereinement » les évolutions de son environnement. Cette originalité constitue un véritable axe de différenciation (d'ailleurs employé dans les slogans publicitaires). Le deuxième a mis en exergue les processus variés d'apprentissage organisationnel dont les dirigeants d'entreprise ont besoin pour adapter leur organisation. Le troisième phénomène montre que la dimension disciplinaire et l'autonomie des acteurs sont de puissants facteurs d'apprentissage.

Les apports managériaux concernent essentiellement la façon dont les acteurs appartenant à des groupes sociaux, apprennent et retiennent des connaissances ensemble.

Ces processus s'appuient sur des interactions régulières entre acteurs. Ces interactions font l'objet de la deuxième sous partie de cette partie.

2.2. Interactions et innovations managériales

Dans le préambule de la revue « *Journal of Innovation Economics and Management* »³¹ les rédacteurs en chef insistent sur le lien entre innovation et interactions. Pour ces derniers, l'innovation et de plus en plus le résultat d'interactions entre les firmes, les universités, les institutions publiques et les consommateurs.

Argyris (1993) note que l'apprentissage organisationnel ne va pas de soi dans les organisations, en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en place des apprentissages en double boucle. Il insiste alors sur la nécessité de créer des conditions de communication favorables, et de prendre en compte les stratégies d'acteur visant à défendre la stabilité au détriment du changement. Dans un premier temps nous étudierons les interactions et les innovations dans le contexte spécifique des établissements d'enseignement et de recherche (2.2.1), puis nous étendrons l'analyse au secteur bancaire avec une incursion dans une entreprise du secteur industriel (2.2.2).

2.2.1. Les interactions et les innovations académiques

Bollecker et al. (2009) mettent en lumière la richesse du croisement de théories voire de champs disciplinaires. Notre article étudiant le pilotage des pratiques de Qualité de Vie au Travail (QVT) dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, tente d'en faire une illustration (MARSAL Ch. « *Les modes de contrôle de la RSE au sein d'établissements publics d'enseignement et de recherche : le cas de la QVT* », *soumission au numéro spécial de la revue Gestion et Management public. (HCERES B ; FNEGE 3) Modifications majeures en cours*).

L'objectif de cet article est de rendre compte des dispositifs de contrôle de la mise en œuvre de la QVT dans les établissements publics liés à la recherche et/ou à l'enseignement supérieur.

La grille d'analyse retenue est celle de la théorie de l'architecture organisationnelle (T.A.O.) croisée à celle des leviers de Simons. Cette grille permet une comparaison des règles du jeu instaurées en étudiant successivement les droits décisionnels, le système d'évaluation des performances et le système d'incitation. L'utilisation des leviers de Simons, permet de renforcer les observations initiales.

La contribution majeure de ce travail se situe dans la réalisation de trois tableaux qui conceptualisent le croisement des deux cadres théoriques. Ces trois tableaux synthétisent les apports respectifs des deux cadres théoriques, ils permettent d'envisager les combinaisons possibles T.A.O./leviers pour une meilleure observation des phénomènes étudiés. Il nous a

³¹ Les objectifs de la revue : <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics.htm?contenu=apropos>

permis de relire la revue de littérature existante sur la mise en place des outils de contrôle au sein des universités.

Le premier tableau que nous présentons croise une première dimension de la T.A.O. (en l'occurrence les droits décisionnels) et les quatre leviers de Simons (1995, 2005).

Tableau 26 : Allocation des droits décisionnels et activation des leviers de Simons.

	Organisation centralisée : le FCS est la standardisation des processus	Organisation décentralisée : le FCS est le besoin de réactivité
Levier des Limites	Étendue du contrôle étroite	Étendue du contrôle large
Levier Diagnostic	Étendue des responsabilités étroite	Étendue des responsabilités large
Levier Interactif	Étendue de l'influence étroite	Étendue de l'influence large
Levier des Valeurs	Étendue des supports étroite	Étendue des supports large

La deuxième dimension de la TAO que nous étudions concerne le système d'évaluation des performances. Ce dernier s'attache à définir des variables de performances clés pour le succès de l'organisation. Plusieurs situations existent. Au sein des universités, le système d'évaluation des performances doit répondre à des attentes diverses, Simons (2005) note que selon les parties prenantes, les mesures de performance sont plus ou moins pertinentes.

Lorsque les objectifs sont confus, contradictoires, ces variables deviennent non mesurables et les ajustements deviennent difficiles sinon impossibles (Tableau 27).

Tableau 27 Le système d'évaluation des performances et ses déclinaisons possibles avec les leviers de Simons.

	Variables de performance mesurables		Variables de performance non mesurables
	<u>Avenir certain/ spécialisation Fonctionnelle</u>	<u>Avenir incertain/ organisation complexe</u>	<u>Objectifs multiples et contradictoire</u>
Levier des Limites	Étendue du contrôle large	Étendue du contrôle diminue	Étendue du contrôle faible
Levier Diagnostic	Étendue des responsabilités large	Étendue des responsabilités large	Inopérant
Levier Interactif	Étendue de l'influence étroite	Étendue de l'influence augmente	Étendue de l'influence large
Levier des Valeurs	Étendue des supports étroite	Étendue des supports augmente	Étendue des supports large

(Adaptation de la figure page 235, Simons, 2005)

Le troisième tableau fait le parallèle entre le système d'incitation tel que décrit par la TAO et les leviers de Simons. En effet, cette dimension est évoquée par Simons car elle peut contribuer fortement à l'atteinte des objectifs assignés aux individus. Il en est ainsi des incitations financières, notre tableau 28 complète les analyses existantes en introduisant les incitations non financières.

Tableau 28 L’alignement du système d’incitation et des leviers de Simons

	Incitations financières		Incitations financières	non financières
	<u>Individuelles</u>	<u>Collectives</u>		
Levier des Limites	Sans objet	Sans objet	Étendue du contrôle élevé	
Levier Diagnostic	Étendue des responsabilités large	Étendue des responsabilités moins large	Pas pertinent	
Levier Interactif	Étendue de l’influence faible	Étendue de l’influence augmente	Étendue de l’influence large	
Levier des Valeurs	Étendue des supports étroite	Étendue des supports augmente	Étendue des supports large	

Sur la base de ces trois tableaux, nous analysons les pratiques de 7 établissements d’enseignement et de recherche.

Les résultats en termes de droits décisionnels sont conformes à la littérature existante. La mise en œuvre de la QVT se traduit par de nouveaux comités (mais pour certains établissements, il s’agit juste de confier de nouvelles missions à des comités existants), par de nouvelles activités, de nouvelles procédures à respecter mais se traduit peu par de nouvelles latitudes décisionnelles. Les cadres intermédiaires sont sollicités pour mettre en œuvre de nouvelles procédures. Les ressources restent sous le contrôle de service centraux et d’une certaine façon, les nouvelles procédures, les nouvelles fiches techniques sont une façon pour ces services de « reprendre la main » sur le fonctionnement de ces conglomérats.

Pour accompagner cette démarche, les établissements envisagent des outils de contrôle mais ces derniers semblent dévolus au niveau central. Les outils au niveau local ne sont jamais évoqués. Lorsque les indicateurs et outils sont cités, il n’existe pas de communication explicite sur les objectifs cibles (à une exception notable près). Les responsables en charge de ces outils ne sont pas non plus explicitement cités. Le contrôle envisagé est essentiellement un contrôle diagnostique au niveau central mais il ne s’affiche pas en tant que tel au niveau des agents.

Les systèmes d’évaluation des performances sont variés et dépendent des choix stratégiques adoptés. Dans les établissements pour lesquels la politique Q.V.T. est étroitement liée au projet d’établissement, il existe des pratiques de co-construction des indicateurs et une certaine interactivité des contrôles (révision des indicateurs en fonction du climat social, objectifs communs à définir). Deux établissements combinent en outre les leviers interactif-diagnostic avec un système de valeurs.

Le système d’incitation repose essentiellement sur des innovations organisationnelles au sein desquelles les nouvelles façons de manager les équipes, le renforcement des pratiques de

collaboration, la valorisation d'expériences originales sont mises en avant (par exemple des appels à projet sur le thème de la Q.V.T.).

Les apports théoriques se situent à plusieurs niveaux : utilisation d'une grille d'analyse combinant deux cadres théoriques, confirmation de la difficulté de mettre en place un contrôle diagnostic, sur sollicitation des leviers interactifs (co-construction des indicateurs, des thèmes Q.V.T.).

Mais dans le même temps, de nouvelles modalités de contrôle émergent via la mise en place d'un système de valeurs, innovations managériales (pratiques de comparaison).

Les apports managériaux concernent l'efficacité attendue de ces dispositifs : efficacité combinée de plusieurs leviers, utilisation des indicateurs au niveau des agents.

Sur des mêmes recommandations nationales les établissements choisissent des mises en œuvre différentes.

La grille d'analyse de Lawrence et Lorsch (1967) nous permet de compléter cette première analyse. Les auteurs identifient quatre dimensions spécifiques au mouvement de différenciation : la nature des objectifs, la différenciation organisationnelle via l'horizon de travail, les relations interindividuelles, les structures formelles (les structures hiérarchiques).

La nature des objectifs est très différente d'un établissement à l'autre alors que tous doivent appliquer la même directive. A côté des établissements qui s'en tiennent à la stricte application des recommandations, d'autres établissements ont plus d'ambition et projettent d'aboutir à la rédaction d'un nouveau projet d'établissement.

L'horizon de travail est aussi différent : projections annuelles versus projections pluri-annuelles.

Les relations interindividuelles sont aussi différentes : nouveaux comités, nouvelles expériences managériales, charte des valeurs dans certains établissements, anciens comités et exploitation des ressources existantes dans d'autres établissements.

Les structures formelles sont aussi différentes : changement plus ou moins marqués dans les organes de direction.

Les établissements étudiés ont adopté les contraintes de leur champ organisationnel (la directive QVT) mais ont cherché à les adapter à leur contexte local. Les innovations qui se sont mises en place ont été des innovations managériales incrémentales. En effet, la mise en place de la QVT n'a pas conduit à des remises en cause profondes des modes de travail existant (sauf pour un établissement).

2.2.2. Les interactions et les innovations managériales dans les banques coopératives

Le mouvement d'intégration du secteur bancaire, accentué par les soubresauts de la crise financière de 2007, a cependant laissé aux banques coopératives des espaces de liberté et donc de différenciation. Ainsi dans l'article dédié à la professionnalisation des administrateurs (*MARSAL Ch. « Professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur la gouvernance des banques coopératives », n° 17 Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, 1^o semestre 2016, pp 33-64 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961*), certains établissements s'illustrent par leur capacité à contourner la réglementation en vigueur ou à tout le moins de ne répondre que formellement aux obligations réglementaires.

Il est possible d'étudier ces aspects car la gouvernance d'entreprise ne se résume pas à la mise en œuvre de mécanismes disciplinaires décrits dans la Théorie de l'Agence (Jensen et Meckling, 1976) et que nous avons présenté dans la première partie de ce mémoire.

Il existe en effet, des mécanismes cognitifs qui font la part belle aux échanges, débats, à l'existence d'apprentissage au sein du CA, la défense de certaines valeurs. La dimension cognitive de la gouvernance est alors mise en avant.

Mais que signifie concrètement la mise en œuvre de cette gouvernance ? En quoi les administrateurs de banques coopératives se comporteraient-ils différemment des administrateurs d'autres établissements ? Qu'en est-il de leur engagement dans la réussite des établissements qu'ils supervisent ?

Les premiers travaux montrent que l'interactivité dirigeants-administrateurs s'appuie sur une utilisation originale des outils de contrôle de gestion (2.2.2.1). Cette interactivité favorise l'émergence d'innovations (2.2.2.2) ainsi que la définition des objectifs organisationnels liés aux valeurs (2.2.2.3). Elle se décline plus largement dans toutes les questions de recherche liées à ce que l'on nomme la gouvernance cognitive ou gouvernance apprenante (*MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », Annals of Public and Cooperative Economics. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004, MARSAL Ch. « Le contrôle de gestion bancaire : entre standardisation et interactions », Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives, coordonné par Marc Bollecker, Gérald Naro, 2014, Vuibert. Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique).*

2.2.2.1. Les interactions dans le processus de contrôle

Les dirigeants des banques du secteur mutualiste et coopératif mettent volontiers en avant la forme originale de leur gouvernance pour se différencier des banques de capitaux. La gouvernance mutualiste est basée sur la représentativité des individus (un homme, une voix)

plutôt que sur la représentativité du capital détenu (une action, une voix). Depuis quelques années, cependant, la question de la réelle spécificité de ce mode de gouvernance est posée, les élus (qui représentent les sociétaires auprès des dirigeants) ont peu de pouvoirs. Quel est le rôle des élus dans le contrôle des dirigeants ? Que peuvent-ils apporter à la définition et à la mise en place des objectifs stratégiques des établissements ?

Dans le cas des banques mutualistes, les élus sont les garants des valeurs affichées, mais l'influence de ces valeurs et celle des élus sur les décisions prises par les dirigeants, font débat. L'intérêt de ces travaux réside dans le fait que les élus de « terrain » sont encore peu présents dans la recherche consacrée aux banques mutualistes. En effet, ces élus participent à la vie de leur caisse locale mais restent éloignés des centres de décision où évoluent les cadres dirigeants.

Les deux articles (*MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », Annals of Public and Cooperative Economics, Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004* et *MARSAL Ch. « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française » LA Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion, n° 258, Novembre-décembre 2012, Vol. 6, pp 83-92 (AERES puis HCERES C ; FNEGE 4). DOI :10.3917/rsg.258.0083*)³², sont basés sur une étude de cas approfondie (plus de 200 participants, près de 50 documents internes analysés sur trois ans, 1 entretien avec un dirigeant et 3 entretiens avec des cadres intermédiaires), qui se proposait de répondre à ces questions en observant ces mécanismes, mais surtout en interrogeant les élus « de terrain ».

208 personnes ont participé à cette enquête³³ : 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. Les répondants exercent leur mandat dans 42 caisses (soit 70 % des caisses du District). 73% des représentants élus au Bureau de District ont répondu à l'enquête. La composition de l'échantillon fait apparaître une très bonne représentativité des élus. 118 hommes et 43 femmes ont participé à l'enquête, soit un taux de féminisation de 25% (contre un peu plus de 26% pour le District). La répartition des répondants en fonction des mandats exercés montre un bon équilibre entre C.A. (59% des mandats de présidents, 48% pour les élus) et C.S. (17% des mandats de présidents, 43% pour les élus). Enfin, les élus exercent, en moyenne, leur mandat depuis une dizaine d'années pour les présidents, un peu plus de 11 ans pour les conseillers et les administrateurs.

³² Une partie des données collectées a aussi été utilisée pour l'étude empirique de l'article portant sur la socialisation des administrateurs que nous avons présentée précédemment.

³³ 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.

Tableau 29 les données collectées et utilisées dans deux articles (*Annals of Public and Cooperative Economics.*, 2013 et *LA Revue des Sciences de gestion*, 2012)

Mode de collecte des données	Les données obtenues
Questionnaires auto administrés après un test effectué auprès des élus de 3 caisses (17 personnes participent au test) Déclaratif	208 répondants soit un taux de réponse de plus de 30% pour l'ensemble des élus
Entretiens avec les dirigeants Entretiens semi directifs	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	3 entretiens
Entretien et envoi d'un mini questionnaire auprès du contrôleur de gestion	1 entretien informel plus envoi d'un questionnaire
Étude des ordres du jour de réunion (62 réunions sur 3 ans) Analyse des documents externes (rapports de gestion, code de déontologie)	62 ordres du jours analysés de février 2007 à septembre 2009.

Le premier article (*MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque », Annals of Public and Cooperative Economics. Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004*) permet de caractériser les leviers mobilisés et met en lumière une coordination originale entre élus et dirigeants.

La question de recherche est la suivante : Quelle est la combinaison des leviers de contrôle dans le cas d'une gouvernance dite mutualiste ?

Nous formulons trois propositions destinées à mieux rendre compte de l'engagement des élus au pilotage de la banque :

- Si les élus de caisse locale sont fortement associés à la gestion de leur caisse et de leur secteur, ils doivent pouvoir être associés à du contrôle diagnostic.
- Si les élus apportent leurs connaissances dans les dispositifs de gouvernance, alors ils doivent participer au levier interactif.
- Par la défense des valeurs mutualistes, les élus doivent aussi être impliqués dans le levier de contrôle par les valeurs et croyances.

Nos résultats montrent que les efforts consentis pour mobiliser les élus de terrain, sont importants et permettent de dessiner une forme de gouvernance « locale » qui oscille entre discipline et collaboration.

Les observations que nous avons effectuées indiquent que les croyances et les valeurs jouent un rôle disciplinaire non négligeable. L'importance accordée aux valeurs mutualistes (dans les discours, dans les rapports de gestion) se traduit sur le terrain par d'importants efforts de

communication des dirigeants en direction des élus de « base ». Il s'agit, pour l'équipe dirigeante d'expliquer les choix stratégiques et par conséquent de limiter les biais de compréhension (Demsetz, 1995 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Charreaux, 2005) existant entre eux et les élus. 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 dirigeants doivent fournir des efforts pour maintenir la confiance des élus. Pendant notre période d'observation, ils ont largement communiqué sur le rachat de deux établissements spécialisés dans le crédit à la consommation. Pour nombre d'élus, ces établissements sont loin d'illustrer les valeurs mutualistes du Crédit Mutuel (C.M.) et un tel rachat signifie que ces valeurs sont bafouées, c'est pourquoi les dirigeants ont redoublé d'efforts pour les convaincre du contraire.

Dans le même temps, les dirigeants communiquent aussi sur la gestion des ressources humaines : préservation de l'emploi, non commissionnement des chargés de clientèle, modification des modes de rémunération des traders (dans une des filiales du groupe CIC). Ces choix de gestion correspondent aux attentes des élus et cela permet de conserver leur confiance et leur approbation.

Cette adhésion est renforcée lorsque les élus sont associés aux dimensions diagnostique et interactive du contrôle. Dans ce cadre, ils participent à la détermination des objectifs commerciaux locaux, à l'analyse et la correction des écarts de l'activité banque de détail du groupe. Les débats et discussions portent sur les axes de diversification, les nouveaux produits dans un contexte stratégique plus incertain.

Cette collaboration 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 élus, 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 (ce qui fut particulièrement utile pendant la crise financière) et d'avoir une « prise directe » avec les

évolutions commerciales de la banque de détail (impact de la commercialisation des produits de téléphonie mobile par exemple).

Il est alors possible de résumer les principales caractéristiques de cette forme de gouvernance fortement imbriquée dans les pratiques locales de contrôle (Tableau 30).

La synthèse des résultats est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 30 Les caractéristiques des leviers mobilisés par la gouvernance mutualiste (*Annals of Public and Cooperative Economics*, 2013)

Leviers de contrôle auxquels les élus participent	Salariés concernés par ces leviers	Objet du contrôle	Impact en termes d'apprentissage
Contrôle diagnostique	Cadres intermédiaires (Directeur de caisse, Directeur Régional), salariés des caisses locales	Activité économique et commerciale locale	La correction des écarts permet de réunir les élus, les cadres intermédiaires pour la recherche de solution Les élus améliorent leurs connaissances des contraintes financières et réglementaires
Contrôle interactif	Cadres intermédiaires (Directeur de caisse, Directeur Régional, Hauts dirigeants)	Activité économique et commerciale locale, nouveaux produits,	Les cadres intermédiaires, les hauts dirigeants connaissent mieux les réactions du marché (que les élus représentent) Les élus améliorent leurs connaissances des nouveaux produits
Contrôle par les croyances	Cadres intermédiaires (Directeur de caisse, Directeur Régional, Hauts dirigeants)	Comportements inappropriés des cadres intermédiaires Choix stratégiques des hauts dirigeants	Les dirigeants sont alertés de comportements inappropriés et peuvent prendre des décisions en conséquence. Ils connaissent les points sur lesquels les débats sont encore tabous (le recours au marché financier).

Cette forme d'organisation du contrôle est innovante dans la mesure où il est peu courant d'associer les élus au pilotage opérationnel des organisations.

Dans un article complémentaire *MARSAL Ch. « Le contrôle de gestion bancaire : entre standardisation et interactions »*, *Le contrôle de gestion aujourd'hui : débats, controverses et perspectives*, coordonné par Marc Bollecker, Gérald Naro, 2014, Vuibert. Prix FNEGE 2015, du meilleur ouvrage de vulgarisation scientifique³⁴ nous observons que les administrateurs constituent les nouveaux partenaires du contrôle de gestion et la dimension interactive est très présente.

³⁴ La collecte des données et la problématique de ce travail ont été présentés dans la première partie de ce mémoire.

Tableau 31 Participation des élus au contrôle interactif

Quoi	Les cadres intermédiaires et les élus sont impliqués régulièrement et de façon importante dans les activités de la caisse
Pourquoi	Pour focaliser les élus 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 élus et entre élus et cadres intermédiaires. Pas de changement des hypothèses de travail durant la crise financière.
Quand	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. Ils connaissent mieux l'accueil qui est fait sur le terrain des nouveaux produits commercialisés.

Reproduction du tableau présenté dans l'article Marsal, 2013, page 93).

Les recherches sur l'utilisation des outils de contrôle dans les mécanismes internes de gouvernance sont encore à l'état embryonnaire. Il ressort de ces premières observations que les administrateurs, sont destinataires des outils de contrôle de gestion. Par leur contribution à la planification à moyen terme de leur établissement, ils participent aux évolutions des métiers de la banque de détail. Observateurs privilégiés de leur territoire, remontant les informations du terrain, ils constituent une véritable veille informationnelle qui est utile lorsque la banque s'oriente vers de nouveaux produits, services, canal de distribution.

Ce faisant, la dimension cognitive de la gouvernance est mise en lumière. La question qui se pose alors est de savoir comment se « matérialise » cet apprentissage, en particulier lorsque l'on souhaite mieux connaître les interactions possibles entre élus et dirigeants. La mobilisation de la grille d'analyse de Simons (1991, 1995) doit permettre de surmonter cet écueil. Dans ses travaux, Simons définit plusieurs leviers de contrôle employés par les dirigeants pour coordonner l'action de leurs subordonnés.

Parmi eux, le levier de contrôle interactif est défini comme étant « un système de contrôle dans lequel les dirigeants sont régulièrement et personnellement impliqués dans la mise en œuvre et la définition de la stratégie ». Les dirigeants sont impliqués dans des échanges et des discussions avec des cadres intermédiaires, les discussions concernent l'évolution des indicateurs (financiers, commerciaux ou autres). Les outils de contrôle de gestion sont au cœur de ces espaces d'échanges.

Les élus sont destinataires d'un certain nombre d'outils de contrôle de gestion. Leur attention est particulièrement focalisée sur le plan à moyen terme qui est utilisé selon les cas, pour faire le point sur l'activité passée ou de façon plus interactive.

D'un point de vue académique, la mobilisation d'une grille théorique provenant du contrôle de gestion vient compléter l'étude traditionnelle des mécanismes internes de gouvernance (CA,

comités d'audit, indépendance des administrateurs) par la mobilisation des outils de contrôle mis à disposition des administrateurs. Nous mettons l'accent sur l'utilisation des outils de contrôle à destination des élus. La focalisation de l'attention sur les outils engendre un processus d'apprentissage qui renouvelle l'approche disciplinaire de la gouvernance en l'orientant davantage vers des aspects cognitifs et comportementaux.

Les premiers résultats montrent que les élus sont associés à plusieurs leviers : le contrôle diagnostique (ou contrôle sur les résultats passés et les écarts constatés), le contrôle interactif et le contrôle des croyances (qui est assimilé au contrôle par les valeurs). Leur implication est plus forte dans les dimensions de diagnostic et de contrôle par les croyances. La dimension interactive concerne moins les dirigeants que les cadres intermédiaires.

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 mutualistes.

L'apport de cet article est de proposer une autre grille d'analyse pour rendre compte de l'engagement des élus de « terrain » au fonctionnement des banques mutualistes. Les élus participent à la coordination des salariés ce qui est inattendu dans le domaine du contrôle de gestion. D'un point de vue managérial, cette étude de cas peut servir de base de réflexion sur la façon dont les compétences des élus et des salariés peuvent se combiner pour atteindre les objectifs stratégiques.

Dans notre programme de recherche, cet article complète les travaux engagés sur la socialisation des administrateurs. La participation des administrateurs aux pratiques de contrôle renforce la légitimité « interne » des dirigeants. Cela permet de réduire les dissonances cognitives : une banque coopérative rachète un très lucratif établissement de crédit à la consommation, ce qui engendre un malaise de la part de certains administrateurs.

Il s'agit d'un axe de différenciation majeur dans le sous champ organisationnel des banques coopératives.

2.2.2.2. Les interactions et l'émergence des innovations

Dans ce travail de recherche, nous cherchons à appréhender la place des administrateurs dans les processus d'innovation initiés par deux grands réseaux mutualistes que sont le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel (*MARSAL Ch. « la Gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus*

innovants » Chapitre dans l'ouvrage collectif « L'innovation managériale : enjeux et perspectives. Coordonné par S. Mignon, P. Chapellier, A. Mazars-Chapelon, F. Villeseque-Dubus, Edition EMS- Février 2017).

Au milieu des années 70, 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...). 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 aussi managériales.

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.

Nos questions de recherche sont les suivantes 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 deux questions, nous utilisons des données collectées à l'occasion de précédents travaux consacrés à la gouvernance mutualiste d'un District du Crédit mutuel et à la professionnalisation des administrateurs de caisses régionales de crédit Agricole (CRCA). Ces deux établissements sont emblématiques de politiques innovantes adoptées dans les banques de réseaux. Les deux enseignes ont été les précurseurs de la diversification des activités dans le domaine de l'assurance. Ils ont été précurseurs de la mise en place des outils digitaux, le Crédit Mutuel a été la première enseigne à proposer de la téléphonie mobile (tout en étant lui-même opérateur).

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 avec 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 ordres 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.

Les résultats montrent une réelle implication des administrateurs dans la recherche de nouvelles opportunités de croissance.

Tableau 32 La place des innovations dans les séminaires et journées de travail organisées 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	Séminaire 2013 « 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 ».
Morbihan	En 2013, « Le relation client 2.0 »
Sud Rhône Alpes	Chaque année depuis 2009, présentation et suivi du nouveau plan de relation client
	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.

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 P.C.A. de 16 caisses régionales de crédit agricole.

La première partie de cet article 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 fait 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 l'article 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 « ré enchanter » 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 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 ?

Cet article a une place particulière dans notre programme de recherche puisqu'il permet de valider en quelque sorte, la posture selon laquelle apprentissages, interactions favorisent les stratégies innovantes.

Nous pouvons utilement compléter ce travail en mobilisant le cadre weickien que nous avons convoqué, lors de l'étude des enseignements innovants. Les interactions administrateurs-dirigeants prennent du sens dans des situations de choix stratégiques ambigus : quel intérêt de choisir la téléphonie mobile ? Comment ré inventer la relation client ?

Les interactions que nous avons relevées à plusieurs occasions, traduisent les formes sociales d'organisations qui, selon Weick (1995) consistent en des « *schémas d'activité entretenus et développés au travers d'une activité de communication continue au cours de laquelle les participants développent des attentes compatibles autour de questions d'intérêt commun* » Weick (1995, page 74). Dans ce contexte, le changement est continu mais graduel, il s'opère sans transformation brutale.

2.2.2.3. Les interactions et le rôle des valeurs.

Dans leurs discours, les dirigeants des coopératives mettent volontiers en avant le rôle et l'importance des valeurs (Deville et Mourey, 2018).

Ces valeurs sont-elles de nature à limiter le pouvoir des dirigeants ? Autrement dit, comment les valeurs sont-elles mises en œuvre dans les mécanismes internes de gouvernance des banques coopératives ? C'est à cette question que ce premier article (*MARSAL Ch. « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française » LA Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion,*

n° 258, Novembre-décembre 2012, Vol. 6, pp 83-92 (AERES puis HCERES C; FNEGE 4). DOI:10.3917/rsg.258.0083 tente de répondre dans une démarche hypothético-déductive. Notre cadre d'analyse est celui de la gouvernance cognitive. Cette forme de gouvernance est basée sur « *des mécanismes qui favorisent la création de valeur par l'apprentissage et l'innovation* » (Charreaux, 2002).

Nous avons exploité pour cela les réponses des 208 élus ayant participé à notre enquête. Les réponses sont croisées avec les entretiens réalisés auprès de cadres intermédiaires et d'un élu exerçant un mandat au niveau national. Nous avons aussi la possibilité d'observer directement le déroulement d'un certain nombre de réunions. L'observation des différentes réunions a montré dans un premier temps, une mobilisation importante de moyens humains et financiers pour maintenir le dialogue entre les dirigeants et les élus des caisses locales.

Les élus participent aux dispositifs de contrôle (procédures internes, santé financière de la caisse). Les valeurs mutualistes ne constituent pas des freins ou des vecteurs de choix stratégiques, elles restent toutefois des sources possibles de conflits avec les dirigeants. Pour les élus disposant de mandat au niveau régional ou fédéral, le rôle disciplinaire de ces valeurs est potentiellement important.

Les résultats montrent ainsi que si les élus de caisse jouent un rôle qui semble modeste au regard des décisions prises, ils se perçoivent en garde-fous et garants d'une certaine éthique.

L'apport de ce travail consiste à mettre en lumière l'importante capacité de mobilisation des élus de l'établissement étudié qui peut être assimilée à un véritable capital organisationnel. Le rôle des valeurs dans les mécanismes de contrôle des dirigeants est ambigu. Les élus se portent garants de certaines valeurs mais elles ne semblent pas « mobilisées ». Les élus de « terrain » participent à des dispositifs de contrôle qui concernent finalement plus les salariés que les dirigeants.

Tableau 33 Le pouvoir de contrôle perçu par les élus.

	Pouvoir de blocage au sein des conseils	Les élus contrôlent l'action des dirigeants de la fédération	Les élus contrôlent l'action des directeurs de caisse	Les élus protègent le patrimoine des sociétaires
Perception du président de la fédération	Pouvoir réel	Contrôle réel	Contrôle réel	Oui
Perception du président du district	Pouvoir possible	Contrôle réel	Contrôle via le Binôme président / directeur	Oui

Perception des présidents de caisse	Pouvoir possible	Contrôle possible	Contrôle réel	Oui
Perception des administrateurs et des conseillers	Pas de pouvoir	Pas de contrôle	Contrôle réel	Oui

L'apport managérial consiste à mettre en lumière les perceptions des élus quant à leurs apports en termes de défense des valeurs, de leur contribution aux dispositifs de contrôle. Ces perceptions sont très dépendantes du niveau du mandat : élus de caisse locale, président de caisse locale, représentant au District, administrateur au niveau fédéral.

Ces informations sont pertinentes dans un contexte où l'engagement des élus doit être constant (notamment à cause de l'environnement financier turbulent).

Jusqu'à présent notre programme de recherche a mis en lumière des innovations managériales qui ont contribué au succès des organisations sans que l'on se pose la question de la pérennité de ces innovations. Que se passe-t-il lorsque ces innovations se transforment en routines organisationnelles ? Que se passe-t-il quand les valeurs de l'entreprise sont bafouées pendant le processus d'innovation ?

Pour répondre à ces questions, nous conduisons une étude de cas approfondie dans le domaine de l'aéronautique. *Ch. MARSAL (2021, e) « Quand la gestion stratégique des coûts rate sa cible : le désastre humain et industriel du Boeing 737 MAX », proposition de communication pour le congrès annuel de l'AFC.*

Alors que la crise sanitaire s'accompagne d'une crise économique dont personne ne peut prédire le dénouement, la gestion stratégique des coûts semble plus que jamais d'actualité. Les méthodes et outils employés ont fait l'objet d'une abondante littérature, que cette période de crise invite à retrouver voire à renouveler. Shank et Govindarajan (1994), page 8 décrivent la gestion stratégique des coûts comme étant « *le mélange d'éléments d'analyse financière de trois thèmes issus de la littérature en management stratégique : l'analyse de la valeur, l'analyse de la position stratégique et l'analyse des inducteurs de coûts* », Langfield-Smith (2008) ajoute que la gestion stratégique des coûts implique une orientation stratégique : « *à la création, l'interprétation et l'analyse des informations issues du contrôle de gestion.* »³⁵ ces informations sont comparées aux activités des concurrents. Plusieurs techniques ont émergé dans ce contexte, l'auteur cite le coût cible, le coût durant le cycle de vie du produit, l'analyse stratégique des coûts, l'analyse des coûts de la concurrence, le bsc.

L'objectif de cette communication est de comprendre comment une entreprise, en l'occurrence Boeing, citée en exemple pour sa capacité à bien gérer ses coûts, a pu se fourvoyer dans des

³⁵ Page 206

choix technologiques discutables, ignorer les besoins de ses clients, bafouer ses propres valeurs et finalement perdre des milliards de dollars.

Dans le rapport d'enquête américain, les termes *cost* ou *costs* est cité 86 fois. Le rapport signale d'ailleurs cette problématique de coûts dès le résumé, considérant ainsi que c'est une des causes (parmi d'autre) des défaillances rencontrées.

En effet, la recherche académique produit des études de cas présentant les succès d'entreprises ou l'implantation de nouvelles méthodes managériales à un instant T mais ne dit rien sur la « routinisation » des procédures et leur dévoiement possible. Dans quels contextes, cette routinisation peut engendrer des difficultés ? Quelles sont les rationalités d'acteurs qui ont pu produire cette série de mauvaises décisions ? Quel est le rôle des valeurs défendues par l'entreprise dans ce contexte ? C'est ainsi que notre problématique sera la suivante : Comment la gestion stratégique des coûts peut contribuer à la quasi-faillite d'une entreprise ?

La mise en place de la gestion stratégique des coûts s'appuie sur la diffusion de nouveaux outils, de nouvelles méthodes de management destinés à améliorer la performance de l'organisation (Le Roy et al., 2013, Mol et Birkinshaw, 2009). Jaouen et Le Roy (2013) notent que toutes les fonctions de l'entreprise sont issues d'une innovation managériale et sont continuellement transformées par des innovations managériales.

La littérature consacrée à la gestion stratégique des coûts, outre la mise en place de nouveaux outils, évoque ces changements à travers les métiers du contrôleur de gestion et/ou du comptable. Shank (2006) après avoir décrit l'historique du management stratégique des coûts, termine son article par un constat doux amer sur la disparition progressive des compétences transversales des comptables et contrôleurs de gestion. Or ces compétences sont indispensables pour une mise en œuvre pertinente des méthodes et outils concernés.

Dans sa revue de littérature Langfield-Smith (2006), reconnaît le manque de succès actuel du management stratégique des coûts. L'auteur note qu'il existe un écart entre la littérature académique et la mise en œuvre effective dans les entreprises. Il cite l'exemple du succès des entreprises japonaises via le coût cible, qui n'a pas engendré de vaste mouvement de diffusion dans les entreprises non japonaises. Certaines études de cas ont de plus révélé que ces méthodes sont mises en place par d'autres salariés que les comptables.

Bromwich et Bhimani (1994) réfutent l'existence d'une crise et mettent en avant la focalisation sur des objectifs de court terme (du fait des évolutions et de la place grandissante de la comptabilité financière) qui expliquerait le moindre intérêt dans les entreprises pour une gestion stratégique des coûts.

Cet article se focalise sur la méthode du coût cible à partir d'une étude de cas approfondie.

Le recours à des études de cas pour analyser la gestion stratégique des coûts est fréquente (Langfield-Smith, 2006 ; Swank, 2006 ; Everart et al. 2006). Nous avons choisi d'étudier le cas Boeing à partir de documents qui retracent l'histoire du modèle 737 Max depuis sa conception (en 2011) à son interdiction de voler (printemps 2019). Nous exploitons les documents d'enquête publiés à la suite de deux accidents survenus fin 2018 et début 2019. Notre principale source documentaire concerne le rapport final du comité des transport et infrastructures américain, publié en septembre 2020, après 18 mois d'enquête. Notre posture de recherche sera marquée par une interprétation des documents étudiés. Il s'agira pour nous d'interpréter c'est à dire de produire des diagnostics théorico empiriques des situations (Claveau et Tannery, 2002). Le rapport d'enquête américain fait référence à de très nombreuses ressources, des articles de presse, des extraits de correspondance interne, des témoignages. Ce matériau doit nous permettre de rapporter les interprétations des acteurs au sujet des situations dans lesquelles ils se sont trouvés.

Nous tenterons d'analyser ces situations en mettant en lumière les logiques de situation au sens de Popper³⁶. Cette logique permet de « *faire une analyse fine des connaissances et informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée c'est-à-dire dans un travail de compréhension* » (Dumez, 2010, page 10).

Si l'analyse porte sur un phénomène qui se déroule dans le temps, l'analyse des connaissances *ex ante* et *ex post*, permet à l'observateur de construire son interprétation des événements (Dumez, 2006).

La structure de notre article consiste dans un premier temps à présenter quelques modèles de mise en place de gestion stratégique des coûts dont le coût cible. Dans un deuxième temps, nous interprétons les processus décrits dans les rapports d'enquête, à partir des modèles de coûts stratégiques.

L'exploitation des deux rapports d'enquête, nous permet d'interpréter ou de réinterpréter à posteriori l'enchaînement des décisions qui ont conduit aux deux catastrophes aériennes.

Notre question de recherche consiste à trouver des explications liées à la mise en œuvre des outils et processus de gestion stratégique des coûts. Dans ce but nous reconstituons les étapes de conception et de production du 737 MAX, puis nous cherchons à reconstituer les logiques d'acteurs ayant présidé aux différents choix opérés.

³⁶ Cité in Dumez (2010)

Dans leur article dédié aux meilleures pratiques du coût cible (Swenson et al., 2003) citent Boeing, qui a modifié sa façon de concevoir ses avions attestant d'une bonne maîtrise de cette innovation managériale. Cette maîtrise semble conforme aux valeurs défendues par la firme : « *leadership, intégrité, qualité, satisfaction des clients, travailler ensemble, des équipes diversifiées et impliquées, entreprise citoyenne, créer plus de valeur pour les actionnaires* ». ³⁷

L'analyse des rapports d'enquête (et en particulier des retranscriptions d'entretiens de la commission d'enquête américaine), nous permet d'appliquer les étapes de la gestion stratégique des coûts. Les trois étapes du modèle d'Iranmanesh et Thomson (2008) sont bien présentes, la « déviance » apparaît en étape trois. Durant la phase d'optimisation, les contraintes de sécurité ont été « évacuées » entraînant un changement des fonctionnalités de l'appareil.

L'analyse du processus coût cible tel qu'il ressort des entretiens, montre que la plupart des caractéristiques de la démarche sont présentes et maîtrisées.

Pendant la conception du projet, il semble exister plusieurs cercles de discussion :

- Les ingénieurs qui s'inquiètent entre eux de la sécurité, mais ne parviennent pas à convaincre des changements à opérer,
- L'équipe de commercialisation qui délivre à ses clients des messages en opposition totale avec les recommandations des ingénieurs,
- Le responsable de l'usine d'assemblage qui tente d'organiser ses plannings avec ses équipes et les sous-traitants et ne parvient pas à faire partager ses vues avec le responsable du projet,
- Les financiers qui délivrent leur même message de maîtrise des coûts, à tous les interlocuteurs.

Les apports académiques, sont de deux ordres :

- Une entreprise qui maîtrise le coût cible pendant une période peut cependant échouer à renouveler durablement ce processus, en particulier lorsque la culture d'entreprise évolue que les contraintes externes se durcissent.
- Cette défaillance intervient lorsque le coût cible est envisagé uniquement sous un angle mécaniste sans considérations des interactions et des questionnements qui interviennent pendant le processus de conception et de production.
- La mise en place de la méthode du coût cible est intervenue originalement pour maîtriser les coûts tout en restant proches des besoins des clients. L'exemple du 737 MAX montre

³⁷ <https://www.boeing.fr/decouvrez-boeing/l-esprit-boeing.page>

que la « culture client » et les valeurs attachées sont évacuées au profit d'une défense exclusive des objectifs financiers (et donc de la valeur actionnariale).

Le rapport d'enquête montre que c'est un seul client (*American Airlines*) qui a engagé l'avionneur sur le choix d'une reconfiguration, en faisant pression pour avoir un avion ayant les mêmes caractéristiques que l'avion d'Airbus. Ce même rapport d'enquête montre aussi que, le choix de laisser optionnel l'indicateur visuel, provient de demandes formulées par deux clients en 1999.

Swenson et al. (2003) expliquent que le coût cible a permis Boeing de modifier une ancienne pratique qui consistait à répondre à toutes les demandes de ses clients en multipliant les options disponibles en catalogue. La mise en place du coût cible a conduit l'entreprise à limiter les options proposées et à se caler sur certains clients dont les besoins permettraient de standardiser la production des appareils. Il existe donc une logique à suivre les besoins de clients qui sont considérés comme représentatifs. Cette logique rencontre plusieurs limites comme en témoigne le tableau 34.

De ce tableau, il ressort que le besoin de sécurité manifesté par plusieurs clients n'est pas entendu : les demandes de formation supplémentaires des pilotes sont rejetées.

Dans l'ensemble des comptes rendus, nul témoignage du contrôleur de gestion n'est mentionné. Le mot *financial* est cité 32 fois dans le rapport, il est toujours employé pour décrire la pression financière exercée pendant tout le processus de conception et de production. Depuis la fusion de l'entreprise avec le constructeur Mac Donnell Douglas, une forte culture financière est imposée à l'avionneur (Lazonick, 2019). Le système d'information comptable semble être dédié au respect des coûts avec une focalisation sur les coûts externes que sont les coûts d'exploitation des avions. A chaque étape du processus de conception et de production étudiée par la commission d'enquête, des considérations de coût sont évoquées.

Tableau 34 Interprétation de l'analyse de la valeur pour le client du modèle 737 Max.

	Analyse de la valeur du 737 MAX	Commentaires
Besoin	Transporter une charge utile sur une distance donnée (ou pendant une certaine durée) au moindre coûts et dans des conditions de sécurité acceptables ³⁸ .	De nombreux clients demandent des sessions de formation spécifiques pour satisfaire le besoin de sécurité, ils en sont dissuadés

³⁸ Fiche technique 134, IUT de Toulouse, Techniques et métiers associés au cycle de vie d'un produit

Fonction	Services équivalents à ceux rendus par le 737 NG, malgré l'insuffisance de certains d'entre eux (des dispositifs de sécurité restent optionnels)	Les alertes et discussions internes sur les fonctions de sécurité concernées par le système MCAS ne sont pas prises en compte La recommandation de standardiser l'indicateur visuel à tous les avions est rejetée. En 1999, deux clients avaient demandé que cet indicateur reste optionnel ³⁹
Coût	Optimisation de la production et focalisation sur le coût utilisateur (la formation des pilotes)	Les délais intenable de la ligne d'assemblage Récompense de l'équipe en charge de présenter un programme minimum de formation
Valeur	La valeur d'usage du fuselage de la famille des 737 correspond aux attentes des clients des années 60, lorsque l'embarquement se faisait sur le tarmac. Focalisation des équipes marketing sur la valeur utile de l'appareil (prise en main rapide pour les pilotes ayant navigué sur le 737 NG)	En 2010, les clients de Boeing attendent un avion entièrement nouveau. Pas de prise en compte des rapports des pilotes d'essais, Pas de communication aux pilotes sur les dysfonctionnements du desk

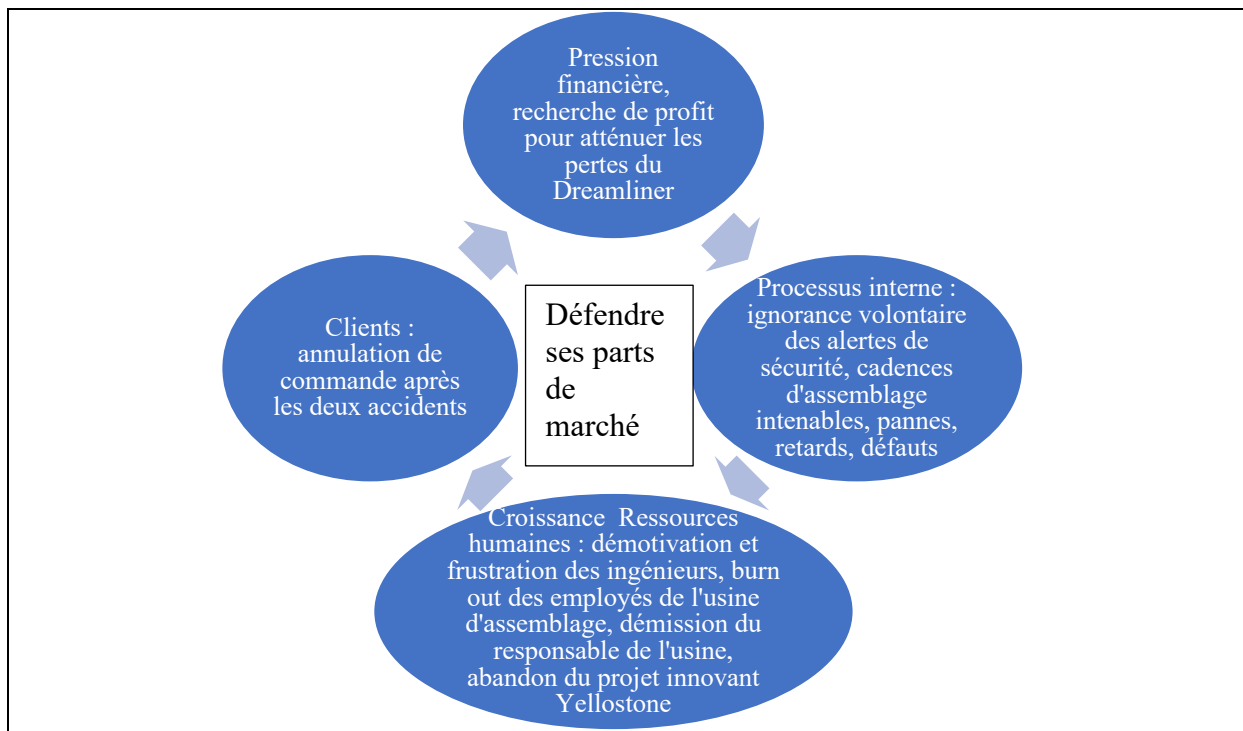
Pour autant, les entretiens laissent entrevoir l'existence d'un système d'information plus large, incluant des indicateurs non financiers (notamment dans l'usine d'assemblage) : heures de travail des salariés, défauts, pannes, retards d'assemblage, recours à de la main d'œuvre supplémentaires, rapports d'incidents, alertes etc...

Les entretiens donnent à penser que peu d'acteurs avaient une vision globale et claire du processus qui était en cours. Au vu des entretiens et données rapportés, nous avons imaginé un tableau de bord équilibré (BSC), qui s'il avait été utilisé, aurait peut-être pu contribuer à de meilleures prises de décisions (Figure 10). Nous avons choisi cette présentation car le BSC est régulièrement cité dans les outils employés pour le management stratégique des coûts. Nous observons que la compagnie, qui est clairement dans une posture stratégique de défenseur met à mal deux axes majeurs de son existence : les processus internes et la croissance future. Les innovations managériales concernées par les nouvelles méthodes de production ne portent pas leurs fruits

Le cœur de métier du constructeur est impacté par les décisions financières de ne pas perdre de parts de marché vis à vis d'Airbus. La gestion des résultats financiers (Lazonic et al., 2019) rejoint les observations faites par Bromwich et Bimanhi (1994) sur la focalisation des entreprises sur les résultats à court terme. Dans le cas de Boeing, cette focalisation se fait au détriment du cœur de métier et des options de croissance.

³⁹ Page 126 du rapport américain

Figure 9 Relecture du processus 737 Max



Pour chacun de ces points nous présentons les apports académiques et managériaux.

L'entreprise Boeing, en position de défendeur face à son concurrent Airbus, met en place des procédures éprouvées de gestion stratégiques des coûts et suit les principales étapes de mises en place de ces outils. Pour autant ces étapes sont marquées par des anomalies : la phase d'optimisation des coûts dégrade les fonctions du produit (notamment les fonctions liées à la sécurité), la coopération entre les services semble réduite, les ingénieurs ne sont pas entendus. Cette situation est rendue possible par l'absence de marge de manœuvre laissée au démarrage du projet. L'hypothèse d'incertitude des coûts n'est pas envisagée, probablement parce que la direction a décidé de reconfigurer pour le 12 fois le modèle 737 et que les 11 fois précédentes n'ont pas rencontré de difficultés.

Le deuxième point concerne l'analyse de la valeur réalisée par Boeing. Cette analyse est parcellaire et ne reflète plus l'évolution de la valeur attendue par les clients. La 12^e reconfiguration n'est plus possible compte tenu des évolutions technologiques et le nouvel appareil ne satisfait plus complètement un des besoins client : le niveau de sécurité acceptable.

Le troisième point concerne le système d'information comptable qui est utilisé durant le projet. Seuls les indicateurs financiers sont évoqués alors que les entretiens montrent que d'autres informations non financières étaient aussi disponibles. Travaillé et Dupuy (2015) évoquent la nécessité d'une stabilité et d'une répétitivité minimales pour la mise en place d'un système

cohérent de tableaux de bord. Cette stabilité semble avoir manqué dans le cas de Boeing. En reconstituant un tableau de bord équilibré, nous observons que les axes processus internes et croissance sont particulièrement malmenés par les décisions prises. Une absence de vision et/ou d'analyse globale de la situation peut aussi expliquer la faillite du projet. Une autre explication possible est à trouver du côté des nécessaires compétences et connaissances industrielles que doivent avoir les hommes du chiffre pour entamer un dialogue pertinent et fructueux avec les ingénieurs.

L'ensemble du programme est placé sous la seule contrainte financière en générale dans le but de satisfaire les actionnaires de la firme.

Conclusion de la deuxième sous-partie

Le contexte stratégique de toutes les organisations que nous avons étudiées est identique : environnement turbulent, changeant et ambigu. Les organisations servent de cadre au développement des interactions entre individus. Ces interactions ne se développent plus seulement parce que des règles du jeu le prévoient mais elles interviennent pour comprendre et surmonter des situations nouvelles (Weick, 1995).

Ces interactions sont particulièrement présentes dans les dispositifs de contrôle que nous avons pu étudier, nous avons pu les observer dans le cas de plusieurs banques coopératives mais aussi dans le cas d'établissements de recherche et d'enseignement.

L'étude des interactions a permis d'illustrer un double mouvement d'exploitation/exploration. Les organisations étudiées s'appuient sur l'exploitation des ressources cognitives existantes (administrateurs des banques coopératives, fonctionnaires des établissements d'enseignement et de recherche) pour explorer de nouvelles façons de travailler (innovations managériales) ou pour explorer de nouvelles stratégies (vente de nouveaux produits, élaboration d'un projet d'établissement placé innovant).

Lorsque cette dynamique est rompue (le cas Boeing), le processus d'innovation est compromis. Dans cet exemple, la phase d'exploitation des ressources existantes se résume à reproduire des routines obsolètes. L'exploitation des connaissances des ingénieurs n'est pas envisagée, les interactions entre le responsable du projet et des cadres intermédiaires sont inexistantes, les interactions avec certains clients sont aussi ignorées. Les nouvelles méthodes de production sont incompatibles avec les ressources existantes et les valeurs prônées par l'entreprise. L'exploration d'un nouveau modèle d'avion ne relève plus d'une démarche innovante mais ressemble davantage à la mise en place d'un bricolage organisationnel. Le cas Boeing, illustre

les incohérences qui peuvent exister lorsqu'une organisation ne met plus en place les conditions de communication nécessaires pour surmonter l'ambiguïté de l'environnement.

Conclusion de la deuxième partie.

Cette deuxième partie avait pour objectif de montrer comment un dirigeant d'entreprise peut choisir de se différencier en innovant.

La question centrale était de savoir comment les organisations « choisissaient » d'innover en mettant en avant deux moments distincts : les pratiques d'apprentissage d'une part et les interactions d'autre part.

Nous avons présenté les dispositifs d'apprentissage comme préalable au processus d'innovation en particulier l'apprentissage en double boucle. Ces apprentissages en double boucle se retrouvent dans les articles consacrés aux dispositifs pédagogiques innovants, aux innovations managériales, au pilotage partenarial.

Le processus d'innovation étant un processus collectif (Solle et al., 2003) nous avons mis en avant le rôle des interactions dans ce contexte. Les interactions que nous avons mises en lumière sont originales lorsque nous étudions la contribution des administrateurs au processus de contrôle. Elles deviennent « classiques » lorsque nous évoquons les interactions entre les salariés ou entre étudiants qui se coordonnent à distance. Nous avons pu montrer, comment l'absence d'interactions peut conduire une organisation à faire des choix non pertinents.

Les innovations observées sont des innovations incrémentales qui se développent dans un contexte d'évolution graduelle des organisations. Les dirigeants maintiennent une stabilité interne et s'appuient le plus possible sur des routines passées ayant démontré leur pertinence.

Dans ce contexte, les rapprochements que nous avons effectués semblent originaux car inédits. Les innovations que nous avons étudiées dans les organisations sont essentiellement des innovations managériales (par opposition aux innovations de produits par exemple).

Les résultats ont montré que le champ organisationnel était un puissant moteur du changement : les modifications de conditions d'exercice de l'activité, les évolutions réglementaires. Les dynamiques de pouvoirs sont aussi présentes : maintien de la légitimité des équipes dirigeantes, promotion des valeurs. Le contexte d'isomorphisme institutionnel que nous avons développé en première partie n'exclut pas une part de volontarisme des équipes dirigeantes. Ce volontarisme leur permet d'explorer de nouvelles façons de faire.

Ainsi nous avons pu étudier plusieurs banques coopératives à la fois dans des contextes d'imitation et de réponses à des forces coercitives, mais aussi dans des postures d'innovation qui les faisaient parfois sortir de leur champ organisationnel.

Les apports managériaux consistent à mieux appréhender les mécanismes de création de connaissances dans des contextes innovants (apprentissage en ligne) mais aussi à revoir le rôle de l'ensemble des acteurs qui deviennent de véritables apporteurs de ressources cognitives.

Conclusion générale : l'évolution de notre programme de recherche

L'étude du double mouvement de conformisme et d'innovation dans les organisations nous a permis d'illustrer la tension intégration/ différenciation existant au sein des organisations. Nous pouvons illustrer ce mouvement par l'exemple des banques coopératives qui ont fait l'objet d'une grande partie de nos travaux de recherche. Elles s'intègrent dans leur champ organisationnel tout en défendant des spécificités locales. Les innovations qu'elles ont mis en place (notamment le choix de s'orienter vers la téléphonie mobile) a été intégré dans le champ (isomorphisme mimétique des concurrents). Ce qui en retour nécessite de « trouver » d'autres axes de différenciation.

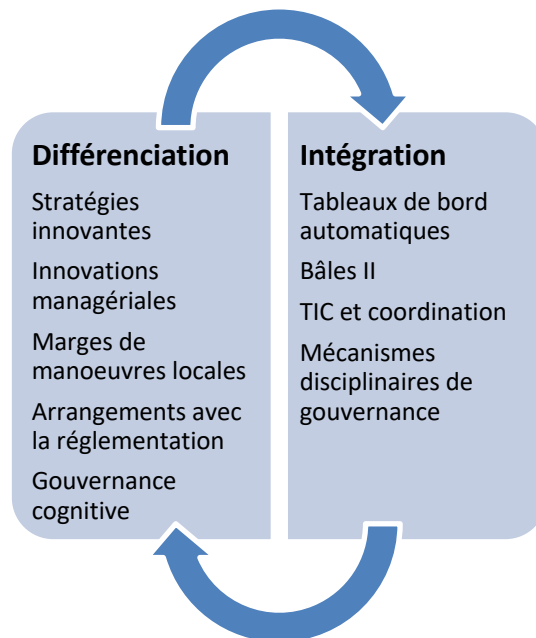


Figure 10 Le double mouvement intégration/différenciation des banques coopératives

Nos résultats doivent tous se lire avec les réserves d'usage : représentativité des échantillons, subjectivité des répondants et du chercheur, contingence temporelle des résultats, forte contextualisation des résultats.

Pour tenir compte des évolutions opérées tout au long de ce programme, nous présentons successivement les points suivants : les cadres théoriques utilisés, les paradigmes employés, les objectifs de recherche, le niveau d'analyse retenu, les méthodes employées et les développements futurs de ce programme.

L'évolution des cadres théoriques mobilisés.

Notre programme de recherche a débuté par des travaux inscrits dans la Théorie Positive de l'Agence et son extension à l'Architecture Organisationnelle (TAO).

L'étude des modalités de contrôle d'une banque coopérative nous a conduit à utiliser le cadre théorique de Simons (1995).

Afin de prendre en compte la dynamique d'apprentissage qui se développe au sein des organisations, le modèle de Nonaka et Takeuchi a été mobilisé.

L'étude des apprentissages hybrides nous a conduit à explorer une littérature peu mobilisée en sciences de gestion : théories de l'apprentissage autorégulé, théorie du comportement planifié. Ces théories proviennent des champs de la psychologie et des sciences de l'éducation.

Nous avons détourné une théorie existante : le cadre de Weick (1995, 2005) sert de toile de fond à l'analyse des dispositifs pédagogiques innovants.

Nous avons croisé des grilles existantes pour mieux analyser un phénomène connu (utilisation et appropriation des outils de contrôle dans des établissements bancaires). Notre programme de recherche s'y est attaché en croisant les contributions de Simons (1995) et de Jensen et Meckling (1992), ou les contributions de Simons (2005) et Brickley et al. (1997).

La mise en perspective de nos travaux montre enfin que l'utilisation de tel ou tel cadre théorique ne résulte pas d'un « plan prédéterminé », il existe des ajustements informels, des pratiques de bricolage. Le bricolage académique consiste à combiner différents matériaux, de « *constituer à partir d'un ensemble d'intuitions et de déductions, un angle distinct d'analyse en amalgamant certaines théories, métaphores et/ou méthodes* »⁴⁰.

Au-delà de la tension entre conformisme et innovation, il est indéniable que la recherche académique est aussi affaire de bricolage. Ce mémoire de HDR ne fait pas exception à la règle. Si toutes les études concernant les organisations bancaires découlent de nos travaux doctoraux, les incursions dans le domaine du pilotage dans les universités ou l'analyse des performances d'un enseignement à distance procèdent d'une démarche de bricolage. La proximité des objets de recherche (enseignement à distance), les opportunités de recherche nées de rencontres universitaires (la QVT dans les universités lors des rencontres Université de Montpellier et Université de Sherbrooke), les opportunités liées la participation à un projet européen (projet de recherche sur les performances d'un cours international en ligne), sont autant d'exemples de bricolage.

⁴⁰ Gendron (2013), page 143

L'évolution des paradigmes

L'utilisation d'une posture positiviste (TAO et TPA) nous a permis d'élaborer des modèles, testés ensuite à l'aune d'études quantitatives et qualitatives. Elle nous a permis d'élaborer des propositions qui ont été confirmées par des études de cas. Dans cette posture, la connaissance produite est objective et a-contextuelle, les hypothèses formulées sont réalistes, il y a une indépendance entre le sujet et l'objet et la vision du monde social est déterminée. Nous avons présenté les principaux éléments de la TAO en introduction de ce mémoire de HDR.

L'utilisation de cadres théoriques simplificateurs mais éprouvés, nous a permis d'appréhender une partie de cette réalité. Une partie seulement, car la connaissance du réel est ambiguë, contradictoire et peu stable (Weick, 1995 ; Gendron, 2013).

C'est à la fois parce que l'objet d'étude devenait plus complexe (apprentissage organisationnel) et la position du chercheur de moins en moins objective (analyse de ses propres pratiques pédagogiques, observation participante pour l'analyse des mécanismes internes de gouvernance, convictions personnelles) que nous avons ancré nos travaux dans le paradigme constructiviste et interprétativiste. La connaissance produite est subjective et contextuelle. « *La nature de la connaissance dépend de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage* » (Thietard et al., 2002 ; page 21).

Dans nos travaux sur l'apprentissage organisationnel ou dans l'article retraçant les déboires de Boeing, la nature de la connaissance produite est subjective et contextuelle. La réalité dépend de la construction de sens donnés par les acteurs en présence. Il y a une interdépendance entre le sujet et l'objet de la connaissance et la vision du monde est intentionnelle.

Le paradigme constructiviste nous a permis d'analyser de façon plus réaliste la systémique actions/interactions dans l'analyse de dispositifs pédagogiques innovants.

Le paradigme interprétativiste nous a permis de comprendre la réalité à travers l'interprétation des acteurs ayant participé à la conception du modèle 737 Max de Boeing. En tant que chercheur, nous avons interprété les significations subjectives qui ont fondé le comportement des acteurs.

L'évolution du niveau d'analyse

Le premier cadre théorique est marqué par l'individualisme méthodologique que nous avons évoqué dans l'introduction de ce mémoire. L'étude des comportements individuels est cependant de peu d'apport pour rendre compte du comportement organisationnel. Les jeux

d'acteurs, les influences réciproques entre acteurs rendent les hypothèses comportementales individuelles trop restrictives pour appréhender la totalité des phénomènes étudiés : dispositifs innovants ; socialisation des administrateurs, interactions.

C'est ainsi que notre niveau d'analyse a évolué de l'individu au groupe d'individus. Les stratégies d'acteurs dans des contextes sociaux définis permettaient de mieux rendre compte des phénomènes organisationnels : défense des valeurs par les administrateurs, stratégie des étudiants pendant les cours hybrides, stratégie des équipes dirigeantes dans la mise en place de la QVT. Dans ces exemples, le niveau d'analyse a évolué car l'objet d'étude a lui-même évolué.

L'évolution des méthodes employées

Nous avons développé en introduction, les principales méthodes employées dans la collecte et le traitement des données. Ce paragraphe a pour ambition de faire une synthèse rapide des choix opérés.

Une large partie de notre programme de recherche fait la part belle à la collecte des données par questionnaires (thèse, questionnaires envoyés aux administrateurs du crédit mutuel, questionnaires en cours de traitement sur les effets de Bâle II, les questionnaires de fin de cours complétés par les étudiants dans le cas des cours hybrides, questionnaire sur les effets de la crise covid sur la coordination des agences bancaires) pour un traitement quantitatif : régressions linéaires, tests de différences de moyennes.

Nous effectuons des analyses lexicales pour la partie des questionnaires ayant des questions ouvertes : questionnaire administré auprès des élus du crédit mutuel, questionnaires des étudiants, questionnaire Bâle II. Ces questionnaires sont parfois complétés de témoignages (entretiens semi directifs, témoignages informels, échanges de courriels).

Dans la mesure du possible nous avons croisé ces données avec des données secondaires externes (analyse de rapports de gestion) ou internes (compte rendu de réunion).

Dans certains travaux, nous avons aussi pris le parti de ne traiter que des données secondaires : interprétations des processus internes chez Boeing à partir d'un rapport d'enquête, mise en place des accords de QVT dans les établissements d'enseignement et de recherche à partir des documents de travail interne, étude des rapports de gestion des caisses régionales de crédit agricole.

L'évolution majeure de notre programme de recherche est de privilégier de plus en plus les données qualitatives qui nous semblent plus riches d'enseignement. Nous tentons de plus de « construire » des histoires : enseignements hybrides, cas Boeing, accord QVT.

Les développements futurs

Dans cette perspective, nos projets de recherche sont nombreux et variés :

- L'étude des spécificités des banques coopératives dans la mise en place des accords de Bâle constitue le premier axe. Il s'agit de poursuivre les recherches concernant la spécificité des banques coopératives. Nous retiendrons le cadre de la TAO. Nous envisageons d'étudier plus avant les différences potentielles dans la coordination des banques coopératives comparativement aux banques type SA.

Nous envisageons la rédaction de deux articles.

Un premier article s'attachera à rechercher la persistance d'une différence dans les modalités de coordination entre les deux types d'établissement. La revue de littérature existante met en avant deux phénomènes : le risque de rationnement du crédit lié à Bâle II d'une part, la proximité et la réactivité des banques coopératives dans le financement de leur territoire. Est-ce que cette réactivité est remise en cause par Bâle II ? Le jugement humain, véritable marqueur de l'identité coopérative est-il effacé au profit des algorithmes d'accords de crédit ? La mise en œuvre de Bâle II induit elle une limitation des financements ? Existe-t-il encore des différences en matière de financement, entre les deux types de banques ?

L'objectif de cet article sera d'identifier, dans un contexte de standardisation croissante des processus d'accords de crédit, l'existence d'une différence résiduelle entre les banques coopératives et les banques dites SA.

En nous appuyant sur la TAO, nous cherchons à savoir si le système d'incitation (promotion, importance du facteur humain, système interne de notation) et le système de droits décisionnels (importance des délégations) convergent avec la mise en place de Bâle II.

Nous nous appuyons sur une étude quantitative menée auprès de 118 chargés d'affaires professionnels ou chargés d'affaires entreprise (réponses collectées entre 2018 et 2019). Les questions sont posées sous la forme d'affirmations auxquelles les répondants donnent leur degré d'accord. Les réponses seront linéarisées (1 pour pas du tout d'accord et 5 pour tout à fait d'accord). Les poids ainsi attribués vont permettre de calculer des différences de moyennes entre les deux sous échantillons (banques coopératives et banques SA).

Tableau 35 Description des variables pour le projet Bâle II

Dimensions de la TAO	Questions	Type de question
Allocation des droits décisionnels	Tous crédits confondus quel est le pourcentage de crédit que vous avez en délégation ? Depuis votre entrée en fonction, diriez-vous que votre délégation a (augmenté/diminuer/stable)	Question à choix multiple De 0 à 20% ; de 21 à 40%, de 41 à 60 % ;de 61 à 80% et plus de 80 % Échelle de likert à 5 occurrences
Système d'incitation	Périodicité des changements de notation client	Question à choix multiple (mois, trimestre, semestre, année, autre)
	Vous êtes informés des changements	Échelle de likert à 5 occurrences
	Comment évaluez-vous le système de notation de votre établissement ?	Échelle de likert à 5 occurrences
	Le système de notation reflète votre jugement personnel	Échelle de likert à 5 occurrences
	Le système de notation est pessimiste	Échelle de likert à 5 occurrences

Les résultats attendus (les données ne sont pas encore traitées) permettront de poursuivre l'analyse sur le processus d'hybridation en cours du modèle coopératif.

La crise sanitaire de 2020 nous a incité à modifier le questionnaire précédemment évoqué, afin de prendre en compte les nouvelles contraintes de financement.

Un deuxième article va consister à comparer les deux types d'établissements dans le contexte de la crise sanitaire de 2020. Lors de cette crise, le gouvernement français a décidé d'inclure les banques dans les dispositifs d'aide à l'économie. Les prêts garantis par l'État (PGE) ont ainsi vu le jour. Dans ce contexte, les anciennes procédures internes, l'application stricte des contraintes Bâle II apparaissent hors de propos. Est-ce que les banques coopératives ont pris plus de latitude dans l'accompagnement de leurs clients ? Ont-elles desserré les contraintes réglementaires ?

L'objectif de cet article est de mettre en lumière l'agilité et la proximité des banques coopératives en comparant leurs pratiques à celles des banques type SA.

Le questionnaire précédent a été utilisé en rajoutant quatre questions. Une seconde collecte des données a eu lieu durant l'été 2020. Il a permis d'obtenir 133 réponses.

La grille théorique utilisée est encore une fois la TAO dans sa version dynamique. Nous nous focaliserons sur la flexibilité des droits décisionnels.

Les quatre nouvelles questions sont les suivantes et sont toutes présentées sous la forme d'affirmations que les répondants confirment ou non par le biais d'une échelle de Likert.

Tableau 36 Extrait du questionnaire pour le projet Bâle II en contexte covid

1. Pendant la crise de la covid votre délégation a augmenté/diminué/est resté identique
2. Pendant la crise de la covid le système de notation a été utilisé (comme d'habitude/a été allégé/ a été abandonné/sans réponse).
3. Pendant la crise de la covid y a-t-il des désaccords importants entre votre jugement personnel et la notation interne ?
4. La crise de la covid vous a-t-elle permis de mieux utiliser votre expertise ?

Dans les deux articles, nous resterons dans le paradigme positiviste.

Un troisième article explorera les politiques incitatives des établissements bancaires sous l'angle de la théorie institutionnelle.

Notre programme de recherche a montré que des pratiques de comparaison et d'imitation avaient cours dans le secteur bancaire. L'objectif de ce troisième article sera de savoir s'il existe des pratiques mimétiques dans les processus internes d'évolution des délégations accordées en agence.

Nous focalisons notre attention sur le système de délégation et son évolution. Nous exploiterons les 251 réponses des deux enquêtes précédentes. Les premières questions non exploitées de nos questionnaires (pré et post covid) vont permettre de répondre à la question de la standardisation des pratiques de coordination.

Les questions que nous allons exploiter sont les suivantes :

Tableau 37 Extrait du questionnaire pour le projet mimétisme institutionnel dans la coordination des banques de réseau

1. Depuis votre entrée en fonction votre système de délégation a augmenté/diminué (échelle de Likert à 5 occurrences)
2. Lorsque votre délégation a évolué c'est parce que : vous avez obtenu une promotion, le système de notation a changé, le schéma délégataire a changé, autre
3. Quelle est la périodicité du changement de notation ?
4. Etes-vous informés de ces changements ?
5. Les changements de notation proviennent de la politique commerciale de votre établissement (échelle de Likert).
6. En complément des données financières, quelles sont les expertises importantes à posséder dans l'analyse d'un dossier de financement ?

Les résultats attendus permettront de qualifier les pratiques de gestion des hommes dans le champ organisationnel bancaire. Il permettra en outre d'observer (ou pas) le mouvement de convergence entre les banques coopératives et les banques SA.

- La crise sanitaire est de nature à modifier les procédures internes des organisations.

Dans le secteur bancaire extrêmement réglementé, la question se pose de la flexibilité des routines organisationnelles. Nous envisageons de travailler sur deux articles.

Le premier article va traiter **de la résilience des organisations** en temps de crise covid.

Il est prévu de présenter une communication au prochain congrès RIODD.

Cette recherche fait le pendant de nos travaux sur la capacité plus grande des banques coopératives d'innover et d'être flexibles. La crise sanitaire nous permet de poursuivre dans cette voie en focalisant notre attention sur les salariés d'agences bancaires et non plus sur les administrateurs. Notre objectif de recherche consiste à identifier si, en situation de crise, les acteurs ont pu avoir la possibilité de proposer des innovations managériales. De telles innovations ne peuvent se développer qu'avec un minimum d'autonomie des acteurs. Nous envisageons cette recherche en utilisant le paradigme interprétativiste. Dans ce contexte, ce sont les interprétations des acteurs qui vont donner du sens au phénomène observé.

Nous avons administré un mini questionnaire qui a recueilli 150 réponses. Le traitement des questions ouvertes a commencé avec le logiciel TXM.

Tableau 38 Extrait du questionnaire pour le projet agilité des banques coopératives en contexte covid

1. Pendant cette période y a-t-il eu des possibilités de proposer des solutions de travail (partage des tâches, organisation des tâches etc), adaptées à votre agence, émanant des collaborateurs de l'agence? Si oui, donnez des exemples.
2. Après cette période y a-t-il eu des possibilités de proposer des solutions de travail (partage des tâches, organisation des tâches etc), adaptées à votre agence, émanant des collaborateurs de l'agence? Si oui, donnez des exemples.
3. Selon vous, est-ce que la crise covid va modifier la façon dont votre entreprise peut fonctionner dans le futur?
4. Pendant cette période, est-ce qu'il vous est arrivé de réaliser des activités nouvelles ou des activités peu habituelles en période pré covid?
5. Pendant cette période de confinement avez-vous eu plus d'autonomie dans vos activités? Si oui donnez des exemples

Nous avons fait le choix de ne proposer que des questions ouvertes et de laisser les répondants s'exprimer librement. L'analyse des données textuelles doit nous permettre de faire ressortir les occurrences majeures qu'il sera possible d'interpréter.

Les résultats attendus doivent permettre de déterminer quelles ont été les solutions adoptées dans les agences, si les solutions ont émané du terrain ou ont été imposées par le siège. L'agilité des organisations est aussi mise en avant avec la question des activités nouvelles attribuées aux employés. Nous tenterons en outre de déterminer si les banques coopératives ont laissé plus d'initiatives à leurs employés que les banques de type SA.

- La coordination du cours de *Global Entrepreneurship* doit déboucher à présent sur une valorisation académique in collaboration with Martha Mador (Kingston University ;Kingston), Anat Goldstien and Ruti Gafni (Yaffo college, Tel Aviv).

The pandemic has put into the spotlight the challenges faced - and experiences lived - of students whose learning environment has gone online. However, there are few datasets which offer direct comparisons between pre - and post-COVID experiences. Our experience developed through an international collaboration initially funded by Erasmus+ has been gathering feedback from an online, international teaching intervention for 3 years. (2018-19; 2019-20; 2020-21 (corona year)).

We 'll use mixed methods, using qualitative (written feedback in course post survey) and quantitative data (likert scales on some questions in course post survey).

Tableau 39 Longitudinal study on Global Entrepreneurship course: data collected

Academic years	Nb of students	<i>Including English</i>	<i>Including French</i>	<i>Including Israeli</i>	Nb of respondents	Rate of answer
2018-2019	171	51	43	77	132	77%
2019-2020	134	56	41	37	115	86%
2020-2021	155	68	39	39	141	91%
Sample	460				388	

Literature and journal areas: Virtual team work process (in learning, and/or in other work domains) , Experiential learning ,Problem Based Learning ,Student experience of online learning .

We focus our publication on 3 academic review : Entrepreneurship & Education ;International Journal of Entrepreneurship Education ;ISBE .

Our next meeting is on April 13th.

- Levers of control and innovation in financial services : some Chinese cases, with collaboration of Jack WOO (PHD) and manager at CCB.

We have few studies exploring links between corporate governance and levers of control employed. Simons typology was built on large American companies practices. It could be accurate to see if culture influence more interaction or value levers in a context of innovation. Does ownership influence use of a specific lever? It's usually admitted (but not always demonstrated) that diagnostic levers are more used in listed companies

The aim of the article could be : how levers of control support innovative process in financial services? Is there a specificity in Chinese banking sector?

Framework of levers of control is largely used in management control literature. The question is how these levers are employed to support strategy and changes in companies.

Simons (1995, 2005) explain that all the levers are present in companies and, depending the situation, top manager will focus on one aspect or another.

He calls that the balance of levers. Some researchers have tried to measure these focuses (for example high attention to diagnostic levers) in different strategic situations.

Some tools (for example budget) can be used alternatively for diagnostic or interactive purpose. The concept of ambidextry illustrate it.

For our purpose, we try to identify which levers is more used during the innovative process in financial sector.

The table below illustrate our data collection.

Tableau 40 Levers of control during innovation process : about 2 cases in china

Lever 1 Beliefs systems

	Simons (1995)	HSBC	CCB
What	Explicit set of beliefs that define basic values, purpose and direction, including how value is created, level of desired performance and human relationships	<i>Value integrity trust excellent customer service</i>	<i>Core value integrity, impartiality, prudence and creation Capabilities to serve the development of the national economy</i>
When	Opportunities expand dramatically Top manager desire to change strategic direction Top manager desire to energize workforce	In data collected: during the innovative process which value appear? In interview, are values mentioned?	In data collected: during the innovative process which value appear? In interview, are values mentioned?
Who	Senior manager personally write substantive drafts staff groups facilitate communication, feedback and awareness surveys	In interview can we "see" other stakeholders ?	In interview can we "see" other stakeholders ?

Lever 2 : Boundary Systems

	Simons (1995)	HSBC	CCB
What	Formally stated rules, limits and proscriptions tied to defined sanctions and credible threat of punishment	<i>Compliance</i> <i>Strategic planning system</i>	<i>Compliance</i> <i>Operational guidelines</i>
When	Business conduct boundaries, when reputations costs are high Strategic boundaries when excessive search of experimentation risk dissipating the resources of the firm	In data collected: does an operational guideline was mentioned during interview? Does a strategic planning system is used or mentioned during the innovative process? Are limits clearly defined? Which limits?	In data collected: does an operational guideline was mentioned during interview? Does a strategic planning system is used or mentioned during the innovative process? Are limits clearly defined? Which limits?
Who	Senior managers formulate with the technical assistance of staff experts (eg lawyers) and personally mete out punishment staff groups monitor compliance	In interview can we “see” other stakeholders ?	In interview can we “see” other stakeholders ?

Lever 3 Diagnostic Control system

	Simons (1995)	HSBC	CCB
What	Feedback system that monitor organizational outcomes and correct deviations from preset standards of performances Examples: profit plan and budgets Goals and objectives systems Project monitoring systems Strategic planning systems	<i>Strategic planning system (page 151, Woo 2021) with objectives that can be measured</i> <i>Budget</i>	<i>Leader in core indicators</i> <i>Socially responsible</i>
When	Performance standard can be preset Out puts can be measured Feedback information can be used to influence or correct deviations from standard Process or output is a critical performance variable	During the innovation process is there some specific objectives (like ROI), is there any feedback and analysis of possible deviation?	During the innovation process is there some specific objectives (like ROI), is there any feedback and analysis of possible deviation?
Who	Senior managers set or negotiate goals, receive an review exceptions reports, follows up significant exceptions, staff groups maintain systems, gather data and prepare exception reports	In interview can we “see” other stakeholders ?	In interview can we “see” other stakeholders ?

Lever 4 Interactive control systems

	Simons (1995)	HSBC	CCB
What	Control system that mangers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of subordinates	<i>Actors networks</i> <i>conflict resolution</i> <i>customer focus</i> <i>interaction with regulators</i>	<i>Interactions with customers; comparisons with competitors, demand from government</i>

	Examples: profit planning systems project management systems Brand revenue systems Intelligence systems		
When	Strategic uncertainties requires search for disruptive change and opportunities	During interview can we have example of discussion? Did discussions change assumptions, previous choices?	During interview can we have example of discussion? Did discussions change assumptions, previous choices?
Who	Senior management actively use the system and assign subjective effort bases rewards Staff groups act as facilitators	In interview can we “see” other stakeholders ?	In interview can we “see” other stakeholders ?

Pour conclure, nous pouvons souligner que ce travail de synthèse a été l’occasion non seulement de mettre en cohérence l’ensemble des recherches réalisées, d’ouvrir de nouvelles perspectives de recherche mais aussi d’encadrement.

Le programme de recherche que nous avons présenté et que nous poursuivrons nous permet de guider utilement des travaux de recherche dans les domaines suivants :

- La gouvernance bancaire avec une focalisation sur la gouvernance cognitive des banques coopérative.
- Les innovations et les modes de coordination dans le domaine bancaire.
- Les modalités d’apprentissage organisationnel en contexte d’incertitudes (enseignement hybrides, situations de crise)
- La dynamique des interactions dans l’utilisation des outils de contrôle.

Table des figures

Figure 1 La place de la TAO dans la performance de la firme et dans notre programme de recherche	26
Figure 2 Logiques inductives et déductives dans notre programme de recherche.....	29
Figure 3 L'utilisation de l'exploration dans la partie transversale de notre programme de recherche	30
Figure 4 Les méthodes de collecte des données.....	33
Figure 5: Les tableaux de bord de pilotage dans les deux champs disciplinaires (<i>synthèse du schéma de l'article encyclopédie, 2006</i>)	42
Figure 6 : Les principales propositions testées par l'étude de ces deux cas.....	45
Figure 7: Modélisation simplifiée de l'étude (<i>RFGE, n° 17,2016</i>)	67
Figure 8 Les antécédents des communautés de pratiques	97
Figure 9 Relecture du processus 737 Max	126
Figure 10 Le double mouvement intégration/différenciation des banques coopératives.....	130

Index des tableaux

Tableau 1: Synthèse de notre programme de recherche.....	25
Tableau 2: Synthèse et questions de recherche de la partie 1	32
Tableau 3: Synthèse et questions de recherche de la partie 2	32
Tableau 4 : Diversité des entretiens à l'occasion de nos recherches.....	34
Tableau 5: Les différents types de contrôle possibles lors du processus de centralisation des banques.....	40
Tableau 6: Principales caractéristiques des firmes étudiées et des responsables interrogés	44
Tableau 7 : Les modes de coordination et les performances associées.....	51
Tableau 8 : Les antécédents de la rémunération collective variable	52
Tableau 9 : Les sources de données utilisées pour la contribution à l'ouvrage collectif (2014)	53
Tableau 10 : Les caractéristiques du contrôle Diagnostic au sens de Simons (article <i>ouvrage collectif de 2015</i>).....	54
Tableau 11 Spécificités de la coordination des banques coopératives comparativement aux banques SA.....	58
Tableau 12 Les principaux résultats issus de la revue de littérature (<i>Revue FCS, 2009</i>).....	62
Tableau 13 : Les sources de données utilisées pour la rédaction du chapitre consacré à la gouvernance (2013).....	63
Tableau 14 : Les principaux résultats en termes de gouvernance externes et internes issus du chapitre consacré à la gouvernance (2013)	64
Tableau 15 : Description de l'échantillon retenu pour l'étude de la professionnalisation des administrateurs (<i>RFGE, n° 17, 2016</i>).....	68
Tableau 16 : Tableau simplifié des résultats obtenus sur l'utilisation des supports de cours ..	79
Tableau 17 Résultats synthétiques du questionnaire concernant le contenu du cours.	80
Tableau 18 Résultats synthétiques du questionnaire concernant les activités du cours.....	80
Tableau 19 Recueil des mini- récits à l'issue du premier cours de GE.....	85
Tableau 20 Synthèse des causes d'ambiguïté et d'incertitude dans le cours de GE	85
Tableau 21 La mise en acte des groupes face aux ambiguïtés du cadre	86
Tableau 22 Les évolutions du cadre destinées à renforcer les interactions au sein des groupes	88
Tableau 23 Le processus de conversion des connaissances.....	92
Tableau 24 Les résultats obtenus (<i>communautés de pratiques</i>).	98
Tableau 25 Les documents étudiés (<i>RFGE, n° 18,2016</i>)	100
Tableau 26 : Allocation des droits décisionnels et activation des leviers de Simons.	105
Tableau 27 Le système d'évaluation des performances et ses déclinaisons possibles avec les leviers de Simons.	105
Tableau 28 L'alignement du système d'incitation et des leviers de Simons	106
Tableau 29 les données collectées et utilisées dans deux articles (<i>Annals of Public and Cooperative Economics., 2013 et LA Revue des Sciences de gestion, 2012</i>)	110
Tableau 30 Les caractéristiques des leviers mobilisés par la gouvernance mutualiste (<i>Annals of Public and Cooperative Economics., 2013</i>).....	112
Tableau 31 Participation des élus au contrôle interactif	113
Tableau 32 La place des innovations dans les séminaires et journées de travail organisées au sein des caisses régionales de notre échantillon.....	116
Tableau 33 Le pouvoir de contrôle perçu par les élus.....	119
Tableau 34 Interprétation de l'analyse de la valeur pour le client du modèle 737 Max.	124
Tableau 35 Description des variables pour le projet Bâle II	135
Tableau 36 Extrait du questionnaire pour le projet Bâle II en contexte covid.....	136

Tableau 37 Extrait du questionnaire pour le projet mimétisme institutionnel dans la coordination des banques de réseau	136
Tableau 38 Extrait du questionnaire pour le projet agilité des banques coopératives en contexte covid	137
Tableau 39 Longitudinal study on Global Entrepreneurship course: data collected.....	138
Tableau 40 Levers of control during innovation process : about 2 cases in china.....	139

Bibliographie

Abdesselam, R., Cieply, S., & Le Pape, N. (2002). Les facteurs de différenciation des banquiers mutualistes et commerciaux en matière de financement des PME. *Revue d'économie financière*, 121-131.

Adams R. et Mehran H. (2005), Corporate Performance, Board Structure and Its Determinants in the Banking Industry , Staff Reports from Federal Reserve Bank of New York, n 330, p. 1-42.

Al-Atabi, M., & DeBoer, J. (2014). Teaching entrepreneurship using massive open online course (MOOC). *Technovation*, 34(4), 261-264.

Albertini T., Fabiani T., Lameta N., Lima M. (2019) A framework for evaluating the effectiveness of entrepreneurial teaching in higher education, *Marché et Organisations*, Vol. 1, n°34, pp 159-186.

Alcaras, J. R., Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2009). Les relations entre les banques coopératives et les organisations de l'économie sociale et solidaire: proximités et partenariats. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, (311), 46-58.

Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2003), « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité-Contrôle- Audit*, numéro spécial, Mai, pp 7 à 26

Alcouffe, S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'AFC en France* (Doctoral dissertation, HEC).

Alexandre, H. (2013). *Banque et intermédiation financière* (No. hal-01620804).

Alexandre, H., & Buisson-Stéphan, H. (2014). L'impact de la crise de 2008 sur le rationnement du crédit des PME françaises. *Revue internationale PME*, 27(2), 95-113.

Alexandre, H., & Clavier, J. (2017). Adoption of IAS/IFRS, liquidity constraints, and credit rationing: The case of the European banking industry. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 63, 249-258.

Alter N. (2000) *L'innovation ordinaire*, Paris PUF

Alter N. (2002) « L'innovation : un processus collectif ambigu », *Les logiques de l'innovation*, Alter N. (éd), Paris La Découverte

- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, 76, 98-105
- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & management*, 41(5), 585-596.
- Avenier M.J, Thomas C. (2011), «Mixer quanti et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », Cahier de recherche n° 2011-06-E4, CERAG, UMR CNRS 5820, Université Pierre Mendès France de Grenoble 2.
- Ayadi, R., Llewellyn, D. T., Schmidt, R. H., Arbak, E., & Pieter De Groen, W. (2010). Investigating diversity in the banking sector in Europe: Key developments, performance and role of cooperative banks.
- Babeau O., Chanlat J.F. (2011) « Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter », *Revue Française de Gestion*, n° 120, pp 33 à 50
- Bachelard G. (1940) *La philosophie du non*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bancel J. L. 2010, « Mondialisation et régulation bancaire : enjeux et impacts pour les banques coopératives », colloque OCDE « La refondation du système monétaire international », Paris, 17 mars.
- Basly, S. (2017). L'internationalisation de la firme: les théories de l'apprentissage organisationnel sont-elles caduques?. *Marche et organisations*, (1), 15-34.
- Bayad M., Simen S.F. (2003), Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, Actes de la XII^e conférence de l'AIMS.
- Bensedrine J., Demil B. (1998), L'approche néo-institutionnelles des organisations, in H. Laroche et J.P. Nioche, *Repenser la stratégie*, Vuibert, pp 85-110
- Berger, A. N. (2003). The economic effects of technological progress: Evidence from the banking industry. *Journal of Money, credit and Banking*, 141-176.
- Berger, A. N., & Mester, L. J. (2003). Explaining the dramatic changes in performance of US banks: technological change, deregulation, and dynamic changes in competition. *Journal of financial intermediation*, 12(1), 57-95.
- Bessire, D. (1998). Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(4), 5-37.

Bidart, C. (2012). Réseaux personnels et processus de socialisation. *Idées économiques et sociales*, (3), 8-15.

Blanquet M.-F., Web collaboratif, web coopératif, web 2.0. Quelles interrogations pour l'enseignant documentaliste? *Formation des personnes ressources en documentation*, CRDP d'Aix-Marseille, 2007 (<http://eprofsdocs.crdp-aixmarseille.fr/- Web-collaboratif- Web-cooperatif-html>].

Bouaiss, K. (2010). Réglementation Bâle II et architecture organisationnelle: le cas du groupe banque populaire. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 9-32.

Bourguignon A. (2003), « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion », *Comptabilité- Contrôle-Audit*, Numéro Spécial, Mai, pp 27-53

Bollecker M. Azan W. (2009) “L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle », *Comptabilité-Contrôle- Audit*, Tome 15, Vol. 2 ; décembre, pp 61- 86.

Brickley J.A., Smith C.W., Zimmerman J.L. (1997), “Management Fads and Organizational Architecture”, *Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol. 10, n° 2, été, pp 24-39

Bromwich, M. and Bhimani, A. (1994), *Management Accounting Pathways to Progress*, Chartered Institute of Management Accountants, London.

Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.

Charreaux Gérard. La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. In : *Revue d'économie industrielle*, vol. 92, 2e et 3eme trimestres 2000. Économie des contrats : bilan et perspectives. pp. 193-214 ; doi : <https://doi.org/10.3406/rei.2000.1046>
https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2000_num_92_1_1046

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), 215-238.

Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.

Charreire-Petit S. (2009), John Meyer et Brian Rowan, les organisations comme reflets de mythes rationnels, in *Les grands auteurs en management*, dirigée Sandra Charreire-Petit et Isabelle Huault, éd. EMS-Management et société- 2° édition

Cisel M. (2018), Interactions entre utilisateurs de MOOC : apprehender la partie immergée de l'iceberg. *Distance and Mediation of Knowledge* (20), <https://doi.org/10.4000/dms.2000>

- Claveau N., Tannery F., (2002)., La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs in N. Mourgues, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, EMS, p 121-150.
- Cohen M. et March J. (1974), *Leadership and ambiguity: The American College President*, NY: Mc Graw Hill, 2^o édition, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- Colasse B. (1999), “ Vingt ans de recherche comptable française : continuité et renouveau », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, mai pp23-34
- Colasse B. (2000), « Harmonisation comptable internationale », in B. Colasse (coord.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p. 757.
- Colville I., Pye A., Brown A.D.,(2016) Sensemaking processes and Weickarious learning, *Management Learning*, 47 (1), p. 3-13.
- Conner, K. R., and Prahalad, C. K. (1996) “A ResourceBased Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism,” *Organization Science* (7:5),pp. 477-501
- Cyert R. et March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2^o ed., Oxford, Blackwell Publishers, 1992
- Dayan A. coord,(1999) *Manuel de gestion*, Vol . 1, Ellipses,
- De jong N, Verstegen DML, Könings KD. The role of the e-tutor in synchronous online problem-based learning: A study in a Master Public Health Programme. *British Journal of Educational Technology*. 2018;49(3):385-397.
- Demsetz, R. S., & Strahan, P. E. (1995). Historical patterns and recent changes in the relationship between bank holding company size and risk. *Economic Policy Review*, 1(2).
- Deville, A., & Leleu, H. (2010). De nouvelles mesures pour comparer la performance opérationnelle et financière des agences bancaires. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(2), 97-126.
- Deville, A., et Mourey, D. (2018). Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives-Une gestion pour de nouveaux possibles. *Revue française de gestion*, 44(276), 63-83.
- Di Maggio P. et Powell W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, Avril, pp 147-160
- Dumez H. (2006) Why a special issue on Methodology : Introduction, *European Management Review*, Vol. 3, N^o 1, pp 4-6
- Dumez H. (2010) Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'aegis*, Vol. 6, n^o 4, Hiver, pp 3-16

- Dupuy Y., Lacroix M., Naro G. (2006) « Identités et dilemme de l'enseignant-chercheur en sciences comptables », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 12 ; Vol. 2, pp 9-26
- Durand J.P. (2009), Le travail collaboratif : des illusions à d'éventuels possibles, *Marché et Organisations*, Vol.3, n° 10, pp 15-28.
- Everaert,P., Loosveld,S., Van Acker,T., Schollier, M., Sarens,G.,(2006) Characteristics of target costing:theoretical and field study perspectives, *Qualitative Research in Accounting & Management*,Vol. 3 No. 3,pp. 236-263
- Feld, S. L. (1981). The focused organization of social ties. *American journal of sociology*, 86(5), 1015-1035
- Ferrary, M. (2010). Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social. *Revue d'économie industrielle*, (129-130), 171-202.
- Fogelberg L. et Griffith J.M. (2000), Control and Bank Performance , *Journal of Financial and Strategic Decisions*, vol. 13, n 3, p. 63-69.
- Fonteyne, W. (2007). Cooperative banks in Europe-Policy issues.
- Foray D. « Standardisation et concurrence : des relations ambivalentes » *Revue d'économie Industrielle*, n° 63- 1° trimestre 1993, pp 84-101
- Fransman M. (1998), « Information, knowledge vision and theory of the firm”, In *Technology, organization and competitiveness perspectives on industrial and corporate change*, Coord? Dosi, Oxford University Press, 1998, pp 147-191.
- Froot, K. A., & Stein, J. C. (1998). Risk management, capital budgeting, and capital structure policy for financial institutions: an integrated approach. *Journal of financial economics*, 47(1), 55-82.
- Gendron Y. (2013) “ (Re) penser la contribution à la recherche » *Comptabilité, Contrôle Audit*, Vol. 19, n° 2, pp 135-155
- Gendron, Y., & Rossignol, J. L. (2009). Éditorial. Comptabilité et gouvernance: Une contribution au pluralisme intellectuel. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(3), 3-7.
- Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2006). *Les banques coopératives en France: le défi de la performance et de la solidarité* (No. hal-00501724).
- Gibson, M. S. (1998). The implications of risk management information systems for the organization of financial firms. *Available at SSRN 146910*.
- Griffin E. (2006) *A first look at communication theory*, 6° éd., New York: Mac Graw hill Publishing Co.
- Griffith, J.M. (1999.) "CEO ownership and firm value," *Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 20(1), pages 1-8.
- Godard, L., & Schatt, A. (2005a). Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français. *Gestion*, 4, 81-101.

Godard, L., & Schatt, A. (2005b). Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. *Revue française de gestion*, (5), 69-87.

Godard, L., Raffournier, B., & Schatt, A. (2008). Quels sont les déterminants de la composition des conseils d'administration? Le cas des entreprises belges, françaises et suisses. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, (4), 33-58.

Godowski, C. (2004). La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(2).

Ghozlane, S., Deville, A., & Dumez, H. (2016). Enseignement supérieur: mythes et réalités de la révolution digitale. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 28-38). FFE.

Haiss, P. (2010). Bank herding and incentive systems as catalysts for the financial crisis. *IUP Journal of Behavioral Finance*, 7(1/2), 30.

Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315.

Hirschey M. (1999), Managerial Equity Ownership and Bank Performance: Entrenchment or Size Effects? , *Economics Letters*, vol. 64, n 2, p. 209-213.

Huault I. (2009) Paule DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité, in *Les grands auteurs en management*, dirigée Sandra Charreire-Petit et Isabelle Huault, éd. EMS-Management et société- 2^o édition

Hugues J.P., Lang W.W., Moon C.G. et Pagano M.S. (2001), Managerial Incentives and the Efficiency of Capital Structure , Working paper of Rutgers University.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 422-447.

Ibert J. (2009), Richard R. Nelson et Sidney Winter, La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation, in *Les grands auteurs en management*, dirigée Sandra Charreire-Petit et Isabelle Huault, éd. EMS-Management et société- 2^o édition, pp 257-273

Iranmanesh H., Thomson V. (2008) ,Competitive advantage by adjusting design characteristics to satisfy cost targets *Int. J. Production Economics* 115 (2008) 64– 71

Jaouen A. et Le Roy F. (2013). L'innovation Managériale , Dunod, Paris.

Jensen M.C. et Meckling W.H.,(1976) « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs andOwnership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, October , p. 305-360

Jensen M.C.; Meckling W.H. (1992), "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure", in Werin L. Wijkander H. (eds); *Contrat Economics*, Blackwell, pp 251-274.

Jensen M.C.; Meckling W.H. (1994) "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, n° 2, pp 4-19

Juignet P. (2015). Le positivisme scientifique. In : Philosophie, science et société [en ligne]. 2015. Disponible à l'adresse : <https://philosciences.com/Pss/philosophie-et-science/methode-scientifique-paradigme-scientifique/115-positivisme-scientifique>.

Kendall, J. E., & Kendall, K. E. (2012). Storytelling as a Qualitative Method for IS Research: Heraldng the Heroic and Echoing the Mythic. *Australasian Journal of Information Systems*, 17(2). <https://doi.org/10.3127/ajis.v17i2.697>

Kimberly J. et Evanisko J. (1981). "Organizational Innovation : The influence of Individual Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 4, p. 689-713.

Kincheloe, J. L. (2008). *Knowledge and critical pedagogy: An introduction*. Dordrecht: Springer.

Kuhn, T. S. (1972). Scientific growth: reflections on ben-david's" scientific role".

Langfield-Smith K., (2006), Understanding management control systems and strategy, in Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, Oxford, pp. 243-265.

La Villarmois O., 1999, Évaluer la performance des réseaux bancaires: la méthodeDEA, *Décision Marketing*, 16, 39-51.

Lamarque E. Core Banking competencies and global approach strategies of customer : the French case" *Gestion 2000*, nov-dec.

Lamarque, É. (2009). La banque sait-elle encore gérer le risque?. *Revue française de gestion*, (8), 193-207.

Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967) *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; Traduction française, *Adapter les structures de l'entreprise*, (1986), Paris, Les Editions d'Organisation.

Lazonick et al. (2019) <https://prospect.org/environment/make-passengers-safer-boeing-just-made-shareholders-richer/>

Le Boterf, G. (2005). Gestion des compétences Définition, nécessité, faisabilité. *Gestions hospitalières*, (451), 772-776.

Le Roy F.,Robert M.,Giuliani P. (2013) L'innovation managériale, Généalogie, défis et perspectives, *Revue Française de Gestion*, Vol 6, n° 235, pp 77-90

Levy-Tadjine T., Paturel R., (2008), Quelques réflexions succinctes sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, *Marché et Organisations*, Vol. 1, n° 6, pp 147-162

- Limperos, A.,M.,Buckner M.,M.,Kaufmann,R.,Frisby,B.,N.,(2015)"Online teaching and technological affordances: an experimental investigation into the impact of modality and clarity on perceived and actual learning", *Computer and Education*, 83, 1-9
- Longo G. et al. (2009), « Editor's note: Bibliometrics and the curators of orthodoxy », *Mathematic Structures in Computer Science*, Vol. 19, pp 1-4
- Longo G. (2009b), « Science, Problem Solving and Bibliometrics », *Mathematic Structures in Computer Science*, Vol. 19, pp 1-7
- March, J. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, pp 71-87
- Maroto –Acin J.A., M. Hernandez (2000) « Public administration as stakeholders in spanish savings banks » in Shareholder value management in banks,Coord. Shuster, Mac Millan
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (September), pp 340-363.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1978), *The structure of educational organizations*. In M.W. Meyer and Associates, *Organizations and Environments*, Sans Francisco: Jossey Bass
- Mol, M.J. et Birkinshaw, J. (2009), "The sources of management innovation : When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280
- Nakhla, M., Sardas, J.C., Touati, N., 1997. Le risque bancaire. Instrumentation, organisation et processus d'apprentissage. In: Moisdon, J.-C. (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan, pp. 248–281.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2002). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate change*, 11(5), 995-1009.
- Oriot, F. (2004). L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*.
- Ouchi W. G. (1980) "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp.129-141.
- Paturel R. (2007), Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat, Éditorial du n° spécial de la *Revue Internationale de Psychosociologie* consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction R. Paturel, C. Schmitt et C. Bourrion, Volume XIII, n° 31, pp 27-43
- Pennings J., Harianto F.(1992) « The diffusion of technological innovation in the commercial

banking industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp 29-46

Powell W. et Di Maggio (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press

Pumain D. (2005) « Cumulativité des connaissances », *Revue européenne des sciences sociales* XLIII-131 | 2005, mis en ligne le 04 novembre 2009, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ress/357> ; DOI : 10.4000/ress.357

Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12.

Rasmussen, E. A. & Sorheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26, 185-194.

Reux R., Rowe F. (2002) La recherche en systèmes d’information : de l’histoire au concept, in *Faire de la recherche en Système d’Information*, coord. F. Rowe, Vuibert-FNEGE,

Richter R. et Furubotn E.G. (1989), « The Economics and Law of Banking Regulation », *Occasional papers of Center for the Study of the New Institutional Economics*, vol. 2, winter 89/90

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

Shank, J. and V. Govindarajan. (1994). Measuring the “Cost of Quality”: A Strategic Cost Management Approach. *Journal of Cost Management* 8(2): 143-148.

Shank, J.K. (2006), “Strategic cost management: upsizing, downsizing, and right (?) sizing”, in Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, Oxford, pp. 355-79.

Scott, S. V. (2000). IT-enabled credit risk modernisation: a revolution under the cloak of normality. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(3), 221-255.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12(1), 49-62.

Simons R. (1995). *Levers of control*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

Simons R. (2005), *Levers of Organization Design- How managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment-* Harvard Business School Press- Boston Massachusetts

Solle G., Rouby E. (2003) « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? » *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Numéro Spécial, Mai, pp 147-168.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Swenson, D., Ansari, S., Bell, J., & Kim, I. (2003, winter). Best practices in target costing. *Management Accounting Quarterly*, 4(2), 12-17.

Thenet, G. (1998). L'explication de la consommation de coûts dans le secteur bancaire: la complémentarité de la méthode de régression en composantes principales et de la régression PLS. *Université de Rennes, 1*, 167-190.

Thiétart R.A. (2003) *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 2^e édition

Vandenbosch, B., & Huff, S. L. (1997). Searching and scanning: How executives obtain information from executive information systems. *Mis quarterly*, 81-107.

Toutain O., Fayolle A. (2008) , Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation, *Marché et Organisations*, Vol.1, n°6, pp 31-72

Travaillé, D., & Dupuy, Y. (2015). Unicité et pluralité des tableaux de bord organisationnels. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 111-129.

Van de Ven, A. H., & Hargrave, T. J. (2004). Social, technical, and institutional change. *Handbook of organizational change and innovation*, 259-303.

Verstegen D.M.L. De jong N., Van Berlo J., Camp A., Kônings K.D., Van Merrienboer J.J.G, Donkers J (2016) How e-Learning Can Support PBL Groups: A Literature Review. In: Bridges

S., Chan L., Hmelo-Silver C. (eds) Educational Technologies in Medical and Health Sciences Education. *Advances in Medical Education*, vol 5. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08275-2_2

Watson, H. J., Rainer Jr, R. K., & Koh, C. E. (1991). Executive information systems: a framework for development and a survey of current practices. *MIS quarterly*, 13-30.

Weick, K.E. (1995) , *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, CA, sage Publications

Weick K.E (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwelle Publishing ltd.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obsfeld D., (2005) Organizing and the process of Sensemaking, *Organization Science*, (16), p. 409-421

Weick K.E., (2010) Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, n° 3, pp 537-550

Weick K.E. (2015). Ambiguity as graps: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23 (2), p. 117-123

Zhu M., Sari A., Lee M.M. (2018) A systematic review of research methods and topics of the empirical MOOC literature (2014-2016), *The internet and Higher Education*, (37), p. 31-39.

Vandenbosch, B., & Huff, S. L. (1997). Searching and scanning: How executives obtain information from executive information systems. *Mis quarterly*, 81-107.

Watson, H. J., Rainer Jr, R. K., & Koh, C. E. (1991). Executive information systems: a framework for development and a survey of current practices. *MIS quarterly*, 13-30.

Weick K.E., Browning L.D. (1986), Argument and Narration in Organizational Communication, *Journal of Management*, Vol. 12,n° 2, pp 243-259.

Weick,K.,E. (1995) , *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, CA, sage Publications

Weick K.E (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwelle Publishing ltd.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obsfeld D.,(2005) Organizing and the process of Sensemaking, *Organization Science*, (16), p. 409-421

Weick K.E. (2015). Ambiguity as graps: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23 (2), p. 117-123

Zhu M., Sari A., Lee M.M. (2018) A systematic review of research methods and topics of the empirical MOOC literature (2014-2016), *The internet and Higher Education*, (37), p. 31-39.

Tirés à part des principaux travaux scientifiques.

Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas

TRAVAILLE D. MARSAL Ch. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 13, Vol. 2, Décembre 2007 (AERES puis HCERES A ; CNRS 2 ; FNEGE 2). DOI 10.3917/cca.132.0075

Résumé :

Cet article a pour objet de s'interroger sur les rapports entre l'automatisation des tableaux de bord et la cohérence du contrôle de gestion. A partir de deux cas de bureaucraties, celui d'une entreprise industrielle et celui d'une banque, nous étudions cette relation sous l'angle du partage des représentations et de la cohérence des comportements. Il en ressort que l'augmentation de la formalisation ne crée pas davantage de rigidité mais produit au contraire plus de dynamique ou de continuité et de permanence. Cependant, les résultats montrent aussi la limite d'une gestion automatique de la cohérence dans la mesure où les informations nécessaires à l'adaptation à long terme de la firme semblent difficilement automatisables.

Mots clés. - Cohérence – Contrôle de gestion – Performance – Automatisation des tableaux de bord.

Abstract: Automation of dashboards and coherence of management control: about two cases

This paper investigates the question about the relations between the automation of dashboards and the coherence of management control. We study these relations with industrial firm and bank's examples standing out the sharing of the representations and the coherence of the behaviours. It brings out that the formalization's increase doesn't create more rigidity but on the contrary produces more dynamics or continuity and permanence. However, the results point out as well the limit of an automatic management of the coherence because information about long-term adaptation of the firm seems difficult to automate.

Keywords. - Coherence – Management control – Performance – Automation of dashboards –

Adresse postale: Denis Travaillé, IAE de Montpellier, Université Montpellier 2, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier cedex 05 Courriel: denis.travaill@univ-montp2.fr

Correspondance:

Denis Travaillé
Maître de conférences
CREGOR-Cost
IAE de Montpellier
Université Montpellier 2
Place Eugène Bataillon
E-mail : denis.travaill@univ-montp2.fr

Christine Marsal
Maître de conférences
LEG-FARGO
IAE de Dijon
Université de Bourgogne
Boulevard Gabriel
E-mail : christine.marsal@u-bourgogne.fr

Introduction générale.

Dans la période récente, le développement accéléré de l'implantation des ERP et de l'informatique décisionnelle dans les organisations constitue un fait majeur pour le contrôle de gestion. En effet, les nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication permettent d'accroître les capacités de produire des représentations chiffrées formalisées pour contrôler et maîtriser les performances (Ducrocq, 2000 ; Meissonnier *et al.*, 2006). Elles semblent donc de nature à faire évoluer les outils du contrôle à la fois dans leur conception et leurs usages et par conséquent les pratiques de contrôle de gestion. Plus particulièrement, le tableau de bord, l'un des outils traditionnels du contrôle de gestion, fait l'objet d'une automatisation accrue dans les firmes décentralisées. C'est pourquoi notre analyse se focalise sur la problématique de l'automatisation des tableaux de bord et de ses effets sur l'évolution des pratiques d'utilisation des tableaux de bord.

L'automatisation des tableaux de bord renvoie à l'adaptation, l'exécution et la diffusion accrues de ces tableaux de bord par des applicatifs fonctionnant sans intervention humaine. Dans la pratique, l'automatisation s'entend comme un processus non figé qui permet de sélectionner des indicateurs pertinents, d'automatiser leurs règles de calcul, et de les renseigner de manière plus automatique. Elle inclut donc à la fois une conception et une utilisation plus automatisée des tableaux de bord, deux caractéristiques indissociables et complémentaires. Il paraît donc difficile de séparer dans l'automatisation des tableaux de bord l'évolution du contenu et celle du traitement. Cependant, le processus d'automatisation des tableaux de bord sera envisagé essentiellement ici du point de vue de l'utilisation des tableaux de bord.

La question qui se pose alors est celle de savoir si l'automatisation modifie les logiques d'interprétation et d'utilisation des tableaux de bord.

L'automatisation des tableaux de bord permet d'envisager les T.I.C.⁴¹ dans le cadre d'une collecte et d'une diffusion plus larges, plus complètes et plus fréquentes d'indicateurs auprès d'utilisateurs plus nombreux (Jensen et Meckling, 1992, Reix, 2004). D'un point de vue managérial et théorique, les bénéfices que l'on peut en attendre sont nombreux : meilleure qualité dans la prise de décision, meilleur partage des informations disponibles, meilleure coordination des unités locales, meilleur contrôle des différentes activités...

Cependant, l'automatisation des tableaux de bord évoque deux paradoxes potentiels. Premièrement, la diffusion et le partage des informations devraient permettre à la fois de centraliser le contrôle par une surveillance accrue mais aussi de le décentraliser par les pratiques d'autocontrôle. Deuxièmement, l'automatisation des tableaux de bord réduirait l'ambiguïté avec davantage de formalisme et standardiserait les réponses aux évolutions de l'environnement tout en laissant la place à une marge de manœuvre au niveau local.

Pour explorer ces paradoxes, nous ancrons notre propos d'abord dans la grille d'analyse de l'architecture organisationnelle. Cette théorie résulte des travaux des principaux fondateurs de la théorie positive de l'agence que sont Fama (1983), Jensen et Meckling (1976, 1992). La firme « nœud de contrats » y est envisagée sous l'angle de trois sous systèmes (allocation des droits décisionnels, système d'évaluation et de mesure des performances, système d'incitation) dont la cohérence est une condition de la performance (Charreaux ; 1999, 2001). Ces trois sous systèmes forment l'architecture de l'organisation en fournissant le cadre général des « règles

⁴¹ T.I.C : Technologies de l'information et de la communication

du jeu organisationnel » *rules of game* selon Jensen (1998). Selon la formulation de J.A. Brickley et al. (1997), « Une architecture organisationnelle efficace est une architecture qui non seulement alloue l'autorité décisionnelle aux individus qui détiennent l'information pertinente, mais qui garantit que les décideurs sont soumis au système incitatif approprié pour prendre les décisions qui créent de la valeur ». Dans cette approche, le système d'information apparaît comme une variable explicative des modifications pouvant intervenir dans l'élaboration des règles du jeu interne. Notre cadre théorique rejoint ainsi la définition intersubjectiviste du système d'information au sens de Mason et Mitroff (1973), reprise ensuite par Reix et Rowe (2002), comme « un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ». Cette définition appliquée à notre question de recherche montre à nouveau que conception et utilisation des tableaux de bord sont difficilement séparables. C'est pourquoi notre étude, centrée sur l'utilisation des tableaux de bord, renverra nécessairement à des problématiques de conception des systèmes d'information. Cette première approche théorique nous a permis de formuler des propositions de recherche. Cependant, elle nous a paru insuffisante. Elle justifie donc une recherche exploratoire qui confronte ces propositions à des observations réalisées dans deux organisations appartenant au secteur industriel pour l'une et, au secteur bancaire pour l'autre. Ce travail exploratoire permet de convoquer indirectement une seconde approche, la théorie de la contingence, qui, même si elle n'est pas directement invoquée, se trouve présente par les deux exemples choisis et discutés. En effet, les deux firmes retenues ont été choisies parce qu'elles constituent de véritables bureaucraties⁴², suffisamment différentes et complexes (Bessire 1998)⁴³, pour illustrer la problématique : il s'agit d'une part d'une entreprise industrielle placée dans un secteur a priori peu complexe et peu évolutif et, d'autre part d'une banque régionale qui opère dans un secteur fortement concurrentiel et beaucoup plus évolutif. Les deux tableaux suivants précisent la démarche adoptée pour observer ces deux organisations.

Les entreprises étudiées	Une entreprise industrielle dans le domaine de la confection	Un établissement de crédit d'assise régionale
CA 2005	70 millions d'euros	195 millions d'euros (PNB)
NB de salariés en 2005	600	1100
Informatique décisionnelle	Mise en place d'un nouveau système de tableaux de bord automatisés en 2003	Refonte du système d'information, mise en place de nouveaux tableaux de bords automatisés en juin 2004.
Structures organisationnelles	Structure hiérarchique décentralisée.	Structure hiérarchique décentralisée.
Mode de recueil des données	Entretiens semi-directifs en face à face, d'une durée moyenne de 2 heures	Entretiens semi-directifs en face à face, d'une durée de 1 heure 40 environ
Dates des entretiens	Entre septembre et novembre 2005	Novembre 2005
Personnes interrogées	Contrôleur de gestion Directeur commercial Responsable de production Responsables d'ateliers	Contrôleur de gestion Responsable d'unité commerciale (plusieurs agences) Directeur d'agence

Tableau 1 : Principales caractéristiques des firmes étudiées

Les entretiens semi directifs ont été conduits dans les deux entités à partir d'un guide structuré qui permet « d'aborder une série de thèmes préalablement définis » (Thiétart, 2003). Ce guide se décompose en questions principales, questions d'investigation et questions d'implication au sens de la typologie de Rubin et Rubin (1995).

Les thèmes des questions principales sont les suivants :

Il s'agit dans un premier temps de savoir si l'automatisation des tableaux de bord permet à tous les utilisateurs d'avoir accès à plus de données et si ces données sont plus complètes, plus pertinentes et identiques pour tous les utilisateurs.

⁴² Dans le sens où ces organisations ont montré dans leur mode de fonctionnement une relative stabilité ce qui permet des comparaisons.

⁴³ Les deux types d'organisation se distinguent par leur environnement (en termes de stabilité, de ressources humaines, d'approche client) mais se « rejoignent » pour ce qui concerne les outils de contrôle de gestion mis en place.

Dans un deuxième temps, on interroge les utilisateurs sur les finalités de l'automatisation des tableaux de bord : permet-elle une meilleure prise de décision (comment, pourquoi), une meilleure compréhension des objectifs de la firme ?

Un troisième thème concerne l'utilisation des tableaux de bord automatisés en tant qu'instrument de contrôle par le biais des incitations non financières (contrôle hiérarchique, auto contrôle, ajustements mutuels) ou des incitations financières (calcul de primes, de la part variable de la rémunération).

Un dernier thème aborde le processus de correction des écarts lié à l'automatisation des tableaux de bord.

Tableau 2 : la méthodologie de recherche

Ce travail exploratoire confirme que le paradoxe est à situer entre ce qui est figé (l'automatisation) et ce qui est changeant (l'organisation). En ce sens, l'automatisation des tableaux de bord est problématique puisqu'elle conduit à davantage de formalisation ce qui pose une question identitaire de cohérence ou de mise en harmonie de ces tableaux de bord avec l'évolution de l'organisation. La thématique centrale qui se dégage est donc celle de la cohérence et en particulier le rapport entre la cohérence formelle des données, des indicateurs ou des tableaux de bord et la cohérence organisationnelle. La cohérence formelle du système de données s'apprécie par rapport au degré d'utilisation, de mise en commun, de complétude et de permanence des données. Il est fait l'hypothèse ici que la mise en cohérence formelle du système de données est potentiellement génératrice de cohérence organisationnelle c'est-à-dire de partage des représentations (Walsh, 1995) et de cohérence des comportements.

Dans ces conditions, notre question théorique est la suivante : est-ce que l'automatisation des tableaux de bord renforce, affaiblit, perturbe, reconditionne fortement, ou au contraire laisse strictement inchangé le système de contrôle de gestion, ici compris comme un support de la cohésion organisationnelle ? Peut-elle autrement dit contribuer à l'amélioration des performances globales et locales, en permettant une adaptation plus efficace et efficiente ?

Les effets supposés de l'automatisation des tableaux de bord seront donc étudiés dans une première partie, en se plaçant du point de vue de la cohérence des représentations. La seconde partie discutera plus largement des liens hypothétiques entre l'automatisation des tableaux de bord et la cohérence des comportements.

1/ L'automatisation des tableaux de bord et la cohérence des représentations.

La recherche de la cohérence des représentations, envisagée sous l'angle de la prise de décision, par l'utilisation des T.I.C. semble particulièrement pertinente dans les firmes décentralisées. Dans ces firmes, la décentralisation signifie qu'un pouvoir de délégation, c'est-à-dire celui d'engager des ressources au sens large⁴⁴, est accordé au niveau local. Dans ce cadre, le pouvoir de délégation engendre à la fois des bénéfices et des coûts que les nouvelles technologies peuvent modifier. Il peut y avoir à la fois augmentation des bénéfices et diminution des coûts des décisions décentralisées, comme le montre le tableau ci-dessous :

Facteurs d'augmentation des bénéfices liés aux nouvelles technologies	Facteurs de réduction des coûts liés aux nouvelles technologies
Utilisation plus efficace de la connaissance spécifique	Réduction des problèmes d'incitation
Augmentation du temps pour les dirigeants	Réduction des coûts de coordination
Augmentation de la motivation des responsables locaux	Réduction des coûts liés à une utilisation moins efficace de l'information centralisée

Tableau 3: L'influence supposée des nouvelles technologies sur les coûts et bénéfices de la décentralisation des décisions (inspiré par celui de Brickley et al, p 292, 2001)

La connaissance spécifique est envisagée ici au sens de Jensen et Meckling (1992), comme toute connaissance qui ne peut être transférable sans coût (coût de collecte, coût de compréhension, coût lié aux mauvaises décisions). Cette difficile transférabilité justifie alors que l'on alloue à celui qui détient une telle connaissance, les droits décisionnels lui permettant de l'utiliser efficacement (par exemple de prendre les bonnes décisions). Dès lors qu'elle modifierait les conditions de détention de cette connaissance, l'automatisation perturberait évidemment la configuration organisationnelle. Qu'en est-il ?

Ainsi, l'automatisation des Tableaux de bord devrait permettre d'améliorer la prise de décision et le contrôle de la décision, en permettant à tous les acteurs de trouver davantage les données nécessaires à leur prise de décision dans un système de données plus complet et plus stable et, en renforçant la cohérence du système d'incitation.

⁴⁴ Ou allocation des droits décisionnels dans la grille de l'architecture organisationnelle. Pour être complète, la délégation concerne aussi le pouvoir de contrôler localement l'emploi de ces ressources (humaines, financières...).

11- Les liens entre l'automatisation des tableaux de bord, la stabilité et la complétude des données

L'idée de complétude et de permanence du système de tableaux de bord concerne la cohérence spatiale et temporelle des critères et aussi le lien entre la fréquence de mise à disposition des tableaux de bord et l'amélioration du processus de décision. L'automatisation des tableaux de bord devrait permettre un accroissement de la fréquence de traitement et de diffusion des informations et, par là faciliter les comparaisons dans le temps et dans l'espace.

111- L'automatisation des tableaux de bord et la complétude des données

L'automatisation des tableaux de bord, dans les deux cas observés, permet tout d'abord d'observer le développement d'un système de données plus complet qu'auparavant, ce qui paraît de nature à renforcer la cohérence spatiale.

De là découle une première proposition de recherche, à examiner et discuter :

Proposition 1 : l'automatisation des tableaux de bord permet aux responsables de mieux percevoir et suivre les objectifs de leur entreprise et, ceux de leur fonction ou service.

Cette proposition est clairement vérifiée dans les deux organisations observées. En effet, les tableaux de bord automatisés y sont perçus comme un moyen déterminant de l'amélioration de la communication et du chiffrage de la stratégie. Ainsi, selon les responsables de la banque « les tableaux de bord automatisés ont été construits selon un modèle pyramidal cohérent qui va du niveau stratégique aux niveaux opérationnels (unités commerciales) ». Dans l'entreprise industrielle, les responsables de la production perçoivent « les tableaux de bord comme un moyen de traduire la stratégie industrielle en chiffres et donc de vérifier sa faisabilité et son réalisme ». De même, pour son directeur commercial, « l'automatisation des tableaux de bord permet à tous les responsables d'avoir connaissance du chiffre d'affaires, de la marge et des coûts de l'entreprise » (ce qui n'était pas le cas auparavant). La diffusion des tableaux de bord automatisés permet aux responsables de mieux comprendre les objectifs de leur fonction. Par exemple, le directeur de production déclare « qu'il sait ses objectifs de gain matière, de montée en puissance de l'efficacité de tel atelier... ». Un responsable d'atelier déclare « savoir grâce au tableau de bord d'atelier qu'il doit compenser dans son atelier une perte d'efficacité sur un autre atelier ». De son côté, le directeur commercial affirme « qu'il connaît désormais sa participation à la baisse des coûts de fonctionnement et à la réalisation de la marge ».

112- L'automatisation des tableaux de bord et la stabilité des données

En effet, l'automatisation des tableaux de bord se traduit par un système de données plus stable qui contribue à renforcer la cohérence temporelle, ce que traduisent (Dupuy, 1984) :

- la fréquence de saisie des informations relatives aux critères et indicateurs observés ;
- la période de référence choisie pour le calcul de ces critères d'un type prédéfini.

Dans le cadre d'une automatisation et d'une accélération de la diffusion des tableaux de bord, la question qui se pose est alors de maintenir la compatibilité entre fréquence des saisies et périodes de référence choisies. Ce n'est que sous cette contrainte, que la rapidité de diffusion des informations du tableau de bord peut constituer d'après Malo (1992) un facteur clé de succès qui lui permet de s'imposer comme aide à la décision auprès de chaque cadre.

- Cela est notamment possible grâce à la répétitivité de production des informations dans le temps : les indicateurs conservent la même définition pour permettre la comparabilité dans le temps et garder leur valeur prédictive;
- Il est également possible de saisir plus rapidement les évolutions en cours afin de faciliter la prise de décision.

De là découle la discussion d'une deuxième proposition de recherche :

Proposition 2 : l'automatisation des tableaux de bord permet d'augmenter la fréquence de production et de diffusion des données sur la firme et son environnement et d'améliorer ainsi la qualité du processus de prise de décision.

Dans les deux organisations, les individus perçoivent globalement avec l'automatisation un accroissement de la fréquence de production de données plus variées sur l'environnement interne et externe. Ainsi, le directeur de production de l'entreprise industrielle déclare « qu'il a une information régulière sur la lingerie et sur les stocks. Il a aussi connaissance des commentaires faits par le contrôle de gestion sur la partie commerciale, par exemple sur la réussite commerciale des nouveaux produits ». Pour le responsable d'un atelier, « les tableaux de bord automatisés permettent d'obtenir des informations sur d'autres services, par exemple le service expéditions dont les indicateurs lui donnent la tendance commerciale qui va influencer l'activité de son atelier ». Par contre, la responsable d'un autre atelier affirme « n'avoir que des informations sur la production et aucune information sur le reste de la firme ».

L'automatisation des tableaux de bord permet donc d'être informé régulièrement. Elle rend l'information disponible à tout moment. Dans la banque, le responsable d'unité commerciale indique « que désormais les

données disponibles sont très complètes pour expliquer l'historique. Il manque cependant des informations sur l'environnement immédiat des chargés de clientèle (cibles de clients, zone de chalandise, concurrence immédiate...). Il estime qu'à son niveau, les tableaux de bord automatisés ne sont pas suffisants pour faire des prévisions ». La responsable du contrôle de gestion « explique que la forme actuelle des tableaux de bord automatisés est le résultat de multiples évolutions : il y a de nouveaux critères, certains indicateurs ont été conservés mais ne sont pas toujours utiles. On les a maintenus pour que les responsables d'agence ne soient pas trop « perdus ». Certains ratios sont appelés à disparaître ».

En outre, selon la seconde proposition, l'accroissement de la fréquence de diffusion des tableaux de bord permise par l'automatisation est de nature à améliorer le processus de prise de décision en le rendant plus cohérent. Deux plans d'analyse peuvent alors être envisagés : le plan managérial via les EIS (Executive information systems) qui peuvent être considérés comme l'équivalent des tableaux de bord automatisés et celui de la coordination des unités décentralisées.

Concernant l'analyse du système d'information pour le dirigeant, Leidner et Elam (1993) montrent que l'augmentation de la fréquence de disponibilité des EIS peut améliorer la qualité des décisions. Ainsi, dans leur étude, l'identification du problème à résoudre, la vitesse de la prise de décision et l'étendue de l'analyse augmentent avec la fréquence et la durée d'utilisation de l'EIS.

De même, dans les deux organisations étudiées, les acteurs perçoivent une diffusion limitée aux données essentielles pour leur prise de décision. En conséquence, les décisions sont jugées plus rapides et plus efficaces.

Ainsi, dans l'entreprise industrielle, les acteurs déclarent que « tous les mois, les directeurs fonctionnels présentent les résultats des grands indicateurs de la performance de leur fonction. Cependant, certaines informations stratégiques (par exemple, les comptes d'exploitation par enseigne) restent au niveau des directeurs. Il est jugé utile de ne pas les communiquer à tous les collaborateurs pour maintenir une certaine confidentialité ». Dans le service commercial, selon son directeur, « la facilité d'accès aux informations est accrue, et les informations sont plus précises. Egalement, un rapport global sur la performance de tous les services est porté à la connaissance des différents responsables. Seule l'information essentielle est mise en ligne en permanence ». Dans la banque, le processus de suivi de l'activité commerciale est similaire. De la même façon, d'après le directeur commercial, « les informations transmises aux responsables d'unités commerciales ne sont pas systématiquement diffusées aux autres collaborateurs ».

De plus, sur la question de savoir si les décisions sont plus rapides et plus efficaces, les analyses des deux entités se rejoignent.

Dans la banque, au contrôle de gestion, d'après son responsable, « il y a des dispositifs d'alerte. Si on décèle un problème de facturation par exemple, le problème est évoqué en comité spécialisé (dans notre cas, le comité des prix) qui va ensuite ajuster ses recommandations auprès du réseau commercial. Au niveau de l'unité commerciale, les écarts sont expliqués plus finement. Cela permet de recadrer les activités ou les efforts des collaborateurs. Cette correction est jugée plus efficace car les écarts sont identifiés plus tôt et il y a moins « d'efforts » à fournir pour les corriger ». Dans l'usine, le directeur de la production fournit des informations similaires. Selon lui, « grâce à la connaissance quotidienne d'ordres de grandeur, les décisions sont plus rapides. On sait désormais mesurer rapidement les effets de telle décision ». Pour le responsable de l'atelier tricotage, « ça lui permet de prendre des décisions en étant plus autonome ». De son côté, le directeur commercial insiste « sur le fait que les échanges au sein de sa fonction sont facilités ».

Concernant la coordination des unités décentralisées, la cohésion est obtenue à travers l'articulation pertinente du système d'allocation des droits décisionnels (la délégation de tel type de décision) et du système de contrôle qui comprend à la fois le sous-système d'incitation⁴⁵ et le sous-système d'évaluation des performances⁴⁶.

Dans les firmes décentralisées, il peut exister des problèmes d'incitation. Les managers locaux ne sont pas « naturellement » disposés à agir de manière à maximiser la création de valeur pour la firme. C'est pourquoi il est nécessaire de créer des mécanismes d'incitation qui les poussent à agir dans le sens de la cohérence et de la cohésion organisationnelle.

La mise en œuvre de ces mécanismes génère de nombreux coûts (le coût d'installation des mécanismes, le coût de contrôle) et provoque inévitablement une perte résiduelle⁴⁷.

La généralisation des tableaux de bord automatisés pourrait permettre de réduire une partie de ces coûts (Jacobides, 2001). En diminuant le coût d'accès aux données, ce qui réduit l'asymétrie d'information existant entre le dirigeant et les responsables locaux, et dissuade de tricher, et renforce finalement la cohésion, il est en effet théoriquement possible de recueillir davantage d'informations sur les activités réalisées à tous les niveaux de la firme, de mesurer des standards de performance plus précis dans les tableaux de bord des dirigeants et des décideurs locaux.

⁴⁵ Ce sous système comprend à la fois les incitations financières et des incitations non financières (les possibilités d'avancement, la surveillance des salariés et les sanctions).

⁴⁶ Cela concerne le choix et la mesure des standards de performance.

⁴⁷ La perte résiduelle résulte du fait que l'on ne peut prévoir toutes les occurrences, ni surveiller parfaitement chacun des individus.

L'asymétrie d'information qui existe entre l'équipe dirigeante et les managers locaux ou entre ces derniers et leurs subordonnés pourrait s'en trouver réduite.

L'automatisation des tableaux de bord, en réduisant les coûts du système d'incitation pourrait ainsi finalement améliorer l'obtention de comportements conformes aux attentes des dirigeants. Qu'en est-il dans les deux cas observés ?

1.2. Les effets contrastés de l'automatisation des tableaux de bord sur la cohérence du système d'incitation

La place des tableaux de bord automatisés dans la coordination interne des firmes décentralisées doit permettre dans ce cadre d'orienter efficacement les comportements des différents utilisateurs. Comme les tableaux de bord sont susceptibles de jouer un véritable rôle de support du système d'incitation, on peut se demander si l'automatisation des tableaux de bord permet d'expliquer du moins en partie l'origine de la valeur créée par les T.I.C. dans le contrôle des firmes décentralisées.

Deux axes d'analyse peuvent être alors envisagés : la réduction des problèmes d'opportunisme, d'une part, et la maîtrise des conflits, d'autre part.

121- L'automatisation des tableaux de bord et la réduction des problèmes d'opportunisme

Le comportement opportuniste des employés peut influencer sur leur évaluation de performance et sur les efforts qu'ils consentent pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Par exemple, si la mesure de leur performance n'est pas parfaitement corrélée avec la performance de la firme, l'effort des employés pour augmenter la performance mesurée peut conduire à dégrader la performance de la firme sur le long terme (le phénomène du « *gaming* » ou du jeu budgétaire)⁴⁸. Ainsi, des mesures apparemment objectives de la performance fondées sur la production ou les ventes peuvent conduire les employés à développer des activités « dysfonctionnelles » ou destructrices de valeur du point de vue de la firme pour améliorer leurs évaluations. Par exemple, un employé dont la rémunération est fondée sur la production réalisée peut être incité à réduire la qualité pour augmenter la quantité produite.

On peut alors se demander si l'automatisation des tableaux de bord permet, grâce à la puissance de collecte et de traitement des données, de réduire ces comportements.

La proposition à discuter prend alors la forme suivante :

Proposition 3 : l'automatisation des tableaux de bord contribue à réduire le risque d'opportunisme des individus. L'automatisation des tableaux de bord est alors perçue comme un moyen pour la hiérarchie de surveiller le comportement des responsables de chaque service. Dans cette optique, elle est susceptible de réduire l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les employés.

Les observations recueillies montrent que les tableaux de bord automatisés ne sont pas perçus systématiquement comme un outil de surveillance renforcée des salariés, mais plutôt comme un outil d'aide à la décision. Ainsi dans la banque, certains directeurs de groupe considèrent « les tableaux de bord automatisés comme un outil de surveillance ». C'est l'avis aussi du contrôleur de gestion qui déclare que « les performances des chargés de clientèle sont examinées au travers de ratios moyens de réussite (taux de concrétisation des entretiens commerciaux, taux de vente par rendez vous) calculés dans son service en relation avec la direction commerciale. L'automatisation des tableaux empêche que les individus ne « jouent » sur les performances qu'ils réalisent ». Dans l'entreprise industrielle, cette perception est moins partagée. En effet, pour le directeur de production ainsi que pour le chef d'atelier tricotage, « c'est un outil de surveillance et de quantification des objectifs qui peut servir dans les entretiens annuels d'évaluation ». Par contre, pour le chef d'atelier process semi-automatiques, « c'est plus une aide pour le travail qu'un contrôle des comportements des acteurs ». De même, le directeur commercial perçoit « l'automatisation plutôt comme un moyen de former et de mettre en corrélation les notions de chiffre d'affaires et celles de gestion (marge brute, coûts de distribution) ». Il déclare « les acteurs commerciaux savent maintenant comment se calcule une marge brute, un taux de marge... C'est donc avant tout un outil de formation et de montée en compétence et d'efficacité du management ».

En accroissant la capacité des managers locaux mais aussi en permettant aux dirigeants de mieux connaître les activités réalisées dans la firme, l'automatisation des tableaux de bord peut aussi contribuer à réduire les conflits qui naissent des intérêts divergents des individus.

122- L'automatisation des tableaux de bord et la maîtrise des conflits

En définissant plus finement les objectifs assignés à chaque responsable d'unité, l'automatisation des tableaux de bord rend possible une extension de l'individualisation des salaires. La « richesse » des managers locaux (mais aussi de l'équipe dirigeante) est liée à l'atteinte des objectifs globaux fixés préalablement. Il y a un véritable alignement des intérêts de chacun sur la création de valeur de la firme, et aussi un renforcement de la cohérence globale.

Il en résulte la discussion d'une nouvelle proposition :

Proposition 4 : l'automatisation des tableaux de bord contribue à la diminution des conflits d'intérêt et de rôle.

⁴⁸ L'article de Jensen (2001) illustre bien ce phénomène.

Dans les deux firmes, les résultats des observations à ce propos sont assez ambigus. En effet, les tableaux de bord automatisés ne servent pas à calculer directement les primes, sauf ponctuellement, mais permettent tout de même le calcul de la rémunération variable. C'est le cas dans la banque où, d'après son contrôleur de gestion, « une part de la rémunération variable est assise sur l'atteinte d'objectifs globaux et des objectifs individuels ». C'est le cas apparemment aussi dans l'entreprise industrielle même s'il existe des différences de perceptions. Pour le directeur de production, « ça ne permet pas de calculer les primes au mérite. Une expérience a été tentée dans ce sens, mais elle a été abandonnée par la direction car elle nuisait à la cohésion du groupe ». Pour la responsable du process semi-automatique, « il n'y a pas de prime au mérite, il n'y a que des primes au rendement pour les opérateurs ». Pour le chef du tricotage, « ce mécanisme permet de calculer des primes au mérite car une partie de la rémunération des managers est variable et leur montant dépend de l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés. Les tableaux de bord automatisés donnent donc une certaine objectivité au mode de calcul des primes ». Pour le directeur commercial, « les tableaux de bord automatisés permettent de calculer les primes au mérite, par exemple, du directeur des ventes et du directeur des grands comptes : les primes dépendent des résultats obtenus par rapport aux plans d'actions définis dans le budget et de critères tels que la marge brute, le % des coûts de distribution par rapport au chiffre d'affaires, le taux de retour... ».

Les tableaux de bord automatisés pourraient aussi être compris comme un moyen de sanctionner plus équitablement en cas de non réalisation des objectifs. Or, dans la banque, ces tableaux de bord automatisés sont plutôt perçus par les responsables opérationnels « comme un outil de réorientation des activités ou des efforts », et pour le contrôleur de gestion « comme un moyen de vérifier la cohérence des données. Il n'y a pas véritablement de mécanisme de sanction ». Dans la firme industrielle, pour le directeur de production, « c'est un outil de sanction mais pas de manière automatique car l'outil n'a pas été monté pour cela ». Cependant, pour la responsable du process semi-automatique, « ce n'est pas un outil de sanction, c'est plutôt un outil de rappel à l'ordre ou de mémoire ». Pour le directeur commercial, « les données issues des tableaux de bord sont exactes, peu contestables. On peut donc utiliser ces chiffres pour prendre éventuellement des sanctions ».

L'automatisation des tableaux de bord comme support du système d'incitation permet de fournir des explications plausibles de la cohérence des comportements que l'on peut observer dans une firme décentralisée. La réduction des risques d'opportunisme ou des conflits d'intérêt est ainsi de nature à accroître la valeur créée par la firme en réduisant la perte résiduelle résultant de l'existence des relations d'agence à l'intérieur de la firme. Pour autant, l'automatisation des tableaux de bord ne saurait réduire le comportement des individus à une suite d'actions et de réactions liés à des clignotants de tableaux de bord. Il existe alors une limite à ces mécanismes d'ajustement qu'il conviendra d'examiner dans notre seconde partie.

En conclusion de la première partie, la complétude renforcée des tableaux de bord automatisés fait que tous les acteurs ont potentiellement connaissance d'une part de la stratégie de l'entreprise et, d'autre part, des objectifs et performances des autres entités de l'organisation, ce qui facilite comparaison et prise de décision. Ainsi, les tableaux de bord automatisés pourraient devenir un véritable support du système d'incitation. En effet, la permanence temporelle des tableaux de bord automatisés signifie que les critères, les indicateurs retenus peuvent être plus strictement comparables d'une période à l'autre, ce qui rend la mesure des performances individuelles et collectives moins contestables. Les indicateurs pourraient alors être plus facilement inclus dans un plan de rémunération et dans la surveillance des salariés. Cela signifie également que la fréquence accrue de ces tableaux augmenterait la fréquence des corrections et donc réduirait le temps de réaction nécessaire à la prise de certaines décisions. Elle améliorerait ainsi la cohérence des actions dans le temps et dans l'espace.

Sur tous ces points, les perceptions recueillies comportent toutefois des ambiguïtés, des contradictions et des divergences.

Pour mieux analyser ces perceptions, il apparaît donc nécessaire de revenir sur les mécanismes internes qui assurent la cohérence des actions, de manière à voir dans quelle mesure l'automatisation des tableaux de bord est susceptible de les influencer. Une analyse plus précise de l'adaptation des comportements de chaque acteur à l'automatisation des tableaux de bord et de leur cohérence globale est alors nécessaire.

II/ L'automatisation des tableaux de bord et la cohérence des comportements.

L'automatisation des tableaux de bord a pour objectif de faciliter le transfert et la diffusion d'informations pertinentes pour l'ensemble des décideurs. Cela suppose que les données diffusées ne sont pas excessives et correspondent réellement aux besoins des différents utilisateurs. Or, la complexité du processus d'automatisation conduit souvent à « surdimensionner » les premiers tableaux de bord pour ne plus avoir à les modifier profondément par la suite. Cet excès possible de données rend alors moins certain l'harmonisation des comportements à l'intérieur de la firme. Il convient donc de s'interroger d'abord sur le rôle joué par l'automatisation des tableaux de bord dans l'utilisation efficace de la connaissance spécifique à chaque échelon

hiérarchique. Au-delà, les risques de diffusion excessive de données et de caractère mécanique des comportements doivent être soulignés afin d'identifier les limites de la gestion automatique de la cohérence.

2.1. L'automatisation des tableaux de bord et la mobilisation des expertises

La décentralisation des décisions qui se traduit par un système de tableaux de bord présente des avantages par rapport à une structure centralisée avec un seul tableau de bord pour le dirigeant. Ces bénéfices peuvent être renforcés par l'utilisation des tableaux de bord automatisés.

En effet, selon l'approche de l'architecture organisationnelle, les droits décisionnels sont alloués aux acteurs les plus susceptibles d'avoir la connaissance spécifique nécessaire pour une prise de décision efficace. Or, cette connaissance est souvent plus pertinente à un niveau local et décentralisé qu'à un niveau centralisé. Cela concerne en particulier les décisions liées à l'exécution d'un budget, d'un plan commercial, d'un plan de production. Ce second argument en faveur de la décentralisation est par ailleurs renforcé par les coûts souvent élevés qui résultent d'un processus de décision centralisé en raison du transfert d'informations vers les dirigeants des connaissances détenues aux niveaux locaux (coûts liés aux délais, coûts liés aux erreurs).

Cet avantage de la décentralisation peut être encore accru par le recours à l'automatisation des tableaux de bord car les nouvelles technologies facilitent la diffusion des informations pertinentes via les tableaux de bord jusqu'aux décideurs qui détiennent la connaissance spécifique et qui en feront donc la meilleure utilisation. Les recherches font souvent l'hypothèse que fournir aux utilisateurs plus de données, à la fois agrégées et désagrégées, peut améliorer leur processus de décision. Ainsi, Goodhue et al (1992) montrent que fournir le même type d'information désagrégée dans l'organisation peut améliorer la performance des décisions. Par ailleurs, Johnson et Kaplan (1996) montrent que la performance des décisions s'améliore quand la désagrégation augmente le nombre d'axes d'analyse distingués par le système d'information, même si, d'après Iselin (1988), ces bénéfices semblent diminuer avec une expérience accrue dans le poste occupé par le décideur.

L'automatisation des tableaux de bord pourrait donc à la fois se traduire par une augmentation du temps disponible pour les dirigeants et par une meilleure coordination des décisions décentralisées au niveau local.

211- L'automatisation des tableaux de bord et la cohérence spatiale du contrôle

La décentralisation permet en effet de décharger les dirigeants de certaines décisions. Une partie de leur temps peut donc être utilisée pour d'autres analyses et décisions d'ordre stratégique. Cet apport de la décentralisation est accentué par les nouvelles technologies qui réalisent une grande partie des opérations de collecte et de traitement de l'information. Dans ce cas, l'automatisation des tableaux de bord fait donc gagner du temps aux dirigeants pour l'analyse. Cela suppose toutefois que les dirigeants ne soient pas submergés d'informations (Bescos et al., 1999). Les décisions décentralisées peuvent aussi générer des coûts de coordination lorsqu'il y a des effets d'interaction. Ainsi, le fait que deux responsables d'unités de production équivalentes conduisent le même type d'analyse du coût de leur production à partir de leur tableau de bord peut être interprété comme du gaspillage. Deux acteurs impliqués dans le même processus peuvent prendre des décisions de manière totalement indépendante et donc améliorer leur performance tout en détériorant celle de l'autre responsable, ce qui est une autre forme de gaspillage. Les nouvelles technologies pourraient corriger ces aspects en permettant l'accès aux mêmes données et, en facilitant le partage d'indicateurs entre plusieurs acteurs. Cela pourrait conduire à une meilleure coordination des efforts de chaque acteur dans le sens de la réalisation des objectifs de l'organisation.

Les outils décisionnels favorisent en effet l'accès de chaque décideur aux indicateurs, aux objectifs et plus largement aux tableaux de bord des autres responsables. Dans ce contexte, les outils décisionnels nécessitent une standardisation des tableaux de bord afin de renforcer la comparabilité entre acteurs locaux. Ces derniers, lorsqu'ils sont responsables d'entités comparables, peuvent alors davantage s'auto-évaluer ce qui les incite à progresser (Brousseau et Rallet, 1997). Carley et al (1999) montrent que les T.I.C. favorisent la constitution d'espaces d'échanges. Dans ces espaces, les agents localisent ceux qui ont l'information ou les ressources dont ils ont besoin et sur lesquelles ils interagissent. L'efficacité de la coordination provient d'une spécialisation accrue des compétences, et s'accompagne d'un mouvement de décentralisation par une augmentation de l'autonomie des employés et par là de leur productivité. D'où une nouvelle proposition :

Proposition 5 : l'automatisation des tableaux de bord permet aux dirigeants de gagner du temps pour l'analyse tout en améliorant les pratiques d'ajustement mutuels des responsables locaux.

Nos observations montrent que globalement, l'automatisation des tableaux de bord est perçue comme un moyen contribuant à des outils de synthèse qui permettent de se focaliser sur l'essentiel. Les acteurs disposent de davantage de temps pour l'analyse. Cependant, les responsables opérationnels se plaignent aussi assez souvent d'un excès de données et de tableaux de bord trop complexes ce qui en rend l'utilisation difficile.⁴⁹

⁴⁹ Indirectement on assiste à une remise en cause de la conception des tableaux de bord.

Toutefois, les acteurs des deux organisations déclarent que, en général, grâce au système de tableaux de bord automatisés, ils perçoivent une simplification de la prise de décision. Ainsi, dans la banque, l'automatisation des tableaux de bord permet, d'après le contrôleur, « d'orienter plus facilement l'activité vers tel ou tel produit. Les tableaux de bord sont complétés par un schéma délégataire (accord direct de crédits) renouvelé ce qui facilite la prise de décision ». Dans l'entreprise industrielle, l'automatisation des tableaux de bord est perçue par les responsables comme un moyen d'obtenir plus facilement des outils de synthèse des informations. Les managers peuvent alors se focaliser sur les « clignotants » et agir plus rapidement. Le directeur commercial indique « qu'on est passé d'une organisation dans laquelle les acteurs passaient leur temps à construire des tableaux de synthèse à une organisation dans laquelle le temps des managers est plus consacré à l'analyse ».

En outre, les informations sont jugées plus claires et plus précises. Dans la banque, les responsables insistent sur l'accroissement possible du niveau de détail (agence ou portefeuille clients), et sur le gain de temps. Pour les responsables de l'entreprise industrielle, les informations sont d'autant plus claires qu'ils ont été associés à leur construction et leur mise en œuvre. La performance de l'automatisation des tableaux de bord provient alors d'une association étroite utilisateurs/concepteurs. Le directeur commercial insiste en particulier « sur la possibilité d'approfondir si nécessaire tel point tout en conservant un regard global sur l'entreprise ». Cependant, un responsable d'unité commerciale de la banque et un chef d'atelier de l'entreprise industrielle se plaignent aussi de l'excès de chiffres et de la complexité de certains tableaux qui nécessitent de savoir réaliser les croisements de données pertinents avant d'être interprétés.

Les observations sur les cas étudiés montrent que les responsables d'unités n'utilisent pas tous de la même manière les tableaux de bord automatisés. Dans les deux firmes, l'utilisation des informations qui permettraient de confirmer les pratiques d'ajustements mutuels, n'est pas encore systématique ni uniforme. Ainsi dans la banque, si le contrôleur de gestion affirme « qu'il y a une certaine homogénéité dans les manières d'utiliser les tableaux de bord », le responsable des agences perçoit des différences de pratiques. D'après ce dernier, « certains aiment bien comparer (les directeurs de groupe) alors que d'autres se servent peu de la comparaison (les responsables d'agence) ». Dans l'entreprise industrielle, le directeur de production perçoit « une variété d'utilisation par les responsables d'ateliers, qu'il explique par les différences de compréhension des indicateurs, de parcours professionnels et d'aptitude à s'ouvrir sur leur environnement ». Néanmoins, le directeur de production déclare « qu'il incite fortement ses chefs d'atelier à consulter leurs indicateurs et à en construire de nouveaux dans leur atelier si besoin ». Quant au directeur commercial de l'entreprise industrielle, « il incite ses collaborateurs à appliquer sa méthodologie d'élaboration des perspectives commerciales. De la même façon, les responsables de région doivent mettre en œuvre la méthodologie d'approche décidée par le chef des ventes national ».

Dans les deux organisations, l'automatisation des tableaux de bord est perçue comme un puissant outil d'amélioration de la comparabilité des différents services. Dans la banque, elle permet de comparer les agences entre elles, de reconsidérer certaines implantations, de fermer des agences, d'en agrandir d'autres... Dans l'entreprise industrielle, l'automatisation des tableaux de bord permet d'après son directeur de production « de comparer à la fois un même atelier d'une période à l'autre et les ateliers les uns par rapport aux autres ». Cette comparabilité accrue n'est perçue par un responsable d'atelier que d'un point de vue temporel alors que pour un autre elle est clairement ressentie sur les deux plans. Cette comparaison peut même être poussée jusqu'aux performances qualité et rendement des individus qui composent l'atelier. La comparabilité accrue grâce aux tableaux de bord est aussi mentionnée par le directeur commercial qui dit « comparer les différentes régions, les différentes enseignes, les différents produits sur différents critères... ».

Comparabilité, complétude des données semblent être les avantages principaux de l'automatisation des tableaux de bord dans les firmes décentralisées. Dans un contexte d'innovations technologiques permanentes, d'évolution régulière des systèmes d'information, la question de la permanence de ces avantages peut alors être posée. La cohérence spatiale que nous avons mise en lumière s'accompagne-t-elle de la cohérence temporelle nécessaire à la coordination de différentes unités ?

212- L'automatisation des tableaux de bord et la cohérence temporelle du contrôle

En effet, les T.I.C. rendent possible une amélioration relative des principes de coordination (Brousseau et al. 1997). Permettant une meilleure compatibilité des actions, ce type de technologie peut assurer aussi un plus grand respect des engagements (les objectifs assignés). Dans les deux cas c'est la circulation accélérée d'informations plus complètes qui permet ce résultat. Benghozi et al. (1997) évoquent avec les T.I.C. « la gestion automatisée de la cohérence »⁵⁰.

On peut alors se demander, dans une nouvelle proposition, si :

Proposition 6 : l'automatisation des tableaux de bord permet globalement une connaissance et un suivi plus réguliers des objectifs par les acteurs.

⁵⁰ Page 182.

Or, cette proposition semble confirmée par nos observations. En effet, dans les deux organisations, le suivi plus régulier et plus précis des objectifs permet de mieux respecter ces objectifs. Les écarts sont constatés plus vite. Les actions correctives sont décidées plus rapidement. Le calcul des primes est facilité.

Ainsi, dans la banque, le contrôleur de gestion affirme que « depuis la mise en place des nouveaux tableaux de bord les agents commerciaux remplissent mieux leurs objectifs. Il faut cependant bien rester cohérent dans le choix des indicateurs. En particulier, lorsque ces indicateurs sont utilisés pour calculer la part variable de la rémunération des collaborateurs commerciaux ». Pour le responsable d'unité commerciale, « on sait exactement qui fait quoi, à quel rythme, quels sont les produits vendus, les clients contactés. Le suivi peut être extrêmement précis. Toutes les informations utiles sont disponibles dans la base. La fréquence des contrôles s'est accrue avec ce système ». Dans l'usine, le directeur de la production explique que « l'automatisation des tableaux de bord permet d'être plus précis : ça donne une mesure de ce que l'on doit atteindre et ça donne aussi une précision pour savoir où l'on en est ». Cependant, pour le directeur de production, « il manque encore des indicateurs plus précis et plus fiables sur la présence de la main d'œuvre ». Pour le directeur commercial, « le système permet de suivre les objectifs plus régulièrement. Il permet de mettre en place rapidement des actions correctives. Avant, le système des primes des vendeurs ne pouvait se faire qu'au semestre. Maintenant, le système des primes est calculé tous les deux mois ». Dans la banque, le contrôleur de gestion souligne que « si le processus de décision s'est accéléré, c'est avant tout grâce à un important travail de codification et de clarification des données diffusées ». Le responsable d'unité commerciale insiste davantage « sur la réactivité accrue que les tableaux de bord permettent d'obtenir. Les écarts constatés sont moins importants car on les détecte plus vite. Il est alors possible de corriger plus rapidement et donc plus efficacement ». Dans l'usine, le directeur de production souligne aussi « l'accélération du processus de décision par une plus grande autonomie accordée ».

Les déclarations analysées insistent donc sur le fait que l'automatisation des tableaux de bord facilite le suivi des objectifs et améliore la prise de décision. Cependant, il convient aussi de s'interroger sur les effets de l'automatisation des tableaux de bord quant à la capacité d'adaptation et à l'évolution dans le temps de la firme.

2.2. Les limites de la « gestion automatique de la cohérence »⁵¹ par les tableaux de bord

La problématique est alors de savoir si l'automatisation peut à la fois concilier le principe de continuité et le principe d'adaptation. Plus généralement, peut-on s'adapter, faire évoluer le pilotage de son unité à partir d'un tableau de bord automatisé ? Cette adaptation automatique ne suppose-t-elle pas que l'on connaisse au préalable l'ensemble des réponses possibles des managers locaux ?⁵² Peut-on automatiquement reconnaître et diffuser des signaux de nouveauté ?⁵³

221- L'automatisation des tableaux de bord et l'adaptation à court terme des comportements

Dans un premier temps, la question de l'horizon temporel retenu pour la fixation des objectifs peut se poser. Dans le cas d'un horizon de court terme, c'est alors moins l'adaptation que les capacités de réaction de la firme qui sont mises en avant.

Le problème de l'horizon (ou de la période de référence) peut être à l'origine de comportements opportunistes de la part des employés ce qui affecte leur évaluation de performance. Ainsi, les mesures objectives de la performance mettent souvent l'accent sur le futur proche en raison de la difficulté de pouvoir mesurer objectivement les conséquences qui peuvent survenir dans le futur. Cependant, des mesures objectives de la performance à court terme peuvent conduire les employés, en particulier ceux sur le point de changer de métier ou d'entreprise, à concentrer leurs efforts sur les résultats de production qui influenceront favorablement leurs appréciations sur l'horizon qu'il leur reste à accomplir dans la firme. Ainsi, un commercial payé à la commission et à un an de la retraite a peu d'intérêt à travailler pour développer sur le long terme des relations avec les clients.

Les mécanismes de fixation des objectifs de performance à partir des données passées de performance peuvent conduire à des comportements pervers désignés sous le nom de « *ratchet effect* » ou effet de cliquet (Leone A. et Rock S., 2000, cité par Brickley et al, p 401). L'effet de cliquet se rencontre quand on fonde le standard de performance de la prochaine période sur la performance de la période actuelle. Cependant, couramment les objectifs de performance sont ajustés dans une seule direction : vers le haut. Une contre performance sur une période se traduit donc généralement soit par des objectifs peu revus à la baisse soit par des objectifs qui ne sont pas réduits du tout. Cet effet de cliquet vers le haut des standards décourage les employés à aller au-delà de leur quota de manière significative car ils veulent éviter de faire monter les standards pour les périodes futures. Ainsi, dans une usine d'assemblage de moteurs de voiture, l'objectif de chaque département était calculé en partie sur la performance de l'année passée plus une augmentation. Ceci incitait les managers à ne pas reporter leurs actions

⁵¹ Benghozi et al (1997)

⁵² Ce qui renvoie alors à une vision mécaniste de la firme.

⁵³ En particulier, à l'occasion de l'interprétation des écarts.

d'amélioration substantielle de la productivité sur une seule année et à préférer les étaler sur plusieurs années (Kaplan R., Sweeney A., 1993, cité par Brikley et al, p 401).

L'automatisation des tableaux de bord, en multipliant les clignotants et indicateurs de court terme, peut accentuer ce phénomène ce qui nous permet de discuter la proposition suivante :

Proposition 7 : l'automatisation des tableaux de bord favorise l'adaptation des comportements à court terme de la firme.

Les résultats de nos observations montrent que, dans la banque, l'automatisation des tableaux de bord conduit à une augmentation de la fréquence des contrôles. On corrige plus vite les écarts. Dans l'usine, les responsables notent une accélération du suivi des objectifs. Cependant, dans les deux cas, il n'y a pas de correction automatique des écarts. Ce sont l'expérience et les connaissances des différents utilisateurs qui permettent d'effectuer les corrections.

En effet, dans la banque, chaque année le plan d'action commercial décline les choix stratégiques adoptés par la direction générale en objectifs intermédiaires assignés à chaque échelon du réseau commercial (groupes d'agences, agences). Le système de tableau de bord par le reporting hebdomadaire permet un suivi des réalisations pour l'établissement dans son ensemble, par groupe d'agences et par agence. L'automatisation des tableaux de bord s'est accompagnée d'une amélioration dans la détection des écarts que ce soit au niveau du contrôle de gestion ou au niveau de l'unité commerciale. Il en est de même dans l'usine tant pour le directeur de production que pour le directeur commercial. Globalement on assiste à une accélération du suivi des objectifs. Pour le Directeur de la Production et la responsable du process semi-automatique, « il n'y a pas d'identification automatique des écarts. C'est la connaissance par chaque responsable d'activité, son expérience, qui permettent de juger des problèmes les plus importants ». A l'inverse pour le chef du tricotage, « il y a détection automatique des écarts et des clignotants (dépassements de seuils visualisés en rouge) ». Pour le Directeur Commercial, « il est d'autant plus important de mettre en place un système de tableaux de bord automatisés que les responsables ont une bonne connaissance de leur activité, notamment leurs indicateurs pertinents ». L'automatisation des tableaux de bord ne conduit pas à une automatisation des réponses lorsque des écarts sont constatés. Dans la banque, le contrôleur de gestion indique que « quand il y a un écart on cherche à réorienter le comportement des individus par des incitations plutôt que par la contrainte ». Le responsable d'unité commerciale précise, « quand on prévoit une action correctrice on peut effectuer le suivi sur la semaine. Ce suivi peut s'effectuer en autonomie ou sous la surveillance de directeurs de groupe qui pour certains deviennent plus « directifs » lorsque des écarts apparaissent ». Dans l'usine, pour le Directeur de Production, « les indicateurs ne permettent pas de déduire de manière automatique une action, mais ils orientent vers un type ou un autre type d'action ». Pour la chef du process semi-automatique, « ça donne uniquement des pistes, mais les actions correctrices ne sont pas déclenchées automatiquement ». Au contraire, pour le chef du tricotage, « les actions sont automatisées, en fonction du type de dysfonctionnement décelé. Sauf, si c'est un nouveau dysfonctionnement. Pour lui, la lecture des indicateurs fait donc que les acteurs sont autonomes ».

La connaissance et l'expertise du domaine vont déclencher des actions correctrices qui ne sont pas forcément automatisées. Le croisement des données clients et des performances par produits permettra de décider des actions appropriées qui peuvent se répéter.

Loin d'automatiser un système de solutions pour chaque écart constaté, l'automatisation des tableaux de bord renforce plutôt la fréquence de détection des écarts. C'est bien dans ce sens que l'on peut dire qu'il existe une véritable pression du pilotage à court terme de la firme. La question qui se pose alors est celle de l'adéquation de ce pilotage avec les contraintes (en termes d'adaptation à son environnement) à long terme que doit affronter toute entreprise.

222- L'automatisation des tableaux de bord et l'adaptation des comportements à long terme

C'est dans ce sens que l'on peut analyser l'article de Jensen (2003) lorsque ce dernier remet en cause la procédure budgétaire des firmes américaines. Ses critiques concernent en particulier la périodicité des objectifs. Il montre ainsi que la réduction de cette périodicité accroît le risque de comportements opportunistes car il est plus facile pour les salariés de lisser leurs efforts sur une plus courte période. Avec l'exemple de Chrysler, il montre ainsi comment l'augmentation de la fréquence des objectifs des vendeurs a permis à ceux-ci d'augmenter considérablement leurs primes alors même que globalement les ventes du constructeur automobile chutaient.

Une dernière proposition peut être discutée :

Proposition 8 : l'automatisation des tableaux de bord réduit l'adaptation des comportements à long terme de la firme.

Les résultats de nos observations sont variés et nous montrent que l'automatisation des tableaux de bord semble susciter d'autres attentes. Plusieurs thèmes sont concernés.

L'automatisation des tableaux de bord n'est pas perçue comme étant toujours pertinente. Dans la banque, le contrôleur de gestion juge qu'« il reste encore des informations inutiles ». Le responsable d'unité commerciale estime quant à lui « qu'il faut hiérarchiser car l'analyse est quelquefois trop fine ». Dans l'entreprise industrielle, les responsables de la production jugent que tout n'est pas automatisable. D'après le directeur de production, « les

tableaux de bord automatisés ne disent pas les actions ». Pour le responsable du tricotage, « des croisements de chiffres n'ont pas de sens ». Pour lui, « l'automatisation est un gain de productivité car elle extrait des données, les synthétise, les met en graphes... mais ce n'est qu'un moyen. L'automatisation permet aussi de mutualiser des indicateurs entre plusieurs ateliers et crée donc un langage commun ». Pour le directeur commercial, « l'automatisation ne doit porter que sur des éléments synthétiques. Les éléments plus ponctuels ne doivent pas être intégrés dans les tableaux de bord ».

Pour autant, les responsables peuvent avoir besoin d'autres informations.

Dans la banque, le contrôleur de gestion explique que « l'on pourrait encore améliorer les outils en installant un suivi des performances par agence et par type de clientèle. Ces informations permettraient d'orienter une partie des orientations stratégiques de l'établissement ». Pour le responsable d'unité commerciale, « les tableaux de bord sont utiles pour piloter un groupe d'agences, mais leur importance est moindre quand il faut gérer une équipe ».

Dans l'entreprise industrielle, le responsable du tricotage déclare « qu'il a besoin d'explications orales (réunions tous les matins avec les chefs d'équipe pour les responsabiliser) ». Le directeur commercial estime « ne pas avoir besoin d'autres informations ». D'après lui, « la qualité à gagner encore n'est pas dans la création d'indicateurs supplémentaires mais dans la qualité de l'analyse ».

Les informations des tableaux de bord automatisés ne sont pas toujours jugées utiles pour prendre des décisions. Ainsi, dans la banque, le responsable du contrôle de gestion déclare « qu'elles sont utiles pour le comité des prix et le comité des risques ». Cependant, le responsable d'unité commerciale juge « que les tableaux de bord sont plus des outils d'aide au management ». La fiabilisation des données fournies par les tableaux de bord est jugée impérative mais elle n'est pas toujours constatée. Ainsi, dans la banque, le responsable du contrôle de gestion estime « que la fiabilisation des données sur la clientèle fait partie des besoins tant pour le réseau que pour le pilotage des agences ou des unités commerciales ». De son côté, le responsable d'unité commerciale déclare « qu'il existe des décalages entre la fiabilisation des données et les flux financiers. Des écarts peuvent exister dans les tableaux de bord alors qu'ils n'existent pas dans la réalité (sur certains contrats, le temps de mise à jour est plus long). Dans l'agence, on sait que ce décalage existe et qu'il n'y a pas de véritable écart. De l'extérieur, des clignotants peuvent « s'allumer » à tort ». Dans l'entreprise industrielle, les responsables commerciaux et de la production jugent qu'en grande majorité, les données fournies sont fiables. Pour l'atelier tricotage, « il existe des ratios de cohérence qui permettent de vérifier la fiabilité des saisies ». Le directeur commercial ajoute « que les erreurs de saisie « sautent aux yeux » immédiatement ». En effet, selon lui, « chacun a acquis une connaissance des ordres de grandeur pour chaque indicateur. Par conséquent, si une grosse erreur est commise, elle est immédiatement repérée et corrigée. De plus, la mise en place d'une base de données commune a permis d'éliminer les contestations, tout le monde a l'assurance d'avoir les mêmes chiffres ».

Facteur de cohérence à court terme de la firme, l'automatisation des tableaux de bord semble donc montrer quelques limites lorsque l'on s'intéresse à une vision à plus long terme de la firme alors même qu'ils permettent une utilisation efficace des connaissances spécifiques.

Conclusion générale : Les perspectives ouvertes par l'automatisation des tableaux de bord

L'automatisation des tableaux de bord ne se résume pas à l'installation d'un outil plus perfectionné et plus complet mais concerne bien, par les effets produits, la coordination des activités de la firme et en particulier de la firme décentralisée.

Les résultats montrent d'abord que l'automatisation des tableaux de bord permet aux acteurs d'utiliser un système de données plus complet et plus permanent : la stratégie adoptée par l'équipe dirigeante est mieux comprise, les données sont fournies de manière plus fréquente et globalement les informations et données indispensables à la prise de décision sont présentes dans les tableaux. Dans le même temps, les remarques et commentaires de certains décideurs locaux laissent apparaître des lacunes dans les informations disponibles. Tout se passant comme si les données disponibles au niveau local ne concernaient que prioritairement la partie opérationnelle des activités au détriment des activités d'analyse à plus long terme qui sont réservées à l'équipe dirigeante. En clair, si on donne des informations sur la stratégie poursuivie par les dirigeants, on ne fournit pas les informations et données qui ont été utilisées ou qui peuvent être utilisées pour établir cette stratégie.

Les résultats montrent aussi que si l'automatisation des tableaux de bord permet effectivement de collecter davantage d'informations sur les activités des salariés, ces informations ne sont pas systématiquement utilisées pour surveiller ces derniers. L'objectif premier de l'automatisation des tableaux de bord reste avant tout de fournir un outil d'aide à la décision. Sur la question de savoir si cet outil réduit les conflits internes, les résultats sont ambigus. Les données fournies par l'automatisation des tableaux de bord permettent indirectement de calculer certaines primes, l'expérience de l'usine montrant qu'une utilisation trop directe des informations pouvait engendrer des conflits.

La première synthèse de nos résultats soulève alors un premier paradoxe : le système de données est permanent mais pas forcément complet, la cohérence des représentations reposant alors sur une certaine ambiguïté : on privilégie les données opérationnelles par rapport aux données plus globales. Cette ambiguïté est encore renforcée

lorsque l'on envisage l'automatisation des tableaux de bord comme support au système d'incitation, la complétude et l'exploitation directe des données fournies renforçant les conflits internes.

Ces premiers résultats semblent donc indiquer que l'automatisation des tableaux de bord permet aux firmes d'accroître leurs performances à la condition qu'ils ne soient pas systématisés dans leur emploi et dans les données diffusées. Le premier paradoxe que l'on soulève est donc que l'augmentation de la formalisation ne crée pas davantage de rigidité. Au contraire, l'automatisation parce qu'elle est un processus ne fige pas. Elle produit plus de dynamique ou de continuité et de permanence. En conséquence, les organisations ne sont pas rendues plus vulnérables.

En outre, les résultats montrent que l'automatisation des tableaux de bord permet une meilleure mobilisation des expertises et donc une adaptation de la firme à son environnement. Ainsi, dirigeants et responsables locaux gagnent du temps, et suivent plus régulièrement leurs objectifs. Les corrections sont plus rapides et, de fait, les écarts constatés sont de moindre amplitude. Ces corrections ne concernent cependant que les responsables et leurs unités et la diffusion des données au niveau de l'ensemble de la firme ne conduit pas au développement de pratiques d'ajustements mutuels.

Si dans un premier temps, l'automatisation des tableaux de bord accroît la fréquence de correction des écarts, cette correction n'a rien d'automatique et nécessite la mobilisation de compétences humaines. En effet, les résultats montrent que nous n'assistons pas à un pilotage automatique de la firme. Les corrections sont plus fréquentes mais pas automatiques. L'expérience et les connaissances des individus restent les éléments indispensables aux corrections à effectuer.

Si l'on envisage l'adaptation des comportements dans le temps, l'automatisation des tableaux de bord semble de nature à répondre aux impératifs de pilotage opérationnel et à court terme de la firme et globalement chacun des utilisateurs locaux y puise les informations pertinentes pour prendre ses décisions. Il semble donc que l'automatisation des tableaux de bord soit essentiellement destinée aux utilisateurs opérationnels par opposition aux décideurs situés plus haut dans l'échelle hiérarchique qui se consacrent plus à des décisions stratégiques. Pour ces derniers, on note certes un besoin croissant d'informations au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, mais la satisfaction de ce besoin n'est pas forcément perçue comme automatisable ce qui peut être compris comme une limite à l'automatisation des tableaux de bord.

Le deuxième paradoxe que l'on soulève est alors le suivant : l'automatisation des tableaux de bord permet à la firme de mieux réagir aux évolutions ponctuelles de l'environnement. Cette adaptation s'effectue localement par chacun des responsables sans que ces derniers ne s'ajustent systématiquement entre eux. Dans le même temps, les données et les informations nécessaires à l'adaptation à long terme semblent insuffisantes ce qui montre la limite d'une gestion automatique de la cohérence.

Finalement, il semble que l'automatisation des tableaux de bord contribue à l'amélioration de la cohérence de la firme, tant en termes de représentations qu'en termes de comportements. Cependant, dans les deux cas étudiés, ce constat n'est pas exclusif du maintien d'une certaine ambiguïté dans la diffusion et l'utilisation des données disponibles. Cette question du rapport entre degré d'automatisation donc variation de la formalisation d'une part et, ambiguïté requise d'autre part, reste donc largement ouverte.

Bibliographie:

- ALCHIAN A. et DEMSETZ H. (1972), « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- BENGHOZI P.J. COHENDET P. (1997), « Chap. 2 L'organisation de la production et de la décision face aux T.I.C », dans *Economie de la connaissance et organisation, entreprises, territoires, réseaux*, sous la direction de Guillon, l'Harmattan, pp. 161-233.
- BESCOS P.L., MENDOZA C. (1999), *Manager cherche information utile désespérément*, L'Harmattan, 285 p.
- BESSIRE D. (1998), « Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 4, décembre, pp. 5-37.
- BRİKLEY J.A., SMITH C. W., ZIMMERMANN J. L. (2001), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Mc Graw Hill.
- BRİKLEY J.A., SMITH C. W., ZIMMERMANN J. L. (1997), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Mc Graw Hill.
- BROUSSEAU et RALLET (1997), « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », dans *Economie de la connaissance et organisation, entreprises, territoires, réseaux*, sous la direction de Guillon, l'Harmattan, pp. 286-309.
- CARLEY K, AHUJA M. (1999), « Network structure in virtual organization », *Organization Science*, Vol. 10, n° 6, Novembre-Décembre, pp. 741-757.

- CHARREAUX G. (2001), « L'approche économique-financière de l'investissement », Chapitre 1, dans *Images de l'investissement*, Vuibert Fnege, Février, pp. 13-60.
- CHARREAUX G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures... », dans *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, G Koenig, Economica, pp. 61-141.
- DUCROCQ C. (2000), « Informatique et contrôle de gestion », dans *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, B. Colasse Ed, Economica, pp. 819-832.
- DUPUY Y (1984), « Comptabilités, contrôle, systémique... », Communication au Congrès de l'AFC, Nice, Avril 1984.
- FAMA E.F., JENSEN M .C. (1983a) « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, juin, pp 301-326.
- FAMA E.F., JENSEN M .C. (1983b) « Agency problem and residual claim », *Journal of law and Economics*, Vol. 26 juin, pp 327-350.
- FULLER J. and JENSEN M.C. (2002), "Just Say No To Wall Street" . *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 4 (Winter) pp. 41-46.
- GOODHUE D. L., WYBO M.D. and KIRSCH L.J. (1992), "The impact of data integration on the costs and benefits of information systems», *MIS Quarterly*, 16, September, pp. 293-312.
- ISELIN E.R. (1988), « The effects of information load and information diversity on decision quality in a structured decision task», *Accounting, organizations and Society*, 13, pp. 147-164.
- JACOBIDES M.G., GROSON D.C. (2001), « Information policy: shaping the value of agency relationship», *Academy Management Review*, Vol. 26, n°2, Novembre-Décembre, pp. 202-213.
- JENSEN M. C. (2001), « Corporate Budgeting Is Broken, Let's Fix It » *Harvard Business Review*, Nov.
- JENSEN M. C. (2001) *Foundations of organizational strategy*, Harvard University Press.
- JENSEN M. C. and MECKLING W.H. (1992) « Specific and General Knowledge, and Organizational Structure », in *Contract Economics*, Lars Werin and Hans Wijkander, eds., (Blackwell, Oxford), pp. 251-274.
- JENSEN M. C. and MECKLING W. H., « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, octobre, (1976), pp. 305-360.
- JOHNSON V.E. and KAPLAN S.E. (1996), « Auditors' decision-aided probability assessments : an analysis of the effects of list length and response format » , *Journal of Information Systems*, 10, Fall, pp. 87-101.
- KAPLAN R., SWEENEY A. (1993), « *Peoria Engine Plant (A)* » Harvard Business School Case 9- 193-082.
- LEIDNER and ELAM (1993), « Executive Information Systems: their impact on executive decision making », *Journal of Management Information Systems*, 10, pp. 139-155, Winter.
- LEONE A. and ROCK S. (2000), « Empirical Tests of Budget Ratcheting and its effects on managers' discretionary accrual choices », University of Rochester.
- MALO J. L. (2000), « Tableaux de bord », dans *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, B. Colasse Ed., Economica, pp. 1133-1144,
- MASON O., MITROFF I. (1973), « A program for research on Management Information Systems », *Management Science*, Vol. 19, N°8, pp. 475-487.
- MEYSSONNIER F., POURTIER F. (2006), « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 12, Volume 1, Mai 2006, pp. 45-64.
- PARSONS H. (1983), « What happened at Hawthorne », *Science*, March 8, pp. 927.
- REIX R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5ème édition.
- ROWE F., REIX R. (2002) « La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept », dans *Faire de la recherche en systèmes d'information*, coord. F. Rowe, Vuibert-FNEGE.
- RUBIN H.J., RUBIN I.S. (1995) *Qualitative interviewing, the art of hearing data*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- THIETARD R.A. (2003) *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Dunod.
- WALSH J.P. (1995), « Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane », *Organization Science*, 6:3, pp. 280-321.

Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art

Finance Contrôle Stratégie, Vol. 12, n° 1, pp 93-126, mars 2009, (AERES puis HCERES B, CNRS 3 ; FNEGE 3), <http://EconPapers.repec.org/RePEc:dij:revfcs:v:11:y:2009:i:q1:p:93-126>.

Karima BOUAISS, Maître de conférences à l'IAE de Tours
Christine MARSAL, Maître de conférences à l'IAE de Dijon

FARGO – LEG

Pôle d'Economie et de Gestion
2, Boulevard Gabriel
BP 26611
21066 Dijon Cedex
Tél: +33 (0)6 09 05 02 53
Tél: +33 (0)6 16 29 02 54

karima.bouaiss@univ-tours.fr
christine.marsal@u-bourgogne.fr

Classement JEL : G21 – G32 – G34

Résumé :

Comparée aux firmes classiques, la gouvernance des banques fait preuve de nombreuses spécificités liées aux particularités de ce secteur. En effet, la gouvernance des banques se singularise par l'importance des mécanismes externes (comme la réglementation) aussi bien qu'internes (essentiellement à travers le rôle joué par le conseil d'administration) afin de discipliner le comportement du dirigeant pour qu'il agisse dans les intérêts des actionnaires. S'intéressant uniquement aux mécanismes internes de gouvernance, cet article propose une revue de la littérature des différents travaux s'interrogeant sur les systèmes de contrôle et d'incitation du dirigeant, mis en place par le conseil d'administration au sein des banques.

Mots clés :

Gouvernance, banque, contrôle, incitation, discipline, conseil d'administration, dirigeant.

Le bouleversement actuel du secteur bancaire mondial (faillite de Lehman Brothers, Washington Mutual ; nationalisation de Northern Rock, Fortis, AIG, Dexia ; rachat de Bear Stearns, Merrill Lynch, Wachovia, HBOS...) remet sur le devant de la scène l'importance de la gouvernance des banques. L'attention est portée sur le contrôle en interne des dirigeants de banques notamment à travers la question de la légitimité des indemnités de départ des dirigeants de grandes banques en difficulté (Bruno Deletré chez Dexia ou Gilbert Mittler chez Fortis) conduisant à un accord entre le gouvernement français et le syndicat patronal, le MEDEF, pour établir un « code de gouvernement d'entreprise ». De même, le contrôle externe des banques est profondément remis en cause, en particulier, en ce qui concerne la réglementation Bâle II, censée empêcher ces prises de risque excessives par les banques. Visant à protéger le système bancaire contre le risque systémique, la réglementation Bâle II, en incitant à l'application de modèles internes de notation permet une certaine gestion des risques de crédit et opérationnel, alors que les faits démontrent une certaine incapacité à contraindre le risque de marché (pris en considération dans l'amendement de 1996 et repris pratiquement à l'identique dans le dispositif Bâle II). Cette défaillance dans la maîtrise du risque de marché dans le cadre de Bâle II est accentuée par l'application des normes IAS-IFRS, censées valoriser plus précisément les actifs financiers des banques.

En interne, la crise financière actuelle met en évidence l'existence de failles dans les mécanismes de contrôle exercés sur le dirigeant. En effet, le conseil d'administration, organe représentatif des actionnaires au sein des entreprises, est chargé de veiller à ce que leurs intérêts soient en adéquation avec les décisions prises par le dirigeant. Récemment, les agissements du désormais célèbre *trader* Jérôme Kerviel, à la Société Générale, ont mis en lumière les insuffisances (ou difficultés) de contrôle des dirigeants. En effet, il semble peu probable que l'équipe

de direction de la Société Générale fût tenue dans une totale et durable ignorance des positions prises sur les marchés dérivés. On peut alors se demander dans quelle mesure le conseil d'administration, via l'information transmise par notamment le comité d'audit, a pu (ou non) jouer son rôle disciplinaire. De même, au sein du Groupe Caisses d'Epargne, les pertes subies en raison des risques pris par des traders sont le résultat d'après la Commission Bancaire de lacunes dans le système interne de contrôle du groupe, conduisant à la démission des deux principaux dirigeants (Charles Milhaud et Nicolas Mérindol).

Selon la théorie de l'agence, l'essence de l'existence de mécanismes disciplinaires de gouvernance réside dans la convergence des intérêts managériaux vers ceux du principal (les actionnaires) au sein du nœud de contrat qu'est la firme. La gouvernance se définit alors, par Charreaux (1997a), comme étant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernement » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ces mécanismes de gouvernance peuvent être alors aussi bien internes, essentiellement mis en œuvre par le conseil d'administration, qu'externes, par exemple la réglementation (loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis, la loi de sécurité financière en France...) ou les fusions amicales (Crepin et al., 2004).

Pour le secteur bancaire, comme pour les firmes en général, la gouvernance des banques se caractérise par des mécanismes internes ayant pour objectif d'influencer et de surveiller le comportement du dirigeant. Toutefois, les mécanismes externes existants sont plus contraignants dans ce secteur. En effet, en plus de la discipline de marché et de la réglementation traditionnelle s'appliquant aux entreprises non financières (lois sur la concurrence, transparence des sociétés cotées, normes IAS/IFRS, etc...), la réglementation bancaire est spécifique à ce secteur. Recouvrant l'ensemble des activités bancaires, elle introduit des obligations que n'ont pas les firmes non financières (exigence en matière de détention d'un niveau de fonds propres minimum). Elle peut se révéler complexe à mettre en œuvre, comme la mise en place de l'approche notation interne avancée sous Bâle II (étude au sein du groupe Banque Populaire dans Bouaiss, 2006). En ce sens, elle est susceptible de limiter fortement l'espace discrétionnaire de l'équipe dirigeante, notamment en termes de prise de risque⁵⁴.

De fait, se pose alors la question d'une possible substitution (Booth et al., 2002) ou complémentarité (Alexandre et Bouaiss, 2008) des mécanismes internes de gouvernance par le mécanisme externe que constitue la réglementation bancaire.

Booth et al. (2002) s'interrogent sur la possibilité de substituer ces mécanismes internes et externes au niveau de la gouvernance des banques. Ils étudient la manière dont la réglementation en tant que mécanisme externe peut renforcer ou se substituer aux mécanismes internes de contrôle. Cette réflexion s'inscrit dans la lignée de travaux de Richter et al. (1989), Maroto-Acin (2000), Prowse (1997). Pour ces auteurs, les banques supportent un aléa moral de la part de leurs emprunteurs, qui peuvent tirer avantage des asymétries d'information dans le cadre de la relation traditionnelle banque-emprunteur. L'intervention des autorités de régulation permet d'influencer la conduite des activités internes de la banque (gestion des positions risquées, politique de provision, détention d'un niveau de capital réglementaire...). Les autorités de régulation jouent alors le rôle d'« un garde fou efficace pour les intérêts des actionnaires et des déposants » (Maroto-Acin, 2000) et contraignent la banque comme si elles avaient reçu mandat des actionnaires et des déposants pour exercer ce contrôle (Prowse, 1997). Selon ces auteurs, les autorités de régulation sont pleinement des parties prenantes vis à vis de la banque et une délégation de contrôle du dirigeant leur est octroyée implicitement par les actionnaires et les déposants. Cependant, les intérêts des autorités de régulation et des actionnaires ne convergent pas en matière de prise de risque. En effet, les actionnaires, en raison de la diversification de leur portefeuille de titres, accepteront une prise de risque plus importante de la banque en contrepartie d'une rentabilité supérieure alors que les autorités de régulation contraignent le dirigeant à limiter cette prise de risque excessive via tout un dispositif réglementaire constitué de modèles complexes de notations internes. Les risques gérés par le dirigeant de la banque ne sont pas les mêmes : le premier concerne la volatilité de la rentabilité du titre en ce qui concerne les actionnaires alors que les risques réglementaires concernent les actifs de la banque.

Néanmoins, face à cette double contrainte de sens inverse, une aversion au risque moins accentuée chez les actionnaires (Gorton et Rosen, 1995, Gorton 2002) que celle clairement affichée de la part des autorités de régulation au regard des effets néfastes du risque systémique, Booth et al. (2002) concluent à une substitution de ces mécanismes de discipline du dirigeant. Cette étude portant sur un large échantillon de firmes de plusieurs secteurs réglementés montre que la réglementation, en tant que mécanisme de discipline externe, permet de contraindre les décisions prises par le dirigeant. La réglementation réduit l'impact des décisions managériales sur

⁵⁴ Une précision est à apporter en ce qui concerne la notion de risque dans les banques. Dans le cadre de l'approche actionnariale de la théorie de l'agence, le risque que doit gérer le dirigeant est un risque financier, au sens traditionnel, en raison de la détention par les actionnaires d'un portefeuille de titres diversifiés, pour lequel ils acceptent de supporter un risque systématique non diversifiable en échange d'une rentabilité supérieure. Dans l'approche réglementaire, le risque concerne les actifs de la banque à partir desquels un risque de crédit, un risque de marché et un risque opérationnel sont évalués et gérés afin de limiter que la défaillance d'une entité n'entraîne celle d'une autre, c'est à dire le risque systémique.

la richesse des actionnaires, conduisant à une substitution de la réglementation aux mécanismes internes de contrôle qui deviennent moins efficaces pour limiter les conflits d'agence. En effet, la présence d'autorités de régulation qui interviennent dans la discipline du dirigeant limite la latitude discrétionnaire de ce dernier. Ainsi, le contrôle par les autorités de régulation constitue une alternative au contrôle exercé par les administrateurs indépendants au sein du CA, à la détention d'une part significative de titres de la firme par le dirigeant et à la séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA.

Cet « effet de substitution » doit cependant être relativisé car les auteurs testent davantage l'intensité des mécanismes internes (pourcentage d'administrateurs indépendants, pourcentage de titres détenus par l'équipe dirigeante) que le réel remplacement d'un mécanisme par un autre. La présence d'un régulateur « dédié » au secteur bancaire atténuant en quelque sorte l'intensité des mécanismes internes de gouvernance.

Dans leur étude sur les banques françaises, Alexandre et Bouaiss (2008) s'interrogent sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires, moins averses au risque et celle entre le dirigeant et les autorités de régulation, via la réglementation Cooke qui prône une prise de risque mesurée. Ces auteurs montrent que la contrainte réglementaire imposée par le Comité de Bâle s'exerce de manière efficace sur les banques françaises : une amélioration du niveau de capital et une baisse de la prise de risque contribuent à améliorer la performance de ces banques. Cette contrainte réglementaire est aussi complémentaire de la contrainte exercée par les actionnaires. Le contrôle exercé par le conseil d'administration à travers la présence d'administrateurs indépendants et d'administrateurs-dirigeants d'autres firmes permettent de discipliner le dirigeant, ce qui se traduit par une amélioration de la performance par le biais d'une gestion efficace du couple rentabilité-risque. De même, des variables comme l'expérience et le nombre de mandats de PDG détenu par le dirigeant, appréciant sa latitude discrétionnaire, montrent que le dirigeant gère la banque dans l'intérêt des actionnaires en investissant notamment dans des activités risquées (comme en témoigne l'évolution des activités bancaires ces dernières années en faveur des activités de marché notamment sur les produits dérivés ou la titrisation), tout en respectant la contrainte de gouvernance externe exercée par le Comité de Bâle. Ainsi, au regard de cette étude menée sur les banques françaises, il s'avère que le dirigeant peut satisfaire les exigences de rentabilité des actionnaires malgré une certaine prise de risque, qui visiblement est suffisamment encadrée par les dispositions réglementaires mises en place par le Comité de Bâle. En ce sens, la complémentarité des mécanismes de disciplines internes et externes conduit le dirigeant à satisfaire les intérêts des actionnaires dans le cadre d'une prise de risque contenue par le dispositif réglementaire.

Même si la réglementation intervient significativement dans la discipline du dirigeant, caractérisant ainsi la spécificité du secteur bancaire, l'objectif de cet article est de s'attarder sur les différents mécanismes internes de contrôle et d'incitation du dirigeant au sein des banques. De quelle manière les mécanismes de gouvernance internes disciplinent-ils et incitent-ils donc le comportement des dirigeants du secteur bancaire ? Pour apporter des éléments de réponse, une synthèse des travaux s'intéressant à des aspects parcellaires de cette problématique est réalisée afin de mieux cerner les mécanismes internes de gouvernance des banques.

L'ambition de cet article est de proposer un état de l'art sur les mécanismes internes de gouvernance des banques et de mettre à jour les particularités de ce secteur comparativement aux autres secteurs économiques. L'article se découpe en deux parties, dans un premier temps nous évoquons les mécanismes de contrôle au sein desquels le conseil d'administration joue un rôle central et dans un deuxième temps, les mécanismes incitatifs parmi lesquels la rémunération et la menace de remplacement du dirigeant font l'objet de nombreuses études.

1. Le conseil d'administration, mécanisme interne de contrôle du dirigeant

Les nombreux travaux empiriques, s'interrogeant sur la relation entre la composition du conseil d'administration (CA) et la performance des banques, sont principalement inspirés de Jensen (1993). En effet, pour Jensen, le conseil d'administration est un mécanisme fondamental du système de contrôle interne qui permet de discipliner et de fixer les règles du jeu avec le dirigeant. Dans son article, il pose les conditions permettant au CA d'être un mécanisme de contrôle efficace, tels que :

- Le libre accès des membres du CA à l'information pertinente et non pas uniquement à l'information sélectionnée par le dirigeant supposant ainsi une certaine expertise de ses administrateurs.
- Un CA de taille relativement modeste (composé de sept à huit membres) afin qu'il soit plus efficace et qu'il ne puisse être contrôlé par le dirigeant. De même, le dirigeant devrait être le seul membre interne à siéger au CA car la présence d'autres membres internes peut favoriser une influence du dirigeant sur eux.
- La détention d'un nombre significatif de titres de la firme par le dirigeant et les membres du CA pour qu'existe une certaine convergence d'intérêts avec les actionnaires.
- La séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA. En effet, un dirigeant en même temps président du CA concentre ainsi une majeure partie des droits décisionnels, ce qui exacerbe les conflits d'intérêts entre ce type de dirigeant et le CA, en réduisant l'efficacité de la surveillance exercée par ce dernier.

Ces différents aspects sont repris dans la littérature empirique portant sur la gouvernance des banques.

1.1. La taille du conseil d'administration

Concernant la taille du CA, Jensen suggère un conseil composé d'un nombre réduit d'administrateurs. Dans les faits, Booth et al. (2002), Adams et Mehran (2003 et 2005) constatent que les conseils d'administrations des banques sont de taille plus importante (en moyenne 16 membres). Adams et Mehran (2005) étudient la relation entre la taille du CA et la performance de la banque et concluent que les banques, ayant un conseil de taille plus importante, ne sont pas moins performantes que leurs pairs au regard de la performance, mesurée par le Q de Tobin. Ils ne trouvent pas, contrairement à ce qu'explique Jensen, une relation négative entre la taille du CA et la performance, suggérant ainsi que les contraintes sur la taille du CA dans le secteur bancaire peuvent être contreproductives. Ceci peut être illustré par le cas des banques issues du secteur mutualiste et coopératif dont les conseils d'administration sont par nature composés de nombreuses parties prenantes (Crepin et al., 2004) et en particuliers des directeurs généraux des banques régionales (exemple en France avec les groupes Banque Populaire, Caisses d'épargne...). Il y a dans ce cas, une réelle nécessité d'avoir un CA important afin de laisser à chaque partie prenante la possibilité d'exercer ses droits.

Outre la taille du CA, la séparation des fonctions de dirigeant et de président du CA est un deuxième mécanisme de contrôle interne.

1.2. La double fonction du dirigeant : directeur général et président du CA

Ce deuxième élément est étudié par Pi et Timme (1993) ainsi que par Fogelberg et Griffith (2000). Les premiers auteurs supposent que la situation où le dirigeant est également président du conseil d'administration peut « enrayer » les mécanismes internes de contrôle (dans la lignée de Jensen, 1993). Ils montrent, qu'effectivement, pour les banques commerciales américaines de 1988 à 1990, la présence d'un dirigeant également président du CA conduit à une sous-performance de l'entité comparée aux établissements où ces deux fonctions relèvent de deux personnes différentes. De plus, Pi et Timme trouvent une relation négative entre la détention de titres par le dirigeant, lorsqu'il est aussi président du CA, et la performance de la firme (mesurée par la rentabilité des actifs). Ce résultat suggère que la concentration des fonctions de décision (dirigeant) et de contrôle (président du CA) conduit à une sous-efficacité des mécanismes de gouvernance dans ce type de banque. Cependant, Fogelberg et Griffith (2000) trouvent un résultat tout autre. En l'occurrence, le cumul du mandat de dirigeant et de président du CA dans les mains d'un seul individu n'a pas d'impact sur la performance de la banque (mesurée en valeur de marché par l'EVA⁵⁵).

En revanche, Simpson et Gleason (1999) montrent que la probabilité de faillite de la banque diminue lorsque les fonctions de dirigeant et de président du CA sont aux mains d'un seul individu. Pour eux, la combinaison de ces deux fonctions permet au dirigeant d'influencer les mécanismes de contrôle internes de façon à réduire la probabilité de faillite. En dépit de son inclination à agir dans son propre intérêt, le dirigeant limite la prise de risque excessive afin de protéger son capital humain.

Dans le dernier point suivant, l'attention est portée sur les caractéristiques intrinsèques du CA. En effet, la composition du conseil et l'octroi de titres au dirigeant sont autant de mécanismes de contrôle de son comportement pour qu'il agisse au mieux des intérêts des actionnaires, abstraction faite de toute stratégie d'enracinement de sa part.

1.3. La composition du CA et la détention de titres de la banque par le dirigeant

Dans son travail sur les rachats hostiles ou amicaux au sein du secteur bancaire, Prowse (1995) souligne la faiblesse des CA bancaires comme mécanismes efficaces de discipline du dirigeant. L'objectif de son article est d'étudier l'efficacité de différents mécanismes de contrôle au sein du secteur bancaire (remplacement du dirigeant, fusion, intervention des autorités de régulation, ou conservation du système de contrôle). Les variables retenues comme la part de titres détenue par les administrateurs internes, les administrateurs indépendants, la présence d'actionnaires dominants (détenant plus de 5% du capital) sont peu ou non liées aux différentes évolutions du système de contrôle retenu. Toutefois, l'auteur montre que l'intervention des autorités de régulation a toute son importance lorsque la taille de la banque augmente, mais qu'elle est négativement liée aux mesures de performance (une hausse de la performance engendrant une baisse de l'intervention de ces autorités), mais aussi aux titres détenus par les administrateurs internes et à la présence d'actionnaires significatifs.

De leur côté, Simpson et Gleason (1999) s'intéressent à la relation entre la composition du CA, la structure de propriété et la probabilité de faillite de la banque. Ils montrent que les variables traditionnellement utilisées pour illustrer la théorie de l'agence (le pourcentage de parts détenues par les administrateurs ou le dirigeant, le nombre d'administrateurs ou le pourcentage d'administrateurs internes à la banque...) n'ont pas d'effets significatifs sur la probabilité de faillite de la banque.

Enfin, un dernier thème de recherche, à mentionner, porte sur les limites des systèmes de contrôle mis en œuvre par le conseil administration. En effet, la part de capital détenue par le dirigeant permet de comprendre le problème de l'enracinement⁵⁶. Jensen et Meckling (1976) font l'hypothèse que la détention de titres par le dirigeant

⁵⁵ L'EVA correspond à l'*economic value added*.

⁵⁶ Le problème de l'enracinement du dirigeant a été largement soulevé dans les travaux de Shleifer et Vishny (1989, 1997), Paquerot (1996) et Charreaux (1997b) et a conduit au développement d'une théorie de l'enracinement. Comme l'expliquent Alexandre et Paquerot (2000), cette théorie suppose que le dirigeant

favorise une convergence de ses intérêts vers ceux des actionnaires. Ils montrent ainsi l'existence d'une relation négative entre la propriété managériale⁵⁷ et les coûts d'agence permettant ainsi d'inciter le dirigeant à maximiser la valeur de la firme. Saunders et al. (1990) font un constat semblable. Ils montrent que les banques contrôlées par les actionnaires sont incitées à prendre plus de risques que celles qui sont contrôlées par le dirigeant⁵⁸, ce qui tend à contredire l'hypothèse d'enracinement. Cette hypothèse suggère que le dirigeant investisse dans des projets risqués dont la valeur dépend de son maintien. En revanche, Morck et al. (1988) expliquent que l'accroissement de titres de propriété au bénéfice du dirigeant contribue à favoriser son enracinement au sein de la firme.

Partant de ces considérations théoriques, Fogelberg et Griffith (2000), confirmant le travail de Griffith (1999), montrent, sur un échantillon restreint aux banques, l'existence d'une relation curviligne entre la détention de titres par le dirigeant et la performance de la banque. Cette relation s'explique par deux aspects, à la fois par la convergence des intérêts (Jensen et Meckling) et par l'enracinement du dirigeant (Morck et al.). En effet, pour leur échantillon, les auteurs montrent que la performance de la banque augmente lorsque le dirigeant détient entre 0 et 12% des titres de propriété, puis elle diminue jusqu'à 67% pour remonter à nouveau. Les auteurs concluent que leurs résultats sont probablement influencés par l'enracinement du dirigeant, mais aussi par des aspects liés à la convergence d'intérêts entre les actionnaires et le dirigeant. Selon eux, l'étude seule de l'hypothèse de convergence des intérêts est trop simpliste pour comprendre le lien entre la propriété des dirigeants et la performance. Envisageant la variation des performances bancaires (mesurée par le ratio résultat d'exploitation sur fonds propres), Sullivan et al. (2004) montrent que ces variations diminuent lorsque la part des actions détenue par le dirigeant augmente.

En revanche, Hirschey (1999) ne valide pas l'hypothèse de l'enracinement du dirigeant. En effet, il montre que la part de titres détenue par le dirigeant n'a pas d'influence sur les mesures de performance retenues⁵⁹ (performance comptable et valeur de marché des titres). Néanmoins, la relation négative trouvée entre la part de titres détenue par le dirigeant et la performance de la banque semble plus imputable à un effet taille qu'à un comportement en contradiction avec les intérêts de l'organisation.

Un dernier travail portant sur l'enracinement du dirigeant dans les banques est proposé par Hugues et al. (2001). Ils se focalisent sur la notion de *charter value*, définie comme la valeur actuelle nette la plus élevée des investissements de la banque. La *charter value* s'apparente à la valeur des opportunités d'investissement de la banque liée à la capacité du dirigeant à créer de la valeur, à consommer des « biens d'agence⁶⁰ » et à sa volonté d'engager la firme dans des stratégies de protection des intérêts de celle-ci.

Les auteurs confirment l'hypothèse de Marcus (1984) concernant la structure de capital que le dirigeant modifie à partir de « stratégies dichotomiques » en matière de prise de risque, afin de maximiser la valeur. En effet, les banques moins performantes ont le choix entre deux stratégies :

- Les banques les moins bien capitalisées peuvent chercher à réduire leur ratio de capital (en augmentant le levier financier) et la qualité de leurs actifs,
- Les banques mieux capitalisées peuvent chercher à accroître leur ratio de capital (diminuer leur levier financier pour détenir un niveau de fonds propres plus important).

Les auteurs remarquent que plus les opportunités d'investissement sont élevées, plus la banque poursuit une stratégie de réduction du levier financier et inversement. Ce résultat confirme ceux de Keeley (1990) et

développe des stratégies pour conserver sa place dans l'organisation et évincer d'éventuels concurrents afin d'accroître sa latitude discrétionnaire et de rendre son remplacement extrêmement coûteux. Comme le souligne Charreaux (1997b), l'enracinement du dirigeant suppose de lui un comportement actif dans le dessein de neutraliser les mécanismes de gouvernement. Pour Shleifer et Vishny, l'enracinement du dirigeant s'apparente à une expropriation ou du moins à une mauvaise allocation des fonds apportés par les actionnaires, dictées par l'opportunisme du dirigeant. Le dirigeant cherche à s'enraciner afin de se soustraire aux différents mécanismes de contrôle de son comportement.

Pour Charreaux, le problème de l'enracinement soulève des interrogations concernant l'identification des objectifs des dirigeants et la modélisation de leur comportement. Selon l'auteur, le dirigeant gère activement les mécanismes de gouvernement visant à contrôler son comportement de manière à maximiser « son espérance d'utilité sur la durée de sa carrière ». Le dirigeant se voit alors arbitrer entre des considérations financières (nature de sa rémunération : variables, stock-options...), des opportunités de carrière (direction d'autres entreprises) ou encore des aspects comme sa réputation, son ambition et sa satisfaction en termes de détention de pouvoir...

⁵⁷ Dans leur démonstration, les auteurs font référence à la firme managériale, appartenant au dirigeant, et comparent ce type de structure de propriété aux firmes classiques où le dirigeant ne détient pas une part significative des titres.

⁵⁸ Dans ces banques, l'actionnariat est diffus et les droits décisionnels sont entre les mains du dirigeant.

⁵⁹ Après avoir contrôlé l'influence de variables comme la taille de la banque, le taux de croissance des actifs ou le levier financier.

⁶⁰ *Agency goods* : prélèvements effectués par le dirigeant contribuant à réduire la valeur potentielle de la firme.

Demsetz et al. (1996) qui constatent qu'une *charter value* élevée est associée à une stratégie en capital moins risquée puisque le niveau de capital de la banque croît.

En plus de mettre en évidence ces stratégies, les auteurs mettent en lumière deux différentes stratégies concernant l'enracinement du dirigeant qui dépendent de cette *charter value*. Dans cet article, l'enracinement est expliqué par la part de capital détenue par le dirigeant et sa rémunération, qui, de fait, influencent la stratégie liée à la structure de capital et à la performance. Ils montrent qu'une part en capital importante détenue par le dirigeant est associée à un enracinement plutôt qu'à une amélioration des conflits d'agence. De plus, une augmentation de la rémunération sous forme de stock-options est liée à un accroissement de la probabilité que la banque poursuive une stratégie en matière de capital avec un levier financier moindre (passant par une augmentation du niveau de fonds propres), améliorant ainsi la performance. Ce dernier point montre que les stock-options permettent de limiter les problèmes d'agence, mais ne prouve aucunement que le dirigeant est incité à prendre plus de risques pour satisfaire les exigences des actionnaires et ceci en raison des coûts de faillite importants pouvant être subis par les banques commerciales.

Tableau 41: Synthèse des travaux sur l'enracinement du dirigeant

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variables explicatives	Principaux résultats
Griffith (1999)	969 firmes de secteurs industriels divers. Données issues de Compustat et <i>Corporate data exchange</i> . Régression multiple	Performance (Q de Tobin)	Valeur de marché des fonds propres, % de titres détenus par le dirigeant, nombre d'années de mandat de dirigeant, % de titres détenus par l'équipe de direction, % d'administrateurs issus de la firme	La valeur de la firme croit lorsque le dirigeant détient entre 0 et 15% du capital et diminue jusqu'à une détention en capital de 50% pour remonter ensuite. Ce résultat montre que la détention en capital du dirigeant est liée à la valeur de la firme, confirmant selon la part détenue les hypothèses de convergence des intérêts et d'enracinement.
Fogelberg et Griffith (2000)	100 holdings bancaires en 1996. Données issues de Stern Stewart et Co et <i>Corporate data exchange</i> . Régression multiple	Performance économique mesurée par l'EVA (<i>Economic value added</i>)	Dirigeant/président du CA, âge du dirigeant, % de titres détenus par le dirigeant, nombre d'années au poste de PDG, % d'administrateurs internes.	Il existe une relation curviligne entre la détention de titre par le dirigeant et la performance validant l'hypothèse d'enracinement et l'hypothèse de convergence des intérêts.
Hirschey (1999)	777 banques. Données issues de Compustat. Régression multiple	Performance (ROA et valeur de marché des titres / total actif)	Taille de la banque, Taux de croissance des actifs, Levier financier (fonds propres/ total actif), % de titres détenus par le dirigeant.	Il existe une relation négative non significative entre la part de capital détenue par le dirigeant et la performance de la banque, pas forcément imputable à un comportement d'enracinement.
Hugues, Lang, Moon et Pagano (2001)	Divers échantillons de banques américaines selon leur niveau de capitalisation (total 190 banques) en 1994. Données issues de Compustat	Banque efficiente ou non et banque bien capitalisée ou non (1 si efficiente, 0 sinon) (1 si ratio fonds propres / actifs >7,73%, 0 sinon)	% de titres détenus par les internes à la banque, % de titres détenus par les actionnaires extérieurs à la banque, % de stock-options octroyés, total actif, ...	Parmi les banques les moins efficaces, deux stratégies en capital existent. De même, en fonction des opportunités d'investissement, l'enracinement peut être le fait d'une détention massive de titres de la firme par le dirigeant.

Belkhir (2005) propose une synthèse des caractéristiques du CA et de la structure de propriété qui permettent de limiter les problèmes d'agence. Ces caractéristiques au nombre de cinq sont les suivantes : la détention de titres par les internes de la banque, l'actionnariat externe, la part d'administrateurs indépendants, la dualité de la position du dirigeant en tant que président du CA ou non et la taille du CA. L'auteur montre que la structure de propriété et la composition du CA sont liées l'une à l'autre et qu'il s'opère une substitution entre ces mécanismes de gouvernance. Dans cet article, la détention de titres par le management et la présence

d'administrateurs indépendants sont conçues comme des mécanismes alternatifs. En effet, les banques, étant détenues significativement par des internes (l'équipe de direction notamment), ont un besoin moindre d'administrateurs indépendants présents au CA qui est, dans ce cas, relativement plus large. De plus, le dirigeant est moins souvent président du CA. L'auteur montre également que les banques ayant un CA composé d'un nombre important d'administrateurs nécessitent une représentation plus importante de membres indépendants. Pour ce qui concerne l'effet sur la performance de ces variables issues de la théorie de l'agence, les résultats ne montrent pas d'influence significative.

Tableau 42 : Tableau récapitulatif des travaux sur les mécanismes de contrôle

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variation explicatives	Principaux résultats
Prowse (1995)	234 holdings bancaires de 1987 à 1992. Données issues de Compustat et des rapports annuels.	Évolution des mécanismes de contrôle du dirigeant : remplacement du dirigeant, fusion, intervention des autorités de régulation	Performance (retours anormaux cumulés, ROE), % de capital détenu par le dirigeant, % de capital détenu par les administrateurs indépendants % de capital détenu par les actionnaires ayant plus de 5%, dirigeant / président du CA, logarithme de la valeur de marché des FP	Faiblesse du CA et de la menace de rachat extérieur comme mécanismes de discipline du comportement du dirigeant de la banque.
Simpson et Gleason (1999)	287 banques en 1989, données issues de SNL <i>Quarterly bank digest</i> .	Évaluation du risque de faillite de la banque sur une échelle de 4 items (1 pour aucun risque de faillite et 4 pour risque de faillite élevé)	% de capital détenu par les membres du CA, taille du CA, % d'administrateurs internes, dirigeant et président du CA ou non, % de capital détenu par le dirigeant	La présence d'un dirigeant également président du CA contribue à limiter le risque de faillite de la banque. Pour les autres variables de la composition du CA, il n'existe pas de liens significatifs avec le risque de faillite.
Fogelberg et Griffith (2000)	100 holdings bancaires en 1996. Données issues de Stern Stewart et Co et <i>Corporate data exchange</i> .	Performance économique mesurée par l'EVA (<i>Economic value added</i>)	Dirigeant et président du CA, âge du dirigeant, % de titres détenus par le dirigeant, nombre d'années au poste de PDG, % d'administrateurs internes,	La dualité de la fonction de dirigeant et de président du CA n'a pas d'impact sur la performance de la banque.
Booth, Cornett et Tehranian (2002)	100 plus grandes firmes de 3 secteurs dont les banques. Données issues de <i>Fortune's website custom ranking feature</i> pour 1999.	% d'administrateurs extérieurs, dirigeant et président du CA (variable binaire)	Taille de la firme Ratio d'endettement Valeur de marché de la firme Résultat net Rentabilité Dirigeant et président du CA % d'administrateurs externes % de titres détenus par le dirigeant	La réglementation est un mécanisme de discipline se substituant aux mécanismes internes de contrôle
Adams et Mehran (2005)	35 holdings bancaires de 1986 à 1999. Données issues de diverses bases de données.	Performance (Q de Tobin)	Taille du CA, % d'administrateurs indépendants, nombre de comités sous la direction du CA, nombre de réunions annuelles du CA, % de capital détenu par le dirigeant....	La taille importante du CA dans les banques n'est pas liée à une performance plus faible.
Belkhir (2005)	260 banques commerciales et caisses d'épargne	Structure de propriété, composition du CA et	% de capital détenu par l'équipe de direction, % d'actionnaires détenant plus de 5% du capital,	Substitution des mécanismes internes de gouvernance.

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variables explicatives	Principaux résultats
	Données issues de <i>Research Insight</i> de Standard and Poor's	performance (Q de Tobin)	% d'administrateurs indépendants, dualité de la position du dirigeant ou non président du CA, nombre d'années de mandat du dirigeant, variables de performance et autres variables financières (risque, taille...)	Pas d'effets significatifs des variables de la théorie de l'agence sur la performance

L'étude des mécanismes internes de contrôle montre que leur mise en oeuvre et leurs effets dans le secteur bancaire ne sont pas très différents de ce que l'on retrouve dans les autres secteurs industriels. Cette première synthèse est cependant tempérée par les certaines limites. Les différentes études empiriques portent principalement sur les banques américaines, de fait les résultats sont aussi contingents des règles de gouvernance prévalant aux Etats-Unis et ce conformément aux travaux de La Porta et al. (1997, 1998). Les différents échantillons ne sont pas non plus totalement homogènes, ainsi les grandes banques et les *holding* bancaires peuvent ne pas avoir les mêmes logiques internes de gouvernance. Ces mécanismes internes de gouvernance sont différents non pas à cause de la spécificité du secteur, mais en raison de la répartition des droits de propriété (exemple l'organisation de Crédit Agricole SA en France, sous forme de SA au niveau central avec un actionariat composé des banques régionales, qui elles n'ont pas d'actionnaires mais des sociétaires).

Enfin, les auteurs utilisent des indicateurs de performance qui ne sont pas forcément transposables à tous les établissements de crédit. Cette dernière limite concerne la composition du secteur bancaire, qui dans de nombreux pays fait cohabiter des banques commerciales cotées en bourse avec des banques coopératives ou mutualistes (France, Allemagne, Espagne, Italie...). Dans ce cadre, des variables en valeur de marché, comme l'EVA, le Q de Tobin, ne peuvent être calculées pour les banques mutualistes, ce qui pose alors la question de la transposition des résultats pour ce type d'établissements de crédit. La question n'est pas à négliger lorsque l'on considère l'importance du poids du secteur mutualiste et coopératif en France (Alexandre et Bouaiss, 2008).

Alors que la spécificité des mécanismes de gouvernance dans le fonctionnement et la composition du CA des banques n'est finalement pas totalement tranchée, il est intéressant d'analyser la revue de littérature concernant les mécanismes incitatifs. La question est alors de savoir si ces mécanismes incitatifs ont une influence sur le comportement du dirigeant de la banque.

2. La rémunération et le turnover du dirigeant comme facteurs incitatifs

La rémunération (salaire de base, bonus, stock-options ou octroi de titres de la firme), ainsi que le *turnover* du dirigeant, constituent deux formes d'incitation importantes du comportement du dirigeant comme l'expliquent Jensen et Murphy (1990 a et b) ou encore Murphy (1999). La rémunération est considérée comme une incitation positive, destinée à orienter le comportement du dirigeant dans le sens des intérêts des actionnaires. Le *turnover* constitue une sanction de la mauvaise gestion de la banque.

Dans ce contexte, il est courant de s'intéresser à l'efficacité de ces incitations. Permettent-elle d'améliorer la performance des banques ?

Les études peuvent être classées dans trois thèmes principaux : celles qui relient la sensibilité de la rémunération à la performance des banques, celles qui relient la rémunération des dirigeants à la composition du CA et celles qui analysent les raisons qui président au remplacement des dirigeants bancaires.

2.1. La sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance de l'organisation bancaire

La plupart des travaux s'interrogeant sur la relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de la firme aussi bien les travaux portant sur les firmes en général (Jensen et Murphy ; Murphy, 1985, 1999 ; Lewellen et al., 1992) que ceux sur le secteur bancaire (Barro et Barro, 1992 ; Hubbard et Palia, 1995 ou Crawford et al., 1995) arrivent à une même conclusion. La sensibilité⁶¹ de la rémunération du dirigeant à la performance de la firme est positive ; ce qui signifie que le dirigeant voit sa rémunération augmenter si la performance de la firme s'améliore.

⁶¹ La sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance de la firme est définie par Jensen et Murphy (1990a) comme étant l'accroissement en unité de dollar de la rémunération du dirigeant lorsque la richesse des actionnaires varie de 1000 dollars. Les auteurs mesurent donc l'alignement de l'accroissement de la rémunération du dirigeant avec l'accroissement de la richesse des actionnaires.

Jensen et Murphy (1990 a, b) et Lewellen et al. (1992) montrent que la composition du *package* de rémunération du dirigeant permet de réduire les coûts d'agence. Murphy (1999), dans une étude internationale des principaux modes de rémunération des dirigeants, arrive à la conclusion que les pratiques de rémunération varient selon la taille de la firme, le secteur industriel et le pays. En effet, son analyse montre que le niveau de salaire est plus élevé ainsi que la sensibilité de la rémunération plus faible dans les firmes les plus importantes. Selon Murphy, cette liaison positive entre la rémunération et la taille de la firme n'est pas surprenante car les firmes les plus importantes emploient souvent des personnes plus qualifiées à des salaires plus élevés. Il montre aussi que cette sensibilité de la rémunération à la performance est surtout le fait de l'octroi de stock-options et/ou de titres de propriété au détriment des autres formes de rémunération. Cette sensibilité de la rémunération est plus importante aux États-Unis que dans les autres pays. Concernant le secteur financier qui inclut les banques, l'auteur met en évidence un lien positif, mais non significatif, entre la variation de la rémunération et la variation de richesse des actionnaires.

Dans la même lignée que les travaux précédents, mais concernant spécifiquement le secteur bancaire, Barro et Barro (1992), Hubbard et Palia (1995), Crawford et al. (1995) et Kose et Yiming (2003) trouvent une même relation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque, à quelques nuances près. Il en va de même selon Ang et al. (2000) qui s'interrogent non pas uniquement sur la rémunération du dirigeant, mais sur celle de l'équipe dirigeante. En effet, Barro et Barro (1992) constatent que la rémunération du dirigeant varie en fonction des mesures de performance retenues (rentabilité comptable et en valeur de marché des titres). Toutefois, cette sensibilité de la rémunération à la performance diminue à mesure que le dirigeant accumule de l'expérience au sein de la banque.

La particularité des travaux d'Hubbard et Palia (1995) et Crawford et al. (1995) réside dans la période étudiée, les années 1980, qui sont marquées par la déréglementation du secteur bancaire. Hubbard et Palia constatent que les salaires sont élevés dans les secteurs réglementés comme celui des banques et que la relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque est d'autant plus forte lorsque ce secteur est en phase de déréglementation. Toutefois, cette relation n'étant pas significative statistiquement, les auteurs ne peuvent conclure que la déréglementation affecte la sensibilité de la rémunération du dirigeant (salaire de base plus bonus) à la performance de la banque.

De même, Crawford et al. confirment l'hypothèse selon laquelle la rémunération du dirigeant est plus sensible à la performance lorsque l'activité de la banque est moins réglementée. En effet, sur la période *ante* déréglementation (1976-1981), les auteurs ne trouvent aucune relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de la firme, alors que lors de la période suivante marquée par un accroissement de la latitude discrétionnaire, les auteurs constatent une hausse de la sensibilité de la rémunération, sous toutes ses formes, à la performance de la banque.

Kose et Yiming (2003) mettent en évidence une même relation positive entre la sensibilité de la performance du dirigeant (qui peut être imputée notamment à la variabilité de l'octroi de stock-options) par rapport à la performance de la banque. Cependant, l'ampleur de cette sensibilité est plus faible pour les banques par rapport aux autres firmes industrielles. En effet, les banques étant des entités dont la prise de risque et le niveau de fonds propres sont contraints par la réglementation, la latitude des dirigeants est plus faible pour influencer la performance de la banque, ce qui explique cette moindre sensibilité. De plus, les auteurs trouvent que la sensibilité de la rémunération à la performance peut diminuer avec la prise de risque, le levier financier et la taille de la banque. Ce résultat démontre un alignement des intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires impliquant une hausse du levier financier (baisse du niveau de fonds propres) pouvant se traduire par une plus forte incitation à investir dans les actifs les plus risqués. En effet, la comparaison entre les banques et les firmes industrielles montre que les banques ont un levier financier plus important et sont de taille plus importante (notamment en termes de total du bilan), pouvant ainsi expliquer cette moindre sensibilité car ces formes d'incitations ont un effet plus limité dans la discipline du dirigeant.

Enfin, la relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de la banque peut être affectée par le degré de latitude discrétionnaire du dirigeant. Magnan et St Onge (1997) montrent que la latitude discrétionnaire du dirigeant dépend de la stratégie de la banque et de l'environnement réglementaire. Ils montrent surtout que la rémunération du dirigeant est d'autant plus liée à la performance de la banque que sa latitude est élevée.

Tableau 3 Travaux expliquant la performance à partir de la rémunération du dirigeant

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variation explicatives	Principaux résultats
Lewellen, Loderer, Martin et Blum (1992)	49 firmes américaines entre 1964 et 1969 Données issues de Compustat et Fortune 500	Performance (ROE et rentabilité du titre en valeur de marché)	Lever financier (dettes/ fonds propres), Taille de la banque, Logarithme des trois salaires managériaux les plus élevés, %	

	Régressions sur données de panels		de titres détenus par l'équipe de direction, % de titres détenus par les trois personnes ayant les salaires les plus élevés.	Il existe une corrélation positive entre la rémunération du dirigeant et la performance de la firme
Barro et Barro (1990)	83 banques américaines de 1982 à 1987. Données issues de Compuserve, Business week's et de rapports de Standard and Poor's Régressions sur données de panels	Performance	Résultats de la première année d'exercice du dirigeant, variation de la rémunération du dirigeant, années d'expérience du dirigeant, performance relative au secteur, logarithme du total actif, <i>turnover</i> du dirigeant, âge du dirigeant.	

Tableau 43: Travaux portant sur la sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance de la banque

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variation explicatives	Principaux résultats
Hubbard et Palia (1995)	147 banques de 1980 à 1989. Données issues de Compustat, CRSP	Rémunération du dirigeant (salaire de base + bonus)	Richesse des actionnaires, variable dichotomique de la période (déréglementation ou non), Influence de la période sur la richesse des actionnaires, taille des actifs	Il existe une relation positive et significative entre le <i>package</i> de rémunération du dirigeant et la performance de la banque.
Crawford, Ezzell et Miles (1995)	239 dirigeants de 124 banques commerciales de 1976 à 1988. Données issues de Forbes.	Variation de la rémunération du dirigeant (salaire de base, bonus, stock-options, titres de propriété)	Variation de la richesse des actionnaires (variation de la rentabilité des titres), Variable dichotomique de la période (0 pour avant 1982 et 1 après = déréglementation)	
Kose et Yiming (2003)	120 banques commerciales (607 dirigeants/années) et des firmes industrielles (5584 dirigeants/années) de 1992 à 2000. Données issues de Execucomp de Standard and Poor's, CRSP.	Deux mesures de rémunération : rémunération directe (salaire de base, bonus, stocks options, titres de propriété octroyés) Variation de la richesse liée à la firme (idem + variation de la valeur des options et des titres)	Variation de la valeur des actionnaires, taille de la firme (valeur de marché des fonds propres indicée sur l'année 2000), risque de la firme (volatilité de la rentabilité des titres en valeur de marché), levier financier ((1-valeur de marché des fonds propres)/ valeur de marché des actifs)	
Magnan et St Onge (1997)	300 banques commerciales de 1984 à 1987. Données issues des rapports annuels.	Rémunération du dirigeant	Performance (ROA, rentabilité du titre), latitude discrétionnaire du dirigeant (mesurée selon une échelle en 5 items)	La rémunération du dirigeant est d'autant plus liée à la performance de la banque que sa latitude discrétionnaire est importante.
Ang, Lauterbach et Schreiber (2000)	166 banques américaines de 1993 à 1996. Données issues de Executive	Rémunération du manager selon son rang dans l'équipe dirigeante	Taille de la banque, Type de rémunération (totale, salaire de base, bonus annuels, stock-	La rémunération de l'équipe dirigeante varie positivement avec la variation de la performance de la banque. La

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variables explicatives	Principaux résultats
	compensation review, compustat et CRSP et Forbes. Comparaison d'échantillons selon la taille de la banque et le rang occupé par le manager dans l'équipe dirigeante		options, autres formes de rémunération à long terme).	rémunération de l'équipe dirigeante est répartie à hauteur de 2/3 pour le dirigeant et le reste pour les autres managers. La sensibilité de la rémunération du dirigeant est plus importante par rapport à celle des autres managers.

La sensibilité de la rémunération du dirigeant bancaire à la performance de l'organisation est soumise aux aléas du marché financier et en particulier aux évolutions de taux d'intérêt. De bonnes performances signifient qu'il y a eu prise de risque de la part de la banque. Les très bonnes performances s'expliquent souvent par les résultats de l'activité de marché des établissements de crédit, d'où les derniers travaux qui tentent de faire le lien entre la composition de la rémunération des dirigeants bancaires et la prise de risque. Il s'agit en particulier d'étudier la part des stock-options dans la rémunération totale des dirigeants. Chen et al. (2006) montrent ainsi que comparativement à un échantillon de firmes industrielles, l'utilisation de la rémunération basée sur les stock-options s'accroît dans le secteur bancaire. Cet accroissement provoque une plus grande prise de risque, ce résultat est confirmé par les travaux de Sullivan et al. (2007). Dans ce contexte, l'alignement de la rémunération des dirigeants sur la performance des banques, si elle se justifie sur le court terme peut s'avérer néfaste pour le long terme (Sullivan et al.).

Le deuxième thème concerne la rémunération des dirigeants bancaires et la latitude dont ils disposent lorsqu'il s'agit de fixer leur propre rémunération. Dans ce cas, la composition du conseil d'administration joue un rôle déterminant.

2.2. Les liens entre le conseil d'administration et la rémunération du dirigeant

Dans leur article, Angbazo et Narayanan (1997) évoquent les travaux suivants qu'ils appliquent ensuite au secteur bancaire :

- Holthausen et Larcker (1993) étudient la relation entre le niveau de rémunération du dirigeant, les variables du conseil d'administration et de la structure de propriété. Ils constatent que ces variables expliquent pour partie les variations de la rémunération du dirigeant. Ils montrent aussi que la rémunération du dirigeant augmente avec la taille du conseil d'administration, le pourcentage d'administrateurs externes présents au CA, et celui d'administrateurs extérieurs nommés par le dirigeant. Ils trouvent enfin que la rémunération du dirigeant est plus faible lorsqu'un actionnaire extérieur ou un dirigeant possède au moins 5% des parts de la firme.

- Hwang et Anderson (1993) testent la présence de systèmes de « renvoi d'ascenseur » ou de collusion au sein du conseil d'administration lorsque les administrateurs extérieurs fixent la rémunération du dirigeant. Ils peuvent être conduits à rémunérer de manière conséquente le dirigeant en attendant en retour une rémunération aussi importante lorsque le dirigeant sera lui-même administrateur externe de leur firme. Les auteurs ne trouvent pas de preuve que la rémunération du dirigeant soit plus importante dans les firmes où il y a des conflits d'intérêts entre le dirigeant et les administrateurs externes, ce qui réfute les allégations en matière de renvoi d'ascenseur.

Dans leur article, Angbazo et Narayanan (1997) s'interrogent sur la relation entre la rémunération du dirigeant et le conseil d'administration. Ils relèvent qu'une partie de la rémunération totale se fait sous forme d'incitations à long terme, ce qui est une différence par rapport aux firmes non réglementées. La réglementation apparaît ainsi comme un mécanisme substitutif qui réduit le besoin d'incitations managériales au sein des banques.

Les résultats issus de cette étude permettent un nouvel éclairage sur la relation entre la rémunération de la direction et le CA. Les principaux résultats sont les suivants :

- Le conseil d'administration, composé d'administrateurs externes réputés, est conduit à choisir une forte partie de la rémunération du dirigeant sous la forme d'incitations à long terme plutôt que sous la forme traditionnelle.

- Une forte corrélation positive existe entre les proportions incitatives des dirigeants et la performance des titres de la firme.

Cela conduit à conclure que les CA composés d'administrateurs extérieurs réputés sont plus efficaces que les autres à inciter le dirigeant à agir de manière appropriée pour maximiser la richesse des actionnaires. Ces résultats viennent conforter les travaux de Fama (1980) et Jensen et Fama (1983), concernant la relation positive entre l'efficacité de la surveillance exercée par le CA et la réputation des administrateurs extérieurs.

Un autre résultat concerne l'efficacité du CA lorsqu'il décide de la rémunération du dirigeant. Les auteurs trouvent que si le dirigeant est en fonction depuis longtemps et qu'il est enraciné, il est plus fortement rémunéré

sous forme d'incitations à long terme que les dirigeants moins bien enracinés. Cela suggère que les administrateurs extérieurs constatent que les dirigeants sont enracinés et qu'il est difficile de les contraindre. Ces administrateurs tentent alors de modifier le comportement des dirigeants enracinés en les rémunérant par l'octroi de titres ou de stock-options, dont la valeur dépend de la performance de la firme.

Le dernier résultat porte sur la théorie du « renvoi d'ascenseur » au sein du CA. Les auteurs trouvent une relation positive entre les jetons de présence versés aux administrateurs extérieurs et la rémunération totale du dirigeant. Ce résultat n'infirme pas l'hypothèse de renvoi d'ascenseur. Cependant, une autre explication peut être apportée dans le cadre du secteur bancaire car, comme pour les travaux de Hwang et Anderson (1993), aucun lien n'est mis en évidence concernant la présence d'interconnexions entre les administrateurs extérieurs et la direction, conduisant alors à une rémunération plus importante du dirigeant.

Dans le même registre, Becher et Frye (2004) s'interrogent sur le pouvoir de négociation du dirigeant avec le conseil d'administration. Les auteurs montrent que les dirigeants des banques ont plus de pouvoir que ceux des autres firmes, notamment à la fin des années 1990, qui sont marquées par un accroissement de l'utilisation d'instruments financiers permettant de contourner la réglementation. Ils soulignent l'importance de cette latitude en raison de la prérogative du dirigeant concernant l'allocation du capital, de l'ampleur du capital humain investi dans l'entité et des compétences limitées des administrateurs dans le contrôle de celui-ci, et son influence sur les négociations avec les administrateurs en matière de rémunération. Toutefois, cette latitude discrétionnaire du dirigeant n'est pas forcément synonyme de diminution de la valeur de la banque, mais dépend plutôt des caractéristiques du secteur et du mode de gouvernance de l'entité. Durant la période étudiée, il est démontré qu'une latitude discrétionnaire du dirigeant plus importante améliore la performance de la banque, comme le soulignent aussi Hermalin et Weisbach (1998) et Ryan et Wiggins (2004).

Ryan et Wiggins (2004) ajoutent que le degré d'indépendance du conseil d'administration favorise l'alignement des intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires. La présence d'administrateurs indépendants est liée à une rémunération du dirigeant davantage sous la forme de titres (titres de propriété ou stock-options). Cependant, lorsque le pouvoir de négociation du dirigeant l'emporte sur le celui du conseil d'administration, l'incitation par la rémunération s'affaiblit. En effet, les auteurs montrent que pour les firmes dont le conseil d'administration est composé en majorité d'administrateurs internes, la rémunération par les titres est moins fréquente chez les dirigeants enracinés.

Tableau 44: Synthèse des travaux sur les liens entre le Conseil d'administration et la rémunération du dirigeant

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variables explicatives	Principaux résultats
Angbazo et Narayanan (1997)	97 banques commerciales en 1989. Données issues de Compustat et de <i>Center Research in security prices</i> (CRSP).	Rémunération du dirigeant	Indépendance du CA (taille du CA, part d'administrateurs indépendants, dirigeant et président du CA, présence d'interconnexion entre les administrateurs indépendants et dirigeant, existence de relations d'affaires entre administrateurs indépendants et le dirigeant, nombre de mandats détenus par les administrateurs indépendants), Nomination des administrateurs internes et externes (nombre moyen d'années de siège, part de titres détenus) Variables de contrôle (taille de la firme, performance, risque, autres ratios financiers)	Prédominance des incitations à long terme pour discipliner le comportement du dirigeant et corrélation positive entre les incitations du dirigeant et la performance de la banque.
Becher et Frye (2004)	13843 observations dont 700 de banques entre 1992 et 1999. Données issues de Execucomp.	Pouvoir du dirigeant, rémunération du dirigeant	Taille du CA, actionnaires > 5%, % d'administrateurs indépendants, dualité de la position du dirigeant, parts détenues par le dirigeant, nombre d'années de mandat de dirigeant, variables financières (levier financier, risque...)	Les dirigeants de banques disposent d'un pouvoir de négociation plus important avec les administrateurs comparés aux autres firmes en matière de rémunération. Une latitude discrétionnaire plus importante ne conduit pas à une baisse de la valeur de la banque.

Auteurs	Données concernant l'échantillon	Variable (s) expliquée (s)	Variables explicatives	Principaux résultats
Ryan et Wiggins (2004)	600 firmes de 1995 à 1997. Données issues de Execucomp.	Rémunération du dirigeant ⁶²	Caractéristiques du CA (Taille du CA, composition du CA), Caractéristiques du dirigeant (enracinement du dirigeant, longévité de son mandat), dualité de la position du dirigeant (dirigeant/président du CA)).	Plus le dirigeant dispose d'un pouvoir de négociation important avec les administrateurs, moins la rémunération (notamment sous forme de titres indexés à la performance de la firme) est une forme d'incitation efficace.

En complément de ces mécanismes d'incitation qui orientent le comportement des dirigeants, le dernier mécanisme concerne la sanction que constitue la menace de remplacement. Dans ce cadre, les différentes recherches tentent de déterminer quelles sont les raisons qui président au départ des dirigeants et si les départs-sanction sont liés à des problèmes de performance ?

2.3. La menace de remplacement comme facteur incitatif

En ce qui concerne le *turnover* du dirigeant, Murphy (1999) montre une liaison positive avec l'âge du dirigeant et notamment au-delà de 64 ans plutôt qu'un lien effectif avec la performance de la firme. De même, pour le secteur bancaire, Barro et Barro (1992) mettent en évidence une liaison entre la probabilité de départ du dirigeant et son âge, ainsi qu'avec la performance de la banque. Concernant la période étudiée qui correspond à la phase de déréglementation du secteur dans les années 1980, Hubbard et Palia (1995) montrent l'existence d'un taux de remplacement des dirigeants plus important.

Hermalin et Weisbach (1998) s'interrogent sur le pouvoir de négociation du dirigeant avec les administrateurs en matière de rémunération, notamment lorsque son remplacement est en jeu. Cette négociation peut être explicite aussi bien que tacite, avec par exemple la nomination par le dirigeant de nouveaux administrateurs en sa faveur. Le pouvoir de négociation du dirigeant dépend surtout de sa capacité à percevoir son éventuel remplacement et du degré d'indépendance du conseil d'administration permettant un contrôle plus efficace du dirigeant. Pour analyser l'effet de ce pouvoir de négociation, les auteurs exposent un modèle validé en partie par la littérature, dont les hypothèses sont les suivantes :

- Un dirigeant réalisant une faible performance a une probabilité plus importante d'être remplacé par rapport à un individu plus performant.
- Le remplacement du dirigeant est plus sensible à la performance lorsque le conseil d'administration est plus indépendant.

Ces deux premières hypothèses font référence à la littérature qui montre une relation négative entre le *turnover* du dirigeant et la performance de la banque qui s'inspirent de Jensen et Murphy (1990). De même, Weisbach (1988) trouve que la sensibilité du remplacement du dirigeant est plus importante pour les firmes ayant un nombre important d'administrateurs indépendants siégeant au conseil d'administration.

- La probabilité de nommer des administrateurs indépendants au conseil d'administration augmente avec une performance moindre de la firme. Cette hypothèse suppose que la réalisation d'une performance moindre laisse transparaître une certaine difficulté du CA à évaluer les capacités du dirigeant, amoindrissant ainsi son pouvoir de négociation. Ceci rend nécessaire la nomination d'experts plus aptes à évaluer les capacités et les résultats du dirigeant.

- L'indépendance du conseil d'administration diminue avec la longévité du mandat du dirigeant. Cette hypothèse fait référence au travail de Hermalin et Weisbach (1998) qui montrent que la proportion d'administrateurs indépendants au CA diminue à mesure que le dirigeant est maintenu à son poste au cours des années.

- Les mesures comptables de la performance sont plus intéressantes pour prédire le remplacement du dirigeant que les mesures en valeur de marché de la performance (valeur du titre). En effet, la rentabilité comptable reflète les gains réalisés actuellement par le dirigeant alors que la rentabilité du titre reflète en plus les prédictions en matière de modification du management.

S'intéressant plus spécifiquement au lien entre la performance des banques japonaises et le départ des dirigeants, Anderson et al. (2004) montrent que le *turnover* s'est accéléré à partir des années 1990, lorsque les banques ont enregistré de mauvaises performances boursières et une moins bonne rentabilité. Crépi et al. (2004) soulignent les spécificités des caisses d'épargne espagnoles dont les dirigeants sont moins souvent remplacés que ceux des banques indépendantes cotées. Il semble exister un effet lié à la structure de propriété des banques.

⁶² Logarithme de la rémunération totale, rémunération sous forme de titres / rémunération totale, 1 si le dirigeant reçoit une partie de sa rémunération sous forme de titres, 0 sinon.

L'ensemble de ces travaux semble montrer que le remplacement des dirigeants est un mécanisme qui prend de l'ampleur dans le secteur bancaire, la question étant de savoir si ce phénomène est général à l'ensemble des pays ou s'il existe des spécificités nationales. La synthèse de cette partie montre que le système d'incitation des dirigeants bancaires reste très proche de celui des firmes non financières malgré des spécificités qui tiennent à l'activité bancaire (sensibilité plus forte de la rémunération des dirigeants bancaires aux variations de taux d'intérêt, par exemple).

Comme précédemment, les résultats doivent être analysés à l'aune de plusieurs limites. Une première limite tient à la diversité des terrains d'études (Etats-Unis, Japon, Espagne, mais peu d'études existent pour la France). Comme pour l'analyse du contrôle exercé par le conseil d'administration, les travaux portent en majorité sur les banques américaines. Le biais principal sur ces résultats tient à la particularité du système américain de gouvernance. Plus généralement, le fait de comparer des établissements de nationalités différentes expose les résultats à une forte contingence (culturelle, réglementaire) aux systèmes nationaux de gouvernance.

La deuxième limite concerne de nouveau la composition des échantillons mobilisés, banques, *holdings* bancaires voire entreprises d'autres secteurs économiques (Booth et al., 2002) sont ainsi comparés ce qui peut nuire à l'interprétation des résultats. Cela est particulièrement vrai lorsque l'ambition du travail mené est de mieux comprendre les mécanismes de gouvernance spécifiques des établissements de crédits en tant qu'entités autonomes (Société Générale ou Banque Populaire de Bourgogne Franche-Comté) et non pas en tant que groupe d'entités autonomes (le Groupe Banque Populaire dans son ensemble).

CONCLUSION

Au terme de cette revue de littérature, il devient possible de mettre en avant les spécificités des mécanismes internes de gouvernance au regard du mécanisme externe de gouvernance qu'est la réglementation. Le secteur bancaire se distingue des autres secteurs par l'importance considérable de la réglementation dans la conduite et la gestion des établissements de crédit. Cette réglementation qui concerne l'ensemble des activités bancaires est complexe et discipline fortement la marge de manœuvre du dirigeant. La question qui se pose est alors celle de la substitution ou de la complémentarité possible des mécanismes internes et externes de gouvernance dans les banques. En effet, la réglementation s'intégrant dans les mécanismes externes de gouvernance, il est alors pertinent de confronter ce mécanisme externe aux mécanismes internes mis en place par le conseil d'administration pour expliquer le comportement des dirigeants.

L'examen des mécanismes internes de gouvernance des banques permet alors de mettre à jour les spécificités du secteur eu égard à la discipline réglementaire. L'examen de la revue de littérature pose un certain nombre de résultats, qui peuvent être synthétisés de la manière suivante.

Concernant la taille et la composition du CA, la taille du CA des banques est plus importante que dans les autres secteurs. Dans certaines banques, la composition du conseil est plus diversifiée car il s'agit de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes (c'est le cas des banques mutualistes). Dans ce dernier cas, le choix des administrateurs vient moins de la volonté d'exercer un meilleur contrôle ou d'exercer une meilleure expertise que d'avoir une personne influente qui permette ensuite à la banque de se développer facilement (rôle politique des administrateurs). Concernant le cumul des fonctions de dirigeant et de président du CA, les résultats sont conformes aux observations dans les autres secteurs : le cumul des fonctions a des effets positifs ou négatifs selon les échantillons concernés. La question reste donc non résolue dans le secteur bancaire.

La rémunération du dirigeant bancaire n'est pas plus ou moins liée à la performance de son établissement que celle des dirigeants de firmes non financières. La rémunération sous forme de stock-options est aussi conforme aux observations dans les autres secteurs, même si certains auteurs (Houston et James, 1995) notent que les montants concernés sont en moyenne légèrement inférieurs aux firmes industrielles. Les différents résultats semblent aussi illustrer un pouvoir de négociation plus important des dirigeants bancaires sans que la performance des banques n'en soit affectée. Dans ce dernier cas, il est plus pertinent de s'intéresser au lien rémunération / risques bancaires qu'au lien rémunération / performance : le risque étant un élément déterminant dans l'explication du contrôle exercé en interne par le conseil d'administration et en externe par la réglementation dans le secteur bancaire.

Nous retiendrons cependant de cet état de l'art la complémentarité (à l'instar d'Alexandre et Bouaiss, 2008) plus que la substituabilité entre les mécanismes internes et la réglementation dans la contrainte de la prise de risque des banques.

Pour autant, certains points méritent d'être approfondis afin de prolonger ce premier travail. En effet, plusieurs questions restent en suspens. La crise financière qui secoue actuellement les différentes institutions bancaires semble infirmer l'hypothèse selon laquelle les marges de manœuvre du dirigeant sont fortement contraintes par la réglementation : Quels liens peuvent être mis en lumière entre la marge de manœuvre du dirigeant bancaire et la réglementation Bâle II ? Est ce que le poids des actionnaires est une variable explicative

pertinente pour rendre compte de la marge de manœuvre des dirigeants bancaires ? Dans quelle mesure la réglementation Bâle II a-t-elle intégré les mécanismes internes de surveillance des dirigeants ?

En marge de ces mécanismes purement disciplinaires, il serait aussi pertinent de prolonger l'analyse sur le comportement du dirigeant lui-même, le secteur financier étant particulièrement perméable aux comportements mimétiques. L'analyse d'Akerlof (2006) sur le rôle des normes dans le comportement et la motivation du dirigeant de banque s'avère à cet égard pertinente.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams R., Mehran H., 2003, "Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?", *Economic Policy Review*, April, pp. 123-142.
- Adams R., Mehran H., 2005, "Corporate Performance, Board Structure and its Determinants in the Banking Industry", *Working Paper*, pp. 1-42.
- Alexandre H., Bouaïss K., 2008, « Complémentarité des mécanismes réglementaires et internes de gouvernance dans la banque », *Cahiers du CEREG, Paris IX Dauphine*.
- Alexandre H., Paquerot M., 2000, "Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants", *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n°2, juin, pp. 5-29.
- Anderson C.W., Campbell I.T., 2004, "Corporate Governance of Japanese Banks", *Journal of Corporate Finance*, vol 10, n°3, June, pp. 327-354.
- Ang J., Lauterbach B., Schreiber B.Z., 2000, "Pay at the Executive Suite: How do U.S. Banks Compensate their Top Management Teams?", *Working paper of University of California*.
- Angbazo L., Narayanan R., 1997, "Top Management Compensation and the Structure of the Board of Directors in Commercial Banks", *European Finance Review*, pp. 239-259.
- Akerlof G. A., 2006, "The missing motivation in macroeconomics", *Preliminary Draft: Presidential Address, American Economic Association*, Chicago, IL, January 6.
- Barro J.R., Barro R.J., 1990, "Pay, Performance, and Turnover of Bank CEOs", *Journal of Labor Economics*, vol 8, n°4, pp. 448-481.
- Becher D.A., Frye M.B., 2004, "Are Bank CEOs More Powerful? The Effect of CEO Power on Compensation and Performance", *Working paper*, pp.1-41.
- Belkhir M., 2005, "Board Structure, Ownership Structure, and Firm Performance: Evidence from Banking", *Working Paper of University of Orléans*.
- Bouaïss K., 2006, « Réglementation du Comité de Bâle et performance des banques : Contribution de la théorie de l'agence », *Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne*, Juin.
- Booth J.R., Cornett M.M., Tehranian H., 2002, "Boards of Directors, Ownership, and Regulation", *Journal of Banking and Finance*, vol 26, pp. 1973-1996.
- Charreaux G., 1997a, "Vers une théorie du gouvernement des entreprises", chapitre 15, in G. Charreaux (ed.), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, pp. 421-469.
- Charreaux G., 1997b, "Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes", chapitre 1, in G. Charreaux (ed.), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, pp.17-54.
- Chen C.C., Steiner T.L., Whyte A.M., 2006, "Does Stock Option-based Executive Compensation Induce Risk-Taking? An Analysis of the Banking Industry", *Journal of Banking and Finance*, vol 30, pp.915-945.
- Crawford A.J., Ezzell J.R., Miles J.A., 1995, "Bank CEO Pay-Performance Relations and the Effects of Deregulation", *Journal of Business*, vol 68, n°2, pp. 231-256.
- Crepi R., Garcia-Cestona M.A., Salas V., 2004, "Governance Mechanisms in Spanish Banks: Does Ownership matter?", *Journal of Banking and Finance*, vol 28, pp. 2311-2330.
- Demsetz R.S., Saldenber M.R., Strahan P.E., 1996, "Banks with Something to Lose: The Disciplinary Role of franchise of Franchise Value", *Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review*, vol 2, pp. 1-14.
- Fama E., 1980, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol 88, n°2, pp. 288-307.
- Fama E., Jensen M.C., 1983, "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol 26, pp. 301-325.
- Fogelberg L., Griffith J.M., 2000, "Control and Bank Performance", *Journal of Financial and Strategic Decisions*, vol 13, n°3, pp. 63-69.
- Gorton G., Rosen R., 1995, "Banks and derivatives", *NBER Macroeconomic Annual*, MIT Press.
- Gorton G., Rosen R., 2002, "Financial intermediation", *NBER Working Paper 8928*.
- Griffith J.M., 1999, "CEO Ownership and Firm Value", *Managerial and Decision Economics*, vol 20, pp. 1-8.

- Hermalin B.E., Weisbach M.S., 1998, "Endogenously Chosen Boards of Directors and their Monitoring of the CEO", *The American Economic Review*, vol 88, n°1, pp. 96-118.
- Hirschey M., 1999, "Managerial Equity Ownership and Bank Performance: Entrenchment or size effects?", *Economics Letters*, vol 64, pp. 209-213.
- Holthausen R., Larcker D., 1993, "Board of Directors, Ownership Structure and CEO Compensation", *Working paper, University of Pennsylvania*.
- Hubbard R.G., Palia D., 1995, "Executive pay and performance: Evidence from the U.S. banking industry", *Journal of financial economics*, vol 39, pp. 105-130.
- Hugues J.P., Lang W.W., Moon C.G., Pagano M.S., 2001, "Managerial Incentives and the Efficiency of Capital Structure", *Working paper*, pp. 1-33.
- Hwang C., Anderson D., 1993, "Board Room Back-scratching in Setting CEO Compensation", *Working paper, University of Pittsburgh*.
- Jensen M.C., 1993, "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, pp. 831-880.
- Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp. 305-360.
- Jensen M.C., Murphy K.J., 1990a, "Performance Pay and Top Management Incentives", *Journal of Political Economy*, vol 98, pp. 225-264.
- Jensen M.C., Murphy K.J., 1990b, "CEO Incentives: It's Not How Much, but How", *Harvard Business Review*, may-june, vol 68, n°3, pp. 138-149.
- Keeley M.C., 1990, "Deposit Insurance, Risk, and Market Power in Banking", *American Economic Review*, vol 80, n°5, pp. 1183-1200.
- Kose J., Yiming Q., 2003, "Incentive Features in CEO Compensation in the Banking Industry", *Economic Policy Review*, pp. 109-117.
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W., 1997, « Legal Determinants of External Finance », *The Journal of Finance*, Vol. 52, pp 1131-1150
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W., 1998, « Law and finance », *Journal of Political Economy*, Vol. 106, n°6.
- Lewellen W., Loderer C., Martin K., Blum G., 1992, "Executive Compensation and the Performance of the Firm", *Managerial and Decision Economics*, vol 13, pp. 65-74.
- Magnan M.L., St Onge S., 1997, "Bank Performance and Executive Compensation: A Managerial Discretion Perspective", *Strategic Management Journal*, vol 18, n°7, pp. 573-581.
- Marcus A.J., 1984, "Deregulation and Bank Financial Policy", *Journal of Banking and Finance*, vol 8, pp. 557-565.
- Maroto-Acin J.A., Hernandez M., 2000, "Public administration as stakeholders in Spanish savings banks" in *Shareholder value management in banks*, Coord. Shuster, Mac Millan
- Morck R., Shleifer A., Vishny R., 1988, "Managerial Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics*, vol 20, pp. 293-316.
- Murphy K.J., 1985, "Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis", *Journal of Accounting and Economics*, vol 7, pp. 11-42.
- Murphy K.J., 1999, "Executive Compensation", Chapter 38 in *Handbook of Labor Economics*, vol 3, part 2, pp. 2485-2563.
- Paquerot M., 1996, *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises*, thèse soutenue à l'Université de Bourgogne.
- Pi L., Timme S.G., 1993, "Corporate Control and Bank Efficiency", *Journal of Banking and Finance*, vol 20, n°2, pp. 515-530.
- Prowse S., 1997, "Corporate control of commercial banks", *Journal of Financial Research*.
- Prowse S.D., 1995, "Alternative Methods of Corporate Control in Commercial Banks", *Economic Review - Federal Reserve Bank of Dallas*, vol 24, pp. 24-36.
- Richter R., Furubotn E., 1989, "The economics and law of banking regulation", *Occasional papers*, Vol. 2, Hiver 89/90, Center for the study of the new institutional economics.
- Ryan H.E., Wiggins R.A., 2004, "Who is in whose Pocket? Director Compensation, Board Independence, and Barriers to Effective Monitoring", *Journal of Financial Economics*, vol 73, pp. 497-524.
- Saunders A., Strock E., Travlos N.G., 1990, "Ownership Structure, Deregulation and Bank Risk Taking", *Journal of Political Economy*, vol 78, pp. 1-26.
- Shleifer A., Vishny R.W., 1989, "Management Entrenchment: the Case of Manager-Specific Investments", *Journal of Financial Economics*, pp. 123-139
- Shleifer A., Vishny R.W., 1997, "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, vol 52, n°2, juin, pp. 737-783

- Simpson W.G., Gleason A.E., 1999, "Board Structure, Ownership, and Financial Distress in Banking Firms", *Internantional Review of Economics and Finance*, vol 8, pp. 281-292.
- Sullivan R.J., Spong K.R., 2007, "Manager Wealth Concentration, Ownership Structure and Risk in Commercial Banks", *Journal of Financial Intermediation*.
- Weisbach M., 1988, "Outside Directors and CEO Turnover", *Journal of Financial Economics*, vol 20, pp. 431-460.

La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. Management Accounting Tools and Board learning : a cooperative bank's case studie.

Christine Marsal

Revue Recherches en Sciences de Gestion, pp 154 Vol. 5, n°116, Mars 2017 - (HCERES B ; CNRS 4 ;

FNEGE 3). DOI 10.3917/resg.116.0077 MRM

G20,G30, M40

Résumé L'objectif de cet article est de comprendre comment les dirigeants de banques mutualistes mobilisent les administrateurs élus par les sociétaires.

La complexité de l'environnement, les nouvelles contraintes réglementaires sont de nature à diminuer les spécificités organisationnelles de ces établissements et menacent la cohésion entre élus et dirigeants.

Nous montrons que les dispositifs mis en place autour des outils de contrôle de gestion, génèrent de l'apprentissage organisationnel au sens de Nonaka et Takeuchi (1995) ce qui conduit à une véritable socialisation des administrateurs.

Abstract The aim of the article is to understand how executives managers (like CEO) mobilize members of the board, who are representatives of customers. Managers need to have representatives' agreement and their good understanding of what's occur in the banking sector.

We show that, devices settled around management accounting tools decrease cognitive conflicts between managers and board's members, and create organizational learning.

Behavioral and cognitive governance (Charreaux, 2002,2006,2001), organizational learning (Nonaka et Takeuchi, 1995) are theoretic framework used to lead the case study.

Resumen El objetivo de este artículo es comprender cómo los dirigentes de bancos mutualistas movilizan a los administradores elegidos. La complejidad del medio ambiente, las nuevas limitaciones reglamentarias disminuyen las especificidades organizativas de estos establecimientos y amenazan la cohesión entre elegidos y dirigentes. Mostramos que los dispositivos colocados alrededor de los instrumentos de control de gestión,, generan del aprendizaje organizativo (Nonaka y Takeuchi,1995) lo que conduce a una socialización de los administradores.

Mots clés :
gouvernance
cognitive,
apprentissage
organisationnel,
contrôle de
gestion,
banques
coopératives

Keywords :
cognitive
governance,
organizational
learning,
management
accounting,
cooperative
banks

Palabra clave :
Gobernanza
cognitiva,
aprendizaje
organizativo,
control de
gestión, bancos
cooperativos

La crise financière a conduit les autorités de régulation à revoir les mécanismes internes de prévention et de gestion des risques dans le secteur bancaire. Une évolution majeure (comité de Bâle) consiste à privilégier le recrutement d'administrateurs ayant un profil financier. Les banques du secteur mutualiste et coopératif ne peuvent réellement choisir leurs administrateurs selon ce filtre. La gouvernance mutualiste est basée sur le principe démocratique de représentation des sociétaires-clients (un homme, une voix), un système de mandats imbriqués, la défense de valeurs mutualistes (démocratie, solidarité, proximité, non lucrativité) et la recherche de consensus (Gianfaldoni-Richez Battesti, 2008). Les sociétaires clients ne sont pas tous des banquiers ou des financiers, les formations, les expériences, les parcours sont tous différents et leurs représentants illustrent bien cette diversité (Lobre, 2014). Ces caractéristiques semblent donc éloignées des nouvelles contraintes réglementaires. Elles le sont d'autant plus que le système de contrôle qui en résulte est fortement mis en cause (Fonteyne, 2007, Caire et Nivoix, 2012.).

La question qui se pose est la suivante. Comment « organiser » l'apprentissage d'administrateurs « non banquiers »? Pour répondre à cette question, nous posons l'hypothèse que les dirigeants vont mettre en œuvre des dispositifs d'apprentissage autour des outils de contrôle de gestion. Ces dispositifs doivent permettre de répondre à la contrainte réglementaire en générant un véritable apprentissage organisationnel.

La définition de l'apprentissage organisationnel que nous retenons est celle que proposent Nonaka et Krogh (2009), « *Organizational knowledge creation is the process of making available and amplifying knowledge created by individuals as well as crystallizing and connecting it to an organization's knowledge system.* »⁶³.

Après avoir rappelé les contraintes inhérentes au modèle de banque coopérative, nous verrons comment les outils de contrôle peuvent générer un apprentissage des administrateurs (partie 1). La partie 2 décrit le protocole de recherche. Les résultats et la discussion sont présentés dans une 3^e partie.

1. La gouvernance mutualiste et apprentissage organisationnel

Le mode de fonctionnement de la gouvernance mutualiste repose sur une imbrication forte de mandats locaux et nationaux (point 1), dans ce cadre, les outils de contrôle de gestion peuvent contribuer à un véritable apprentissage organisationnel (point 2).

Afin de démontrer qu'un tel apprentissage peut se mettre en place, nous exposons la grille de Nonaka et Takeuchi (1995), reprenant en cela la démarche initiée par Bollecker (2002), (point 3).

1.1. Gouvernance mutualiste et imbrication des mandats

La littérature consacrée aux banques du secteur mutualiste et coopératif, désormais banques coopératives, met en avant la gouvernance démocratique qui permet à chaque détenteur de part sociale d'exercer son pouvoir (un homme, une voix). Concrètement, cette gouvernance se traduit par un système de mandats imbriqués. Au 1^{er} niveau, les sociétaires élisent, lors de l'Assemblée Générale annuelle de leur caisse locale (désormais AGCL), des administrateurs qui siègent au conseil de la caisse. Les administrateurs ne sont pas des spécialistes du secteur bancaire, ils représentent la diversité du sociétariat de chaque territoire (ainsi, dans un secteur agricole, il y a plus d'administrateurs agriculteurs que dans un secteur urbain). Dans son étude, Gianfaldoni (2007) montre qu'ils sont porteurs de certaines valeurs et exercent souvent plusieurs mandats dans le secteur associatif.

Ces administrateurs élisent en leur sein un président (élu de 2^o niveau) qui est en charge de coordonner le travail du Conseil d'Administration (désormais CA) de la caisse locale. Certains présidents sont à leur tour élus et représentent leur caisse au niveau régional (caisse régionale ou District), ce sont les élus de 3^o niveau. Ils élisent en leur sein un président (4^o niveau), ce dernier coordonne les travaux du conseil d'administration de la caisse régionale (ou du bureau de District). Ces présidents représentent leur région auprès des instances nationales. Ils peuvent obtenir un autre mandat (élus de 5^o niveau) pour participer aux instances du groupe : CA du groupe, CA de filiales⁶⁴. Les recherches académiques se sont concentrées sur les élus de 1^o et 2^o niveau qui, par le jeu de cet empilement apparaissent fort éloignés des centres de décision. Cornforth (2004), Lees (1995) ou Spear (2004) mettent en évidence la faible légitimité de ces élus (Caire et Nivoix, 2012, Lobre-Lebraty, 2014).

1.2. La place des outils de contrôle dans le processus d'apprentissage

La place des outils de contrôle dans les processus d'apprentissage organisationnel n'est pas nouvelle. Leur mobilisation dans les mécanismes de gouvernance est moins connue.

Les outils de contrôle, en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en lumière des écarts et de trouver des explications à ces écarts, participent à l'apprentissage des responsables opérationnels et des dirigeants. En 1980, Barnea et al. proposent d'améliorer les informations diffusées auprès des administrateurs en les impliquant davantage dans les activités de planification (via leur participation active au processus budgétaire), d'évaluation des performances. Dans ce contexte, les outils de contrôle de gestion (essentiellement le budget) doivent permettre aux

⁶³ Page 635.

⁶⁴ Le fonctionnement que nous venons de décrire correspond à l'organisation du Crédit Mutuel. Le Groupe Crédit Agricole est organisé de façon similaire, mais avec moins de strates, du fait de l'existence de près de 40 caisses régionales.

administrateurs de mieux comprendre les variables explicatives de la performance et de mieux exercer leur activité de contrôle.

De son côté Simons (1995) montre que les interactions dirigeants/salariés favorisent l'apprentissage en double boucle dans le sens de Argyris et Schon (1978). Charreaux (2011) transpose cette analyse dans les interactions dirigeants/administrateurs et propose plusieurs pistes de recherche faisant la part belle à une gouvernance apprenante ou cognitive. Cet aspect est envisagé aussi dans l'étude de cas de Devreton et Rocher (2015) qui montrent que l'adoption d'un outil de gestion devient innovante (et donc créatrice de connaissances) lorsque les élus et les « techniciens » interagissent lors de la mise en oeuvre des outils de gestion.

Chedotel et Pujol (2012) mettent en lumière cet apprentissage dans le cas des sociétés coopératives de production. Les illustrations spécifiques dans le domaine bancaire sont peu nombreuses. Rodriguez et Edwards (2012) s'interrogent sur l'efficacité des processus de communication, des pratiques de *reporting* et de formation des administrateurs de banques dans le domaine de la gestion des risques. Leurs conclusions montrent que des améliorations conséquentes doivent être apportées. Les recherches en la matière restent toutefois incomplètes. Dans le cas des banques coopératives, cette question n'est pas neutre.

1.3. Apprentissage organisationnel: le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995).

La pierre angulaire de la création de connaissances est la distinction entre connaissances tacites et explicites (Nonaka et Takeuchi, 1995, page 56). Schématiquement, les connaissances tacites correspondent à des connaissances détenues par des individus, difficilement transmissibles, non codifiables, peu transférables, au contraire des connaissances explicites. Le processus de création de connaissances repose sur la mobilisation et la conversion des connaissances tacites. Ce processus concerne les individus, les groupes, l'organisation dans son ensemble voire les relations inter organisation. La création de connaissances est le fruit d'interactions dynamiques entre employés, cadres intermédiaires et cadres de haut niveau mais aussi d'autres parties prenantes, tels que les clients, les fournisseurs, le gouvernement etc. (Nonaka et Toyama, 2003). Il est donc possible d'y intégrer les représentants des propriétaires d'une firme, les élus participant aux instances de gouvernance des banques coopératives. En effet, ils disposent d'une bonne connaissance de leur territoire, ils appartiennent à de nombreux réseaux associatifs (Gianfaldoni, 2007). Ils disposent d'une connaissance tacite des opportunités existant dans leur région, et il pourrait être intéressant de savoir comment ces connaissances tacites sont exploitées par l'établissement bancaire. Dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995), l'information sert de support à la diffusion et à la création de la connaissance (pages 59 et suivantes). Ce sera le cas, si le contexte de diffusion des informations permet des interactions sociales. Ce sont les interactions entre connaissances tacites et explicites qui focalisent l'attention des deux auteurs. Dans le modèle qu'ils développent, ces interactions se développent tout au long des quatre étapes du processus de conversion des connaissances : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'intériorisation (page 62). Le tableau n° 1 résume les principales caractéristiques de ces étapes.

Tableau 1 : Le processus de conversion des connaissances

Les étapes	Les caractéristiques
Socialisation	Le partage et la création de savoirs tacites par l'expérience directe
Extériorisation	Articulation du savoir tacite par le dialogue et la réflexion
Combinaison	Systematisation et application des connaissances explicites et de l'information
Intériorisation	Apprentissage et acquisition d'un nouveau savoir tacite en pratique

D'après le schéma page 996, Nonaka et Toyama (2002)

Les quatre phases du processus de création s'intègrent dans une coordination cohérente et complexe des activités humaines. Les interactions vont surtout émerger entre les individus qui ont des pratiques sociales différentes, qui poursuivent des intérêts différents, qui parlent des langages différents, détiennent des modèles mentaux uniques, ont accès à des réseaux sociaux différents (Nonaka et Krogh, 2009). Cette description correspond bien aux différences qui existent entre les élus représentant des sociétaires (Gianfaldoni et al. 2008) et les cadres dirigeants d'une banque coopérative. Bollecker (2002) aménage le modèle en montrant qu'il est possible de l'adapter dans la phase du suivi des réalisations budgétaires. Il montre ainsi que les contrôleurs de gestion participent à l'apprentissage organisationnel. Nous poursuivons dans cette voie.

Nous cherchons à démontrer que les outils de contrôle de gestion peuvent générer un processus d'apprentissage organisationnel intégrant les élus.

2. Le protocole de recherche et la présentation du cas

Après avoir présenté le protocole de recherche (point 1), nous détaillons le terrain de recherche et les données collectées (point 2).

2.1. Le protocole de recherche

Nous avons choisi de conduire une étude de cas approfondie dans un District du groupe Crédit Mutuel. Le recueil des données s'appuie sur un questionnaire diffusé à l'ensemble des élus du District⁶⁵. Les questions présentées dans cet article concernent l'impact auprès des administrateurs des informations chiffrées et non chiffrées. Le découpage des deux formes d'information est en effet complémentaire (Hall, 2010).

Nous présentons dans cet article les réponses obtenues dans les questions ouvertes ou semi-ouvertes. Les réponses sont catégorisées à partir de la fréquence des termes utilisés par les participants (Srauss et Corbin, 2008, cité in Saunders et al.2009). Les réponses sont regroupées en termes identiques ou similaires, (Dey, 2005) au sein desquelles des sous catégories sont identifiées. De cette façon les catégories reflètent bien les données recueillies (Dey, 2005, page 102). Le questionnaire est discuté avec le Directeur Régional et le président du District, il est testé auprès d'élus appartenant à trois caisses différentes (une caisse rurale, une caisse semi-rurale, une caisse urbaine). La version définitive du questionnaire est achevée fin mars 2009. L'envoi des questionnaires s'effectue courant avril avec une date limite de réponse au 30 juin 2009. Une collecte complémentaire de données se déroule en automne 2010 (recueil des données auprès du contrôleur de gestion).

Exerçant un mandat d'élu au sein du District, notre posture de recherche est celle de l'observation participante. Plus précisément, pendant la collecte des données, il s'agit d'être un observateur qui participe marginalement aux activités de l'établissement (Thiéart et al., 2003).

2.2. Présentation du cas et des données collectées

Notre étude se situe au sein du groupe Crédit Mutuel. 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 élus⁶⁶. Les élus de ces Bureaux sont en majorité des présidents de caisses locales. Les caisses locales appelées aussi caisses de crédit mutuel (CCM) concernent les agences bancaires (ayant un ou plusieurs points de vente). Elles sont dirigées par un directeur. Ce directeur travaille avec un conseil d'administration composé d'administrateurs (élus de 1^o niveau) qui élisent un président (PCA, élu de 2^o niveau), et un conseil de surveillance composé de conseillers (élus de 1^o niveau) qui élisent un président (PCS, élu de 2^o niveau). Les élus sont bénévoles.

Fin 2008, ce District regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de CS et CA ,575 administrateurs et conseillers), 556 salariés, 60 caisses pour 96 points de vente.

Trois catégories socioprofessionnelles composent plus de 74 % des élus : les agriculteurs exploitants, les artisans, commerçants et chefs d'entreprise et les cadres et professions intellectuelles. 54% des élus ont plus de 56 ans.

Les élus bénéficient d'une politique dynamique de formation conduite par la Fédération. Chaque année, un plan de formation est proposé aux élus. Il existe un parcours spécifique aux nouveaux élus : rôle d'un élu, mutualisme, gestion d'une caisse locale. Les autres formations sont consacrées à des thématiques aussi diverses que le crédit, le surendettement, l'épargne financière, la découverte du marché de la viticulture, la banque à distance. Des formations spécifiques concernent l'exercice des mandats de Président de CA -CS. Les chiffres du District indiquent une très bonne propension des élus à suivre les formations proposées.

Au terme de la période de collecte des données, 147 questionnaires sont retournés, ils concernent 208 élus⁶⁷, soit un taux de réponse de 35% pour les présidents et un peu plus de 28 % pour les administrateurs et conseillers. La composition de l'échantillon fait apparaître une très bonne représentativité des élus (durée moyenne des mandats, taux de féminisation).

L'enquête est complétée par plusieurs entretiens (président de la confédération, président du District, Directeur régional, directeur de caisse, contrôleur de gestion). Ces entretiens et les observations que nous avons pu effectuer, permettent d'illustrer la place des outils de contrôle de gestion dans les réunions organisées à destination des élus (tableau de bord commercial, suivi des risques, résultat de la caisse, du groupe, suivi du plan à moyen terme (PMT) etc..).

3. Résultats et discussions

⁶⁵ Il s'agit d'un découpage du territoire, qui sera explicité dans le paragraphe suivant.

⁶⁶ Nous aborderons plus précisément cet aspect dans le point 3.2

⁶⁷ En effet, un questionnaire président a été complété par les deux présidents d'une même caisse et 6 questionnaires élus ont été complétés collégialement ce qui correspond à une soixantaine de personnes.

Dans un premier temps, nous présentons les résultats concernant les informations chiffrées permettant aux élus des différents niveaux de comprendre les questions stratégiques, économiques (point 1). Un deuxième point présente les résultats sur les informations orales et non chiffrées diffusées lors de ces réunions. Un troisième point est ensuite consacré au modèle de Nonaka et Takeuchi.

3.1. Les outils de contrôle de gestion et la perception des enjeux stratégiques et financiers du secteur bancaire.

Nous présentons successivement les réponses des élus de 1°, 2° et 3° niveau.

3.1.1. Les élus de 1° niveau.

A la question : « Les informations communiquées lors des conseils de votre caisse locale sont-elles très importantes pour comprendre...la stratégie à long terme du groupe CM-CIC, l'environnement économique et réglementaire », les administrateurs et conseillers sont plus de 68% à répondre par l'affirmative. Quant à la question portant sur la compréhension de la stratégie commerciale, l'environnement économique de leur caisse, le pourcentage de réponse positive s'élève à plus de 85%. Pour compléter ces premières réponses, les élus sont invités à préciser, sous la forme d'un commentaire libre (complété par 61% des répondants), quelles sont les informations qu'ils jugent importantes pour atteindre le niveau de compréhension mentionné. Les citations faisant références aux informations chiffrées importantes pour comprendre la stratégie, l'environnement économique et réglementaire, sont recensées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Les informations chiffrées importantes pour les élus de 1° niveau.

Extraits de verbatim

Le plan à Moyen Terme (PMT) et données connexes au PMT, (14 items)

« *Avancement du PMT* », « *Les orientation du PMT* », « *Le tableau du bord qui découle du PMT* », « *Connaître les objectifs commerciaux, comprendre l'intérêt des actions commerciales du groupe* ».

Les données financières de la caisse (7 items) « *Les règles financières régissant la rentabilité de la caisse* », « *Les analyses des résultats de la caisse* », « *Tableau de bord économique et financier* »,

Les données financières du groupe (7 items). « *Les résultats du groupe* »

Les comparaisons (5 items)

« *La position de la caisse dans le secteur, dans le District* », « *Environnement local : encours, dépôts, masse risquée* ».

La seconde partie des résultats concerne les élus de 2° et 3° niveau. Ils participent à davantage de réunions que les élus de 1°niveau.

3.1.2. Les élus de 2° niveau

En effet, les présidents ont l'occasion de participer à de nombreuses autres réunions, ils forment un premier relai entre les administrateurs et conseillers « de base », les élus de troisième niveau (élus au District) et les cadres du groupe. C'est pourquoi, il semble alors intéressant de savoir ce qu'ils retiennent des informations transmises et comment les outils de contrôle de gestion sont insérés dans le processus d'apprentissage.

La première question posée est de même modèle que celle des administrateurs et conseillers. Les résultats indiquent que les informations diffusées permettent d'obtenir un bon taux de compréhension de la stratégie du groupe (en moyenne 63%) mais pas forcément pour comprendre l'environnement économique et réglementaire (en moyenne 49%).

Lorsque les présidents sont invités à préciser quels sont les chiffres pertinents diffusés lors des réunions de secteur (tableau 4), le Plan à Moyen Terme (désormais PMT) est largement cité, viennent ensuite les données financières et commerciales des caisses locales.

Tableau 4 : Les chiffres pertinents diffusés lors des réunions de secteur.

Le PMT (11 items)

Extraits de verbatim

« *Le PMT ; Résultats par rapport aux objectifs* », « *Les objectifs à atteindre et l'avancement* », « *Point sur l'activité, point sur les temps forts* », « *Parts de marché dans le secteur, comparaison avec la concurrence* »

Les chiffres concernant les caisses locales (8 items)

Les données financières des caisses (6 items)

« *Comparaison des caisses locales* », « *Résultats des caisses* », « *Progression de la marge financière des caisses* »...

Les données commerciales des caisses (2 items) : « *Résultats commerciaux des caisses* »
 Les chiffres concernant la Direction Régionale (6 items) « *Suivi des résultats financiers, application et suivi des résultats des ateliers du séminaire présidents /directeurs* », « *Les résultats du secteur et les prévisions* », « *Le coût du risque* ».
 Les tendances économiques (4 items) « *Tendances économiques nationales et pas uniquement bancaires ou CM* ».

Pour ce qui concerne le séminaire annuel des présidents et directeurs, les répondants indiquent que les chiffres pertinents concernent essentiellement les chiffres du groupe (8 items) : « *Les chiffres nationaux* », « *les comptes du groupe, résultats* ». Les chiffres du District ne viennent qu'en second (6 items) : « *Les chiffres qui touchent le District, les points à améliorer* », « *La tendance pour l'année* », « *Positionnement du District par rapport au groupe* ».

3.1.3. Les élus de 3° niveau

Parmi les présidents de caisse locales, certains (11 présidents) participent la vie du District en exerçant un mandat au sein du Bureau de District.

A la question portant sur les informations diffusées, ils répondent à plus de 72% que ces informations permettent de comprendre la stratégie du groupe, l'environnement économique et réglementaire. A cet égard, il est alors intéressant de recenser les informations chiffrées qui leur semblent pertinentes. Les données du PMT sont citées à 4 reprises, les données financières du District sont citées 3 fois, les données financières du groupe sont citées 3 fois.

A l'issue de cette première recension, nous pouvons établir une première synthèse en trois points.

- Le PMT structure véritablement le discours de l'ensemble des élus. En effet, il est cité par tous les élus interrogés. Dans l'analyse des verbatim, le PMT est un point d'ancrage de la compréhension de l'environnement économique de l'établissement : il permet de comprendre la stratégie des caisses locales, du District, du groupe. Il sert de point de comparaison entre les caisses, entre les Districts et positionne le District par rapport à l'avancement du PMT de la Fédération.
- Les données financières du groupe, du District forment le socle de la communication à destination des élus, elles sont reconnues comme apportant des informations pertinentes pour comprendre la stratégie du groupe, du District. Certains élus souhaitent cependant obtenir plus de données commerciales.
- Les élus manifestent un grand intérêt à la connaissance du positionnement de leur caisse dans l'environnement économique, concurrentiel. Ils semblent bien connaître le fonctionnement d'une caisse locale. Ils sont à l'affût des meilleures pratiques existant dans les autres caisses.

En marge de cette communication formelle et chiffrée, les réunions sont aussi l'occasion de délivrer un certain nombre de messages. C'est pourquoi, les élus sont invités à décrire plus précisément quelles sont les informations non chiffrées qu'ils jugent pertinentes pour la compréhension de la stratégie du groupe, de l'environnement économique, réglementaire.

3.2. Les informations non chiffrées qui accompagnent les outils de CG

Nous présenterons successivement les résultats concernant les élus de 1° niveau, 2° et 3° niveau. Pour les élus de 1° niveau, les informations non financières, importantes pour comprendre la stratégie du groupe, concernent tous les aspects liés au déploiement de la stratégie : les orientations, les développements, les projets (tableau n° 5).

Tableau 5 : Les informations non chiffrées jugées importantes par les élus de 1° niveau.

Extraits de verbatim : 36 items concernent les précisions dont les élus disent avoir besoin pour comprendre la stratégie du groupe, l'environnement économique et réglementaire

Informations économiques (11 items) « *Relations avec les autorités de tutelle* », « *les grandes évolutions des mécanismes financiers et bancaires* »

Le positionnement du groupe dans le paysage bancaire (5 items).

Informations réglementaires (5 items), « *Réglementation bancaire* », « *les règles de sécurité à respecter* »

La politique de rachat du groupe (5 items) : « *Les orientations du CM pour ses rachats* », « *prévision d'investissement, rachats d'autres banques* ».

La justification des décisions (4 items) : « *Décisions stratégiques et motivations qui sous-tendent ces décisions* ».

Les orientations et les objectifs (3 items) : « *Les orientations stratégiques, le fondement des décisions* ».

Le développement du groupe (3 items): « *Le développement vers des domaines autres que bancaires* », « *Les projets du groupe* ».

Les informations importantes pour les élus de 2° niveau, concernent les informations en provenance du groupe, les informations sur les caisses locales. Les pratiques de comparaison sont très développées, tant dans les façons de travailler que dans la conduite des actions commerciales (tableau 6).

Tableau 6 : Les informations pertinentes lors des réunions de Secteur, élus de 2° niveau.

	<i>Les verbatim recueillis à la question « Quelles sont les informations pertinentes que vous recevez lors des réunions de secteur »</i>
Les informations concernant le groupe (14 items)	« <i>Le point sur le fédéral ; explication des stratégies</i> », « <i>Informations générales sur le groupe</i> », « <i>La stratégie sur des points bien précis de développement</i> »
Les données concernant les caisses locales (13 items)	Les comparaisons entre caisses (9 items) « <i>échanges d'expérience</i> », « <i>Modes de fonctionnement des conseils des autres caisses</i> », « <i>Comparaison entre caisses d'un même secteur</i> », Évènements et actions du secteur (4 items) « <i>Le développement économique du secteur</i> », « <i>Points forts et faibles du CM sur le secteur</i> ».
Les données du District (8 items)	« <i>Le point sur le District</i> », « <i>Les priorités de la DR</i> », « <i>Stratégie du District</i> »...

Lorsque l'on s'intéresse aux réponses des élus de 3° niveau, les tendances observées restent peu ou prou les mêmes. Les informations en provenance du groupe « *les nouvelles, la vie du mouvement, l'influence de l'économie...* » (9 items) et les informations du District « *les nouvelles, l'activité, la stratégie régionale...* » sont mises en avant. Chaque année, les élus sont conviés à l'assemblée générale annuelle du District. Cette réunion rassemble l'ensemble des salariés et des élus du District. Les informations chiffrées importantes concernent par ordre d'importance, les chiffres du District (Résultats, tendances, comparaison avec la Fédération), le PMT (le point, les objectifs, l'évolution des encours, les comparaisons avec la Fédération), les chiffres du groupe (Résultats et comparaison avec les autres banques). Un élu souligne que cette réunion est : « *En direction des élus plus qu'en direction des salariés qui sont déjà informés* ».

La deuxième synthèse que l'on peut faire concerne deux points :

- Les élus sollicitent la combinaison d'informations chiffrées et non chiffrées. Dans les informations non chiffrées, les données macro-économiques, les grandes orientations sont privilégiées.
- Les mêmes informations (chiffrées ou non chiffrées) sont diffusées à l'occasion de plusieurs réunions, il existe un phénomène de répétition. Le Directeur régional assume cette redondance en expliquant que ces répétitions lui assurent que tout le monde entend le même message.

3.3. Les apprentissages générés par les outils de contrôle de gestion

Avec les réponses obtenues du contrôleur de gestion, les verbatim recueillis dans les questions ouvertes, nous tentons d'illustrer le modèle de conversion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995) pour les élus de 2° niveau (les présidents de caisses locales). Nous reprenons les quatre modes de conversion des connaissances : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation, nous inspirant de la démarche de Bollecker (2002).

La socialisation des élus est rendue possible par les réunions qui sont l'occasion de véritables partages d'expérience entre individus. Les expériences au sens de Nonaka et Takeuchi concernent des pratiques d'observation, d'imitation et de mises en pratiques. Dans le verbatim, les expériences concernent les « *Échanges entre présidents, travaux en sous- groupes* », lors du séminaire des présidents et Directeurs. Les présidents participent à des ateliers de travail (présentation des nouveaux produits, présentation des filiales, réflexion sur les attentes des clients). Cela concerne aussi les retours d'expérience sur les pratiques des caisses locales : « *Modes de fonctionnement des conseils des autres caisses* », « *Comparaison entre caisses d'un même secteur* ». Les élus reconnaissent qu'il existe des espaces d'échanges formels et informels qui permettent de discuter et de comparer les pratiques, de comparer les états d'avancement du PMT. En outre, toutes les réunions sont fortement marquées par la dimension conviviale. Les repas qui suivent invariablement les réunions sont l'occasion de se connaître et

de continuer à échanger : « *Se connaître et mieux connaître les hommes « clés » du groupe* », « *Rencontres et discussions entre présidents CA + CS* », « *Échanges entre les caisses* ».

L'extériorisation est matérialisée par la définition des objectifs du PMT. Cette phase se traduit par la manipulation de concepts, d'hypothèses, de modèles. La formalisation du PMT correspond à un jeu d'hypothèses sur le futur de l'établissement. Dans le cadre des grandes orientations nationales de la banque de détail, les élus participent à la définition des objectifs commerciaux du District puis de leur caisse locale. Au niveau du District, l'extériorisation est déclenchée par une réflexion collective, lors des ateliers consacrés au PMT, à l'occasion du séminaire annuel des présidents en 2007. Les informations apportées par le contrôleur de gestion confirment le processus. Le siège ne définit pas les objectifs du District mais définit les grandes orientations du groupe, le contrôleur de gestion exerce un rôle de fonction support au service du Directeur régional, du Président de District et des directeurs de caisse locale. Au niveau de leur caisse, les présidents et les directeurs vont définir des objectifs quantitatifs. Ce faisant, ils extériorisent la capacité de leur caisse à remplir son rôle dans le déroulement du plan stratégique et fournissent une nouvelle connaissance à l'équipe dirigeante.

La combinaison : Le contrôleur de gestion compile les données pour une remontée au niveau du groupe. Une fois le plan validé, les documents sont diffusés dans les réunions que nous avons présentées et ces réunions sont l'occasion de discussions et d'échanges. Les réunions organisées à destination des élus traitent spécifiquement des outils de contrôle de gestion (les espaces formels d'échanges). Ces échanges concernent les chiffres du tableau de bord de la caisse ou du District, les avancées du PMT.

L'intériorisation : Les présidents sont les relais des objectifs du groupe auprès des élus de leurs conseils. Cet aspect est souligné spontanément par les élus de 1^o niveau. L'intériorisation se traduit aussi par l'appropriation de la démarche contrôle de gestion par les élus de 2^o niveau. Le verbatim fait la part belle aux pratiques de comparaison, d'analyse et de correction des écarts (tous les tableaux y font référence). Il en est quasiment de même pour les données financières qui sont aussi largement citées. Même si la rentabilité financière n'est pas affichée comme un objectif, elle est très présente dans les discours. Le contexte de la crise financière a renforcé, pendant la période d'observation, la nécessité de suivre la dimension financière de la banque à cause du risque de faillite qui apparaissait comme probable. Ces éléments peuvent expliquer la forte proportion de vocabulaire financier mobilisé par les élus.

3.4 Discussion

3.4.1. L'apprentissage organisationnel

La participation des élus à la définition du PMT des métiers de la banque de détail a permis d'illustrer un processus de création de connaissances associant de nouvelles parties prenantes.

Les apports académiques montrent que les présidents de caisse ont parfaitement intériorisé un certain nombre de contraintes financières. Ils viennent en appui des directeurs de caisse pour expliquer la situation de l'établissement (verbatim des élus de 1^o niveau). Dans le même temps, ils s'approprient le langage du contrôle de gestion : les pratiques de comparaison sont systématiquement mises en avant : les caisses entre elles, le District face aux autres Districts, le District dans la fédération, le District par rapport à la concurrence.

Le termes « objectifs », « état d'avancement », « point d'étape » sont aussi largement cités et semblent indiquer une association étroite des élus au pilotage de l'établissement.

Les interactions sociales relevées concernent moins les élus et les dirigeants que les élus et les cadres intermédiaires (le Directeur régional, les directeurs de caisse locale). Les apprentissages sont croisés : les administrateurs reconnaissent

D'un point de vue managérial, ces résultats ont conforté les dirigeants dans le choix d'avoir associé les élus au PMT. L'apprentissage généré a permis d'accroître la cohésion des parties prenantes. En 2013, la participation a été étendue à l'ensemble des élus de la Fédération. Dans ce cadre, la diversité des administrateurs redevient une force.

3.4.2. La communication autour des outils de contrôle : verbale et formalisée

Les apprentissages générés ont été possibles car les discussions, les échanges ont été organisés autour des outils de contrôle. D'un point de vue académique, il s'agit d'une illustration d'une piste de recherche proposée par Hall (2010) sur la complémentarité des données comptables formalisée et des informations verbales. La communication verbale moins formalisée que la communication chiffrée est indispensable à la dynamique des échanges. Un élu souligne que parfois : « Il y a trop de chiffres ». Un autre souhaite plus de données commerciales et marketing et moins de données financières. L'analyse des réunions permet aussi d'illustrer le concept de redondance évoqué par Nonaka et Takeuchi (1995). Nous avons constaté que certaines informations comptables et financières sont diffusées plusieurs fois. Loin de gaspiller du temps et de l'énergie, cette redondance permet le dialogue et la communication, elle crée un socle cognitif commun et facilite le transfert de connaissances tacites. Dans notre cas,

la redondance débute par le partage d'informations, elle se déploie par la connaissance explicite qui est ensuite intériorisée par les employés et dans notre cas par les élus.

Conclusion

Ce travail nous a permis d'illustrer la façon dont les dirigeants d'une banque coopérative répondent à la contrainte réglementaire de participation active et éclairée des administrateurs au fonctionnement des établissements bancaires. Il permet en outre, d'illustrer la recherche de cohésion autour du projet stratégique de la banque de détail.

Les résultats montrent que les réunions organisées autour des outils de contrôle de gestion (tableaux de bord, *reporting* financier, PMT) améliorent la compréhension de l'environnement économique et financier, facilitent la compréhension de la stratégie suivie. Ils contribuent à réduire les conflits cognitifs entre équipe dirigeante et élus, par la mise en œuvre de véritables mécanismes anti-biais.

Le PMT apparaît comme l'outil de contrôle le plus structurant pour l'ensemble des parties prenantes : dirigeants, cadres intermédiaires et élus de tous les niveaux. Ce point d'ancrage est renforcé par le choix de faire participer les élus à la définition des objectifs du PMT 2008-2010. Ce faisant, ces derniers sont inclus dans un processus d'apprentissage organisationnel au sens de Nonaka et Takeuchi.

Enfin, les dispositifs étudiés font apparaître un véritable capital organisationnel. L'organisation rôdée des différentes réunions nécessite un investissement important non transposable et non imitable rapidement.

Bibliographie

- ARGYRIS C., SCHÖN D. A. *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- BARNEA A., SADAN S., SCHIFF M. : « A format for Directors' Information Systems », *California Management Review*, Automne Vol. XXIII, n° 1, 1980, p. 33-38.
- CHEDOTEL F., PUJOL L., « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie* Vol 15- n°1/2 , article en ligne.
- BOLLECKER M., « Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations », *Comptabilité Contrôle Audit* . Vol. 8, n° 2, 2002, p. 109-126.
- CAIRE, G., & NIVOIX, S., "La démocratie sociétariale « vue d'en bas ». Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives", *Revue Française de Gestion*, N°220, 2012, p. 17-30.
- CAPPELLETTI L., *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, 2012
- CAPPELLETTI L, DUFOUR N. « Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance » *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°100, 2014, p. 195 à 215.
- CHARREAUX G. *Conseil d'administration et gouvernance: une réflexion à partir du modèle des leviers de pilotage de Simons* (No. 1110503), 2011, Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).
- CHARREAUX G. « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « *L'actionnaire* », novembre-décembre 2002, p. 77-107
- CORNFORTH C. « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective » *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol. 75, n°1, 2004, p. 11-32.
- DEY I. *Qualitative data analysis : a user friendly guide for social scientists*, London Routledge, 2008.
- DREVETON, Benjamin et ROCHER, Sébastien. Janus réconcilié: associer traduction et purification pour analyser la trajectoire des outils de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015, vol. 103, no 4, p. 67-88
- DI SALVO R. « La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, » *Revue d'Économie Financière*, No. 67, 2002, p. 165-180.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N. « La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises », Université D'Avignon, Aix Marseille II, 2008, Recherche financée par la DIIESSES.
- GIANFALDONI, P. « Les Banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel », *École thématique Les méthodes de l'analyse institutionnelle*, La Rochelle, 2007, 17-18.
- HALL M. « Accounting Information and Managerial Work », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, n° 3, 2010, p.301-315.
- LEES, M., « Corporate Governance in European co-operatives », *The World of Cooperative Enterprise*, Plunkett Foundation, Oxford, 1995.
- LOBRE-LEBRATY K. « Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? » revue *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°101, p. 121 à 144

- NONAKA I., KROGH G. « Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory », *Organization Science*, Vol. 20, no. 3, Mai-Juin, 2009, p. 635-652
- NONAKA I., TOYAMA R « The Knowledge creating Theory revisited : Knowledge Creation as a Synthesizing Process », *Knowledge management research and practice*, vol. 1, 2003, p. 2-10
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, 1995.
- RODRIGUEZ E., EDWARDS J. S. « Transferring Knowledge of Risk Management to the Board of Directors and Executives », *Journal of Risk management in Financial Institutions*, Vol 5, 2, 2012, p. 162-180
- ROUX, M. (2013). « La banalisation de la sphère financière mutualiste: comment résister, actualiser ou affirmer ses valeurs? ». *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), p.51-53.
- SAVALL H., ZARDET V., *Le nouveau contrôle de gestion*, Editions Comptables Malherbes, 1992
- SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A. (2009), *Research methods for business students*, Prentice hall, 2009, 5^e édition.
- SIMONS R., *Lever of control*, Harvard University Press, Boston, 1995.
- SPEAR, R. « Governance in Democratic Member-based Organisations », *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol.75, n°1, 2004 p. 33-59.
- THIÉTARD R. A. coord *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, 2^e édition

La professionnalisation des administrateurs : pratiques et conséquences sur la gouvernance des banques coopératives

n° 17 *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1^o semestre 2016, pp 33-64 (HCERES C ; FNEGE Rang 4). Issn 1962-2961

Christine Marsal Maître de conférences

Université de Montpellier- MRM

RÉSUMÉ

Les dernières recommandations du comité de Bâle insistent sur les compétences et connaissances des administrateurs en matière financière. Cela implique que les administrateurs se professionnalisent, ce qui peut conduire à renouveler une partie du conseil d'administration (CA). L'observation des pratiques de 16 caisses régionales de crédit agricole, sur une durée de 7 ans permet d'analyser comment les établissements ont composé avec de type de contrainte. Les résultats indiquent que la diversification des CA est variable. Les politiques actives de formation n'ont aucun effet sur le fonctionnement du comité d'audit, elles sont fortement associées au fonctionnement de comités liés au pilotage des caisses. Les compétences économiques et financières contribuent à la compétence du comité d'audit.

MOTS CLÉS

gouvernance cognitive, comité d'audit, compétences, conseil d'administration, banque coopératives

ABSTRACT

Basel Committee on banking supervision issued consultative document on corporate governance principles for banks. The second principle argue that board members should and remain qualified in economics and finance. So banks could be obliged to change the board to be compliant with this principle. Cooperative banks have been involved in this evolution, for many years.

This recommendation, give us the opportunity to know how a board could be removed (to be more diversified) and what are the consequences on the audit comity functioning. Our result shows that this kind of change encounter many resistances, and the news skills come both from training than recruiting new administrators. The training process have no influence on audit quality and independancy. Training is strongly associated with poorly diversified board.

KEY WORDS

knowledge governance, cooperative bank, audit comity, board

Fin 2014, la crise financière n'en finit plus de produire ses effets sur la réglementation bancaire. Le dernier document de travail sur les principes de gouvernance publié par le comité de Bâle en octobre 2014 en est une parfaite illustration. Après avoir mis en cause la faiblesse des contrôles effectués au sein de conseil d'administration (désormais CA) dans les établissements à l'origine de la crise financière, le comité de Bâle a lancé une nouvelle série de recommandations pour améliorer les dispositifs de contrôle interne Parmi elles, les compétences en matières financières et bancaires des administrateurs figurent en bonne place. Une lecture attentive de ces recommandations donne ainsi le visage d'un administrateur plus « professionnel ». Selon le Larousse, la professionnalisation est le fait pour quelqu'un de se professionnaliser. L'activité d'administrateur correspond alors à un véritable métier qui

réclame des compétences, des formations, du temps, des moyens techniques et nécessite une rémunération. Le respect de ces recommandations implique donc que les établissements bancaires devront renouveler leur CA en fonction de cette nouvelle contrainte.

Cette problématique n'est pas nouvelle dans les établissements bancaires et en particulier dans les banques coopératives. Les administrateurs de ces établissements ne sont traditionnellement pas choisis pour leurs compétences comptables ou financières, or les contraintes réglementaires incitent les banques coopératives, depuis plusieurs années, à revoir le profil des nouveaux administrateurs. Quelle est la traduction de ces modifications ? Les mécanismes internes de gouvernance (fonctionnement du CA, du comité d'audit) s'en trouvent-ils renforcés ? Une étude longitudinale (de 2007 à 2013) des pratiques observées doit permettre de répondre à ces questions.

En effet, l'analyse des pratiques de gouvernance de plusieurs banques régionales peut renforcer ou non l'intérêt qu'il y a de professionnaliser les conseils dans le secteur bancaire en général. Nos questions de recherche sont alors les suivantes : Comment se traduit la professionnalisation des administrateurs ? La professionnalisation améliore-t-elle les mécanismes internes de gouvernance ?

Les résultats de cette recherche doivent permettre d'établir un premier bilan des pratiques existant dans les banques coopératives avec en ligne de mire de possibles transpositions dans les autres établissements bancaires.

Pour répondre à ces questions, nous organisons notre propos de la façon suivante. Une première partie est consacrée aux dimensions disciplinaires et cognitives du CA et montre quels sont les enjeux spécifiques de la professionnalisation des CA. Une deuxième partie appréhende les conséquences possibles de cette professionnalisation sur le fonctionnement du comité d'audit. La partie trois présente le protocole de recherche et les résultats obtenus par l'exploitation de rapports de gestion de 16 caisses régionales, de 2007 à 2013. La quatrième partie discute les résultats et présente l'agenda de recherche dont cette étude ne traduit que l'étape préliminaire.

1. LES DIMENSIONS DISCIPLINAIRES ET COGNITIVES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les théories de la gouvernance d'entreprise ont largement exploré les mécanismes internes destinés à limiter le pouvoir des dirigeants (Charreaux, 2002 a) : présence d'administrateurs indépendants, comités des rémunérations, comité d'audit. Ces mécanismes doivent permettre d'aligner les intérêts de ces derniers avec ceux des dirigeants. La crise financière a mis en évidence, les limites possibles de ce mode de gouvernance. Les recommandations du comité de Bâle se focalisent sur le fonctionnement du CA (point 1), interrogeant au passage, la réalité de la gouvernance mutualiste (point 2).

1.1 La focalisation sur le fonctionnement des CA

Les aménagements proposés par les régulateurs laissent penser que le CA est en partie responsable des errances de certains établissements bancaires. Dans l'esprit des régulateurs, c'est parce qu'ils étaient peu impliqués dans l'exercice de leur mandat, peu conscients des risques pris que les administrateurs ont laissé se développer de dangereuses stratégies de prise de risques, (Marsal, 2013a). Les recommandations formulées au sortir de la crise sont de nouveau sur la sellette et le document de travail, diffusé en octobre 2014 revient sur le rôle que doit jouer le CA. Le rôle des actionnaires et aussi précisé et le travail de « responsabilisation » des actionnaires semble passer par un renforcement des compétences et connaissances

disponibles au sein des CA. Dans ce contexte, le CA est envisagé comme une « compétence collective ».

Cette compétence étant la résultante d'expertises et de connaissances diverses au centre desquelles, les connaissances financières et bancaires sont de nouveau mises en avant.

Dans cette lecture, le CA doit à la fois représenter la diversité des compétences, mais aussi des points de vue afin de faciliter les échanges et les débats. Les connaissances en finance, marchés financiers, analyse financière, gestion du risque restent indispensables à la bonne « qualification » d'un CA. Dans le même temps, le CA doit disposer de connaissances et informations lui permettant d'avoir une compréhension raisonnable des enjeux économiques et financiers contemporains. D'un point de vue théorique, cette vision s'apparente à l'image de l'actionnaire apporteur de ressources cognitives tel qu'il est décrit par Charreaux (2002b).

Nous restons cependant dans une vision disciplinaire de la gouvernance : la mobilisation des aspects cognitifs n'est pertinente que parce qu'elle doit orienter le comportement des dirigeants et des cadres. Dans ce contexte les débats, les discussions, les conflits cognitifs doivent permettre de déterminer le niveau de risque acceptable par l'ensemble des parties prenantes. Implicitement, la définition, par des débats, de ces risques acceptables doit empêcher la survenue de nouvelles crises. Ces positions illustrent la double dimension cognitive et disciplinaire de la gouvernance présentée par Wirtz (2006) et la capacité du CA à créer de la valeur Prahalad (2005). Dans le cas présent, la valeur créée provient de la capacité des établissements à maîtriser leurs risques.

De cette rapide analyse, nous retenons que la professionnalisation du CA, implique que celui-ci soit diversifié, que les administrateurs disposent de connaissances économiques et financières minimales et qu'ils mettent à jour ces connaissances par des cycles de formation.

Dans les banques coopératives, le choix des administrateurs est guidé par l'appartenance à un territoire ou un réseau associatif (Richez Battesti *et al.*, 2008), les connaissances financières viennent en second, les mandats sont exercés à titre bénévole. L'insistance des régulateurs à promouvoir la professionnalisation des élus pose la question de l'efficacité de la gouvernance des banques coopératives.

1.2 La réalité de la gouvernance des banques coopératives

La gouvernance des banques coopératives est basée sur le respect de la démocratie participative dont les contours ont largement évolué depuis la création de ces établissements. Le principe coopératif est basé sur la règle d'un homme = une voix. Les sociétaires élisent des représentants au sein de leur caisse locale, ces derniers élisent à leur tour des représentants au niveau de l'instance supérieure. L'imbrication des mandats se termine par la participation d'un « dernier carré » d'administrateurs présent au CA du groupe. Les administrateurs sont garants de certaines valeurs (solidarité, démocratie, proximité), ces valeurs sont de nature à orienter les choix stratégiques, tactiques et opérationnels des dirigeants. Or le fonctionnement des établissements bancaires tend à gommer cette spécificité au profit des logiques gestionnaires issues des contraintes de solvabilité et de rentabilité déclinées par les accords de Bâle II et Bâle III (Ory *et al.*, 2013).

De plus, le modèle, dit de pyramide inversée, est de nature à écarter les administrateurs « de terrain » (les caisses locales, les caisses régionales) du processus de décision stratégique du groupe et de fait, il existe encore peu de recherche académique qui leur soit consacrée. Or ces derniers sont aussi concernés par les recommandations du comité de Bâle et forment sans doute le dernier bastion de « l'esprit mutualiste » (Marsal, 2012). Loin de perdre tout pouvoirs, ces derniers ont démontré dans le cas du Crédit Agricole leur capacité à s'imposer face au chef de réseau lors des déboires du groupe dans sa politique internationale hasardeuse.

Dans ce contexte, la professionnalisation des administrateurs des caisses locales et plus particulièrement des banques régionales, est une façon de répondre à la double contrainte de la réalité de la gouvernance mutualiste et du respect de la réglementation en vigueur.

Les administrateurs sont élus pour représenter au sens littéral du terme, les sociétaires clients. La composition des CA locaux doit refléter la diversité socio professionnelle des sociétaires. Pour répondre aux contraintes de la réglementation, les dirigeants des banques coopératives sont face au choix suivant :

t -FT \$" TPOU EJWFSTJĚĪT QBS MBSSJWĪF EBENJOJTUSBUFVST EJTQPTBOU EF
compétences économiques et financières solides

t -FT\$"OFTFEJWFSTJĚFOUQBT NBJTMFTFĀPSUTEFGPSNBUJPOĚĚFTUJOBUIPO des
administrateurs sont accrus.

Ce sont des deux dimensions qui seront évaluées pour envisager la professionnalisation des CA.

Quelles peuvent être les conséquences d'un CA désormais plus compétent plus à même d'apporter un regard critique sur le fonctionnement de la caisse régionale ? Ces nouvelles compétences vont-elles améliorer le fonctionnement des comités issus du CA ?

2. LES CONSÉQUENCES POSSIBLES DE LA PROFESSIONNALISATION DU CA

Parmi les mécanismes internes de gouvernance destinés à limiter le pouvoir de l'équipe dirigeante, le comité d'audit figure en bonne place (point 1). Les administrateurs peuvent aussi choisir de constituer d'autres comités, commissions ou groupe de travail destinés à étudier un point particulier (les rémunérations, dispositifs de lutte anti blanchiment etc.) ou à participer plus activement au pilotage de l'établissement, ce que nous envisageons dans le point 2.

2.1 Le fonctionnement du comité d'audit

Le document de travail identifie le comité d'audit comme la 3^o ligne de défense de contrôle interne. En effet, le comité d'audit, émanation du CA, va être le garant des informations financières diffusées et des procédures de contrôle interne. Il travaille en étroite collaboration avec les salariés auditeurs internes et les auditeurs externes (Bertin et Godowski, 2012). Ce comité doit être indépendant (exclusion du président du CA et du directeur général) et comprendre des membres qualifiés, suffisamment formés et non impliqués dans les activités liées à la gestion des risques. Comme pour le CA, le document de travail recommande une diversité des compétences et des connaissances construites autour de solides connaissances financières et comptables. Ce guide de bonnes pratiques reprend largement les résultats de la littérature scientifique sur la qualité du processus d'audit (DeAngelo, 1981 ; Abott *et al.* 2003 ; Broye, 2009 ; Piot *et al.* 2009 ; Portal 2011).

Pour envisager la compétence du comité d'audit, nous envisagerons, à l'instar de Bonner et Lewis (1990) les connaissances et compétences suivantes : connaissances générales comme celles de normes comptables, les connaissances spécifiques des secteurs d'activité des clients et enfin des connaissances de gestion.

L'indépendance du comité d'audit se traduit par l'absence des principaux dirigeants en son sein et la liberté qui est laissée aux administrateurs pour conduire leurs travaux.

La qualité du comité d'audit est envisagée sous l'angle de la diversité des thèmes abordés. Pour notre propos, nous considérons que la professionnalisation accrue des CA doit être reliée un meilleur fonctionnement des comités d'audit au travers les trois dimensions relevées par la littérature académique et le comité de Bâle : indépendance, compétence et qualité formelle des travaux.

La professionnalisation des administrateurs peut aussi déterminer l'existence et le fonctionnement d'autres comités issus du CA.

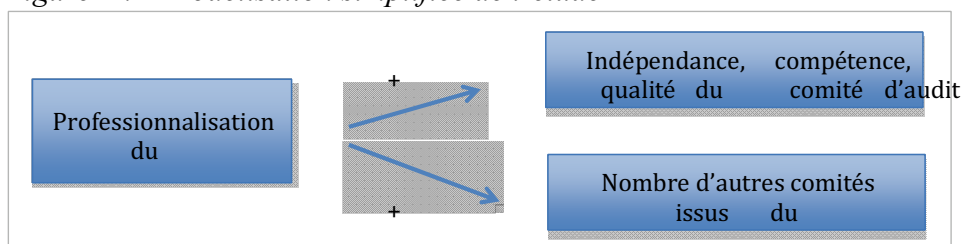
2.2 L'implication des administrateurs dans le pilotage

Outre leur participation dans les comités d'audit, les administrateurs peuvent aussi participer à des comités, commissions ou groupes de travail. Dans ce cadre, il s'agit d'analyser la dimension interactive de la gouvernance (Charreaux, 2011).

Cette logique peut être illustrée par la participation des administrateurs au pilotage de la banque de détail (Marsal, 2013b).

Dans notre étude nous supposons que la professionnalisation des administrateurs peut se traduire par une participation accrue aux dispositifs internes de contrôle au travers le fonctionnement d'autres comités issus du CA. En d'autres termes, l'attention portée à la professionnalisation des CA doit être reliée positivement au nombre d'autres comités, commissions ou groupes de travail issus du CA (figure 1).

Figure 1 : Modélisation simplifiée de l'étude



3. PROTOCOLE DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Après avoir présenté l'échantillon de travail et le traitement des variables collectées (point 1), nous recensons les pratiques de professionnalisation et de gouvernance telles qu'elles apparaissent dans les documents diffusés (point 2), puis nous identifions les conséquences possibles sur le fonctionnement des comités issus du CA (point 3).

3.1 Échantillon et collecte des données

Après avoir présenté la méthode de collecte des données et les caractéristiques de notre échantillon (point 1), nous consacrons un paragraphe aux choix opérés pour le codage des variables (point 2).

3.1.1 Le choix d'une étude longitudinale

Le protocole de recherche s'appuie sur une étude approfondie des rapports rendus obligatoires par la Loi de Sécurité Financière (désormais Loi LSF) « sur le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise » rédigés par les présidents de CA des caisses régionales de crédit agricole. Ces caisses ont parfois choisi de se financer via des certificats coopératifs d'investissement et à ce titre doivent diffuser la même information que les entreprises cotées en bourse (il y avait 15 établissements émetteurs de certificats en 2007, il y en a 16 en 2011). L'intérêt d'étudier les caisses régionales de crédit agricole est multiple.

La matière de diffusion d'information et de contrôle interne. Il existe donc une information disponible sur les mécanismes internes de gouvernance et ce sur une période assez longue. La régulation, oriente les pratiques locales, mais ces dernières restent variables et de forts particularismes locaux demeurent. L'étude peut illustrer la convergence ou non des modes de fonctionnement des établissements.

Les présidents et des administrateurs issus du mode agricole, il peut alors être intéressant d'observer comment la contrainte de diversité a été surmontée. L'accélération, la professionnalisation des conseils avec des conséquences variables en termes de performance des comités d'audit.

Les rapports sont disponibles sur les sites institutionnels des établissements ou bien font partie intégrante des rapports financiers annuels. Ils détaillent les informations essentielles sur la gouvernance des caisses locales : composition du conseil d'administration, travaux et performance du conseil, détail des éventuelles conventions conclues avec les administrateurs, détail et fonctionnement des comités issus du CA, communication de la rémunération des dirigeants. Rendus obligatoires par la loi de sécurité financière, ils font néanmoins l'objet d'une publicité très variable, comme nous le verrons plus loin. Après une première recherche sur les sites institutionnels des caisses régionales nous avons retenu 16 établissements (sur les 39 qui existent en 2013). Nous n'avons pas retenu les établissements pour lesquels les informations ne sont pas disponibles sur une période d'au moins 4 ans.

Le contenu des rapports est différent d'une caisse à l'autre mais sur l'ensemble de la période nous assistons à une progressive harmonisation des informations diffusées.

Les caisses appartenant à l'échantillon sont à la fois des caisses très rurales (Loire-Haute Loire, Brie-Picardie), très urbaines (Ile de France, Toulouse 31), mêlant à la fois des territoires urbains et ruraux (Alpes-Provence, Sud Rhône Alpes), de très petite taille (Morbihan, Toulouse) ou plus étendues comme la caisse du Languedoc. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont reportées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Description de l'échantillon

	Données échantillon	Cumul des caisses régionales	Part de l'échantillon dans le total
Nombre d'établissements concernés	16	39	41 %
Nombre de clients	8,380 millions	21 millions	49,5 %
Nombre de sociétaires	2,862 millions	7,4 millions	38,7 %

Nombre de salariés	28 650	74 471	38,4 %
Nombre d'administrateurs	10 840	31 921	34 %
Total de bilan	220,28 milliards		

Sources : rapports de gestion 2013 des caisses régionales composant l'échantillon, rapport de gestion du groupe Crédit agricole CASA (chiffres banques de détail en France).

Nous avons choisi de recueillir les données sur une période suffisamment longue pour rendre compte des évolutions en cours et augmenter le nombre de données collectées (tableau 2).

Tableau 2 : Nombre d'observations et caisses régionales concernées par l'étude

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

Au 31/12/2013, la taille moyenne des CA est de 21 administrateurs, le taux de féminisation est très faible. Les CA se réunissent en moyenne 11 fois par an (médiane 12) du taux de participation est de 87,4 % (médiane 87,7).

La durée des mandats est majoritairement de 3 ans, une seule caisse a opté pour un mandat de 4 ans, 5 caisses ne communiquent pas sur la durée du mandat des administrateurs. De même, l'âge limite n'est pas toujours mentionné. Il est de 65 ans pour 10 établissements, 67 ans pour un établissement, 70 ans pour trois caisses, les 2 autres caisses ne donnant pas cette information. Nous pouvons cependant noter une harmonisation progressive vers un âge limite de 65 ans : sur la période d'étude quatre caisses sont passées progressivement d'un âge maximum de 70 ans à un âge limite de 67 pour l'une de 65 ans pour les trois autres. Un établissement se situe à contre courant avec sur la période une augmentation de l'âge limite qui passe de 67 en 2007 à 70 ans en 2013.

3.1.2 Le codage des variables

Les données collectées sont essentiellement des données qualitatives, nous avons codé ces dernières en fonction des informations présentées dans les rapports. L'objectif étant de pouvoir « quantifier » ces variables. Les codages liés aux dimensions du comité d'audit reflètent les dimensions discutées dans la littérature académique. Le traitement des variables est effectué en utilisant le logiciel de traitement des données SPSS.

Tableau 3 : Le codage des variables qualitatives

Nom de la variable	Codage 0	Codage 1	Codage 2
Diversité du CA= Diversité	Pas de diversité : le CA est composé à plus de 70 % par des agriculteurs	Diversité moyenne : les agriculteurs représentent entre 50 et 69 % des CA,	Diversité forte : les agriculteurs représentent moins de 50 % des administrateurs
Formation	Le parcours de formation n'est pas mentionné	Les rapports indiquent qu'il existe des formations à destination des administrateurs, mais sans donner de précision	Les parcours de formation sont détaillés, il y a des indicateurs de pilotage de la formation des administrateurs
Compétences économiques et financières : compecofin	Le rapport n'indique rien de spécifique ou se contente de mettre en avant la connaissance des territoires	Le rapport indique que certains administrateurs exercent d'autres mandats ce qui leur confère une bonne expertise économique et financière	Idem que codage 1 plus présence d'administrateurs exerçant ou ayant exercé la profession de chef d'entreprise, d'expert-comptable
Indépendance du comité d'audit indepaudit	Aucune indépendance : le PCA et OU le DG sont membres du comité	Indépendance moyenne : forte présence de salariés (invités permanents ou membres sans droit de vote ou secrétaires du comité)	Indépendance forte : le comité d'audit ne comporte que des administrateurs, les salariés sont auditionnés en fonction des ordres du jour, dialogue et échange avec les CAC.
Compétence du comité d'audit competaudit	Aucune information à ce sujet	Les administrateurs ont reçu une formation dédiée	Il existe parmi les membres du comité d'audit des professionnels reconnus pour leur expertise (expertcomptable, chef d'entreprise).
Qualité du comité d'audit qualitaudit	Il n'existe pas de restitution des travaux du comité d'audit	La restitution des travaux du comité est très générique (recopie de la réglementation)	Les séances du comité d'audit sont détaillées, il y a, les contraintes règlementaires mais aussi des thèmes variables d'une année sur l'autre, le taux de participation des administrateurs est reporté.
Participation au pilotage de la caisse= Pilotage	Les travaux du conseil sont présentés de façon très générique.	Les travaux du conseil font apparaître une forte composante de pilotage commercial (communication sur les innovations commerciales, suivi commercial fréquent > 12)	Les administrateurs participent à l'élaboration des objectifs stratégiques de la caisse, ils participent à la construction du projet d'entreprise et du PMT, ils suivent des formations en relation avec la stratégie, le PMT.

Compte tenu du type de données collectées et de la forme des variables en résultant, les propositions seront testées sur la base de corrélations bivariées (coefficient de corrélation de Pearson). Ce premier travail doit nous donner les premières corrélations pertinentes préluces à une modélisation plus poussée.

3.2 Description des pratiques de professionnalisation et de gouvernance

La professionnalisation des CA peut être mesurée par les compétences et connaissances préexistant au « recrutement » des nouveaux administrateurs d'une part (point 1), et les séquences de formation qui leur sont destinées d'autre part (point 2).

3.2.1 Les compétences et connaissances des administrateurs

La variable « Diversité » (tableau 7) est observée par la composition du CA de chaque caisse régionale. Cette composition fait l'objet de commentaires et de précisions variables selon les établissements. Les deux extrêmes se côtoient : des établissements ne communiquent aucune information sur la composition du CA (renvoyant le lecteur à des annexes... parfois inexistantes !), d'autres vont indiquer le nom, la profession et l'âge de chaque administrateur (CRCA du Languedoc par exemple). Le tableau 7 présente les fréquences observées selon les trois codes attribués. Sur la période étudiée, s'il existe un effort pour diversifier le recrutement des administrateurs, les résistances semblent importantes. Ainsi, l'entrée des femmes au sein des CA rencontre-t-elle des résistances importantes. Il n'est pas rare de lire, lors de la présentation du CA, de longs développements juridiques pour expliquer en quoi consiste la diversité du CA et pourquoi la caisse régionale n'est pas concernée par la féminisation du CA.

Tableau 7 : Fréquence observée de la variable Diversité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	20	19,4	37,7	37,7
1	28	27,2	52,8	90,6
2	5	4,9	9,4	100
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Total	53	51,5	100	
Manquante	50	48,5		
Total	103	100		

La variable « compecofin » (tableau 8) est mieux renseignée, même si la composition du CA n'est pas connue précisément, il existe des indications sur les mandats exercés, l'existence d'administrateurs comptables, expert-comptable, consultant, chef d'entreprise... À cet égard, la période semble marquée par une réelle volonté d'apporter davantage de telles compétences au sein des CA.

Tableau 8 : Fréquence observée de la variable Compecofin
(Compétences financière et économique)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	28	27,2	28,3	28,3
1	24	23,3	24,2	52,5
2	47	45,6	47,5	100,0
Total	99	96,1	100	
Manquante	4	3,9		
Total	103	100		

Le poids des territoires n'est cependant pas occulté (tableau 9). Dans 50 % des cas, cette dimension est rappelée en préambule à la présentation du CA. Dans ce cas, le CA des caisses reflète avant tout un équilibre subtil entre les différents départements formant le territoire de l'établissement. Ainsi dans les deux caisses méridionales, de notre échantillon, le CA est

minutieusement découpé en représentants de chaque département. De même, à chaque fois que la variable territoire est mentionnée, il est précisé que ce sont les connaissances de l'économie locale et/ou la connaissance du territoire, qui président à la composition du CA. *Tableau 9 : Fréquence observée de la variable Territoire*

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non (0)	50	48,5	50	50
Oui (1)	50	48,5	50	100
Total	100	97,1	100	
Manquante	3	2,9		
Total	103	100		

3.2.2 Les pratiques de formation

Comme pour les informations diffusées en matière de composition des conseils, la restitution des informations sur les parcours de formation est aussi très variable. Très détaillée sur toute la période d'observation, comme dans la caisse Alpes Provence ou simplement évoquée dans le rapport 2013 de la caisse de Toulouse 31.

Le fait que les établissements ne diffusent pas d'information à ce sujet ne préjuge pas de l'absence totale de formation, mais laisse penser que cette dernière n'est pas très active (les administrateurs ne s'inscrivent pas aux sessions, ou s'inscrivent mais ne viennent pas). Trois établissements confortent cette interprétation. Ainsi, en 2007, la caisse Sud Rhône Alpes, ne diffuse aucune information sur la formation des administrateurs. L'année suivante, le séminaire est l'occasion de mettre en place une véritable politique de formation des administrateurs. De 2008 à 2012, les sessions de formation sont multipliées. De son côté, la caisse Ile de France, ne diffuse aucune information à ce sujet de 2009 à 2012. En 2013, les formations des administrateurs sont évoquées et une véritable politique de formation est initiée en réponse aux lacunes relevées lors d'un audit réalisé en 2012. Les fréquences observées (tableau 11) indiquent qu'il existe une réelle volonté d'accroître les compétences et connaissances des administrateurs. Plusieurs caisses mentionnent l'existence d'audits externes destinés à mesurer les connaissances des administrateurs en matière économique et financière. Ces audits sont suivis de politiques actives de formation (plan de formation, parcours, bilan individualisé, etc.)

Tableau 11 : Fréquences observées de la variable Formation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	34	33	33,0	33
1	15	14,6	14,6	47,6
2	54	52,4	52,4	100
Total	103	100	100	

3.3 Description du fonctionnement des comités issus du CA

Dans un premier temps, nous observons l'efficacité du comité d'audit, dans un deuxième temps, nous observons le fonctionnement des autres comités.

3.3.1 Le fonctionnement du comité d'audit

La mise en place des comités d'audit dans les caisses régionales a connu plusieurs vagues (tableau 12).

Tableau 12 : Date de création des comités d'audit dans les caisses régionales de l'échantillon

Nombre d'établissements concernés	Année de création des comités d'audit
3	Avant 2007
8	2009
2	2010
1	2011
1	Pas de comité d'audit

L'analyse de la variable « Indepaudit » (tableau 13) retrace l'évolution des comités sur la période d'observation. Les valeurs manquantes (29) font références aux années pour lesquelles certaines caisses ne disposaient pas d'un tel comité et prennent en compte le fait qu'une caisse ne dispose pas d'un tel comité.

Au début de la période observée les comités respectent peu les critères d'indépendance (présence du DG ou du PCA), les cadres audités font partie du comité (Directeur financier, Directeur du contrôle permanent) et la part des administrateurs est réduite. Progressivement, les comités se modifient, le DG et le PCA n'en font plus partie. La présidence est souvent exercée par un vice-président de CA ou un membre ayant des compétences en comptabilité (souvent un expert-comptable). Il n'est pas rare d'observer que le responsable de la conformité de la caisse occupe la fonction de secrétaire permanent du comité.

Tableau 13 : Fréquences observées de la variable Indepaudit
(Indépendance du comité d'audit)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	18	17,5	24,3	24,3
1	25	24,3	33,8	58,1
2	31	30,1	41,9	100
Total	74	71,8	100	
Manquante	29	28,4		
Total	103	100		

La progressive mise en avant des professions exercées par les administrateurs, les efforts de formation consentis à destination de l'ensemble du CA sur les problématiques d'audit, de réglementation, de contrôle interne sont autant d'éléments qui apparaissent pendant la période d'observation (tableau 14).

Tableau 14 : Fréquences observées de la variable Competaudit
(Compétence du comité d'audit)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	23	22,3	31,1	31,1
1	15	14,6	20,3	51,4
2	36	35	48,6	100
Total	74	71,8	100	

Manquante	29	28,2		
Total	103	100		

La restitution des travaux du comité d'audit est moins homogène (tableau 15). Pour plus de 50 % des observations, les travaux ne sont pas restitués ou bien ils sont restitués de façon très lapidaire. A contrario, pour les 48,6 % des observations, il apparaît que les travaux du comité d'audit sont formellement très élaborés. Il est ainsi possible de connaître les dates, les thèmes abordés : les arrêtés de compte, la situation des risques de la caisse, mais aussi le point sur les différents programmes « mise au norme Bâle II », le projet informatique, les risques filières...). Il existe en outre des indications sur le taux de participation des administrateurs à ces comités.

Tableau 15 : Fréquences observées de la variable *Qualitaudit*
(Qualité d'audit)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	8	7,8	10,8	10,8
1	30	29,1	40,5	51,4
2	36	35	48,6	100
Total	74	71,8	100	
Manquante	29	28,2		
Total	103	100		

3.3.2 Les autres comités

Les autres comités recensés dans cette étude, concernent moins les mécanismes disciplinaires de la gouvernance que des mécanismes cognitifs destinés à faire partager les connaissances des administrateurs auprès des salariés. En effet, les caisses régionales ont délégué à l'organe central le soin de mettre en place un comité de rémunération et il n'existe dans aucune caisse observée d'autres comités destinés à étudier un point particulier de l'action des directeurs généraux. Par contre, il a été possible de recenser les pratiques de comité des prêts et les autres comités issus du CA.

Le mode de fonctionnement des caisses régionales prévoit dans leurs statuts que les administrateurs de caisse participent au comité des prêts (ou comité des engagements). Ce comité est destiné à valider les dossiers de financement qui ne rentrent pas dans le schéma délégataire impliquant les agences et le siège ou bien les dossiers pour lesquels le CA se réserve l'exclusivité du traitement. Les pratiques sont homogènes et dans plus de 86 % des cas, il n'existe qu'un seul comité des prêts, (tableau 16). Dans quelques cas, le comité est décentralisé en comités départementaux. *Tableau 16 : Fréquences observées de la variable Nbcompret (Nombre de comités de prêts)*

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	89	86,4	86,4	86,4
2	8	7,8	7,8	94,2
5	6	5,8	5,8	100
Total	103	100	100	

Plusieurs caisses complètent le fonctionnement du comité des prêts avec des comités spécialisés par secteur (tableau 17) : arboriculture, secteur avicole... il peut aussi exister des

comités dédiés à des catégories socio professionnelles (prêts aux professionnels, prêts aux particuliers, prêts aux agents immobiliers). Dans ce registre, les pratiques sont très diverses d'une caisse à l'autre. Il n'est pas rare d'avoir des informations sur le nombre de dossiers traités, les limites d'encours concernés par les comités. *Tableau 17 : Fréquences observées de la variable Nbcomspec*

(Nombre de comités spécialisés)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	54	52,4	52,4	52,4
1	27	26,2	26,2	78,6
2	16	15,5	15,5	94,2
3	6	5,8	5,8	100
Total	103	100	100	

En complément des comités des prêts, le CA met en place des groupes de travail qui selon les cas prennent le nom de comité, commission, groupes de travail. Ces groupes sont dédiés à la mise en œuvre d'actions mutualistes « commissions parts sociales », « groupe de travail sociétariat », « commission des jours difficiles », « commission projet d'entreprise », « commission PMT » etc. Dans certains établissements, l'implication des administrateurs fait l'objet d'un véritable reporting (nombre de journées/ administrateurs consacrées à ces groupes de travail). Ces comités ne sont pas destinés à fonctionner durablement, ils peuvent n'être constitués que pour un ou deux ans (ce sera le cas des commissions dédiées au PMT par exemple). De fait, dans certains établissements, le nombre de comités peut dépasser la dizaine. Sur la période d'observation, nous avons pu noter une augmentation sensible du nombre de ces comités.

Tableau 18 : Fréquences observées de la variable Nbcomités

(Nombre de commissions et groupes de travail)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas de commission	5	4,9	8,6	8,6
De 1 à 5	42	40,7	72,4	81
De 6 à 10	10	9,7	17,3	98,3
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Plus de 10	1	1	1,7	100
Total	58	56,3	100	
Manquante	45	43,7		
Total	103	100		

De précédentes études ont mis à jour la possibilité d'associer les administrateurs de banques coopératives à des activités de pilotage (Marsal, 2013b), la lecture des comptes rendus de CA ne permet pas de trancher la question dans le cas des caisses régionales. En effet, les trois occurrences sont également réparties sur l'ensemble des observations. Il y a 39 observations pour lesquelles, les compte rendus des travaux du CA sont très limités, 31 observations pour lesquelles, la dimension pilotage commercial est dominante (les thèmes commerciaux prédominant dans les thèmes présentés en CA) et enfin 33 observations pour lesquelles, les CA sont des lieux de débats sur les objectifs du Plan à Moyen Terme (désormais PMT), du projet

d'entreprise. Les administrateurs assistent à des formations consacrées à la stratégie, aux nouveaux enjeux de la banque, au PMT etc.

Tableau 19 : Fréquences observées de la variable Pilotage

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	39	37,9	37,9	37,9
1	31	30,1	30,1	68
2	33	32	32	100
Total	103	100	100	

3.4 Les conséquences de la professionnalisation sur la gouvernance des caisses régionales

Pour rendre compte de ces conséquences nous utilisons les résultats de corrélations tels qu'ils sont présentés dans l'annexe C.

3.4.1 Les corrélations en fonction de la composition du CA

Le tableau des résultats présenté en Annexe C, résume les corrélations existantes entre les différentes variables de notre étude. Ce tableau représente la première étape d'une modélisation plus poussée que sera consacrée aux mécanismes de gouvernance dans les banques régionales des groupes coopératifs.

Lorsque l'on considère le CA sous l'angle de la Diversité, nous pouvons relever une association significative et négative avec le nombre de comités de prêt, (au niveau 0,01). Cette association semble indiquer que les administrateurs des conseils diversifiés, sont plutôt moins sollicités par les comités de prêts que les administrateurs de conseils peu diversifiés. Cette lecture est cohérente avec le mode de fonctionnement de certaines caisses, dans lesquelles, le CA se réserve l'exclusivité d'analyse de dossiers sensibles dans le domaine agricole.

La variable « Territoire » est quant à elle reliée positivement et significativement à la variable « Pilotage » ainsi qu'à la variable représentant le nombre de comités de prêts.

Nous avons noté que la variable pilotage dispose d'un poids d'autant plus élevé que les administrateurs sont associés au pilotage stratégique de leur caisse, qu'ils participent au Plan à Moyen Terme, au projet d'entreprise. De même, un poids élevé de la variable nombre de comités spécialisés signifie qu'il existe dans la caisse plusieurs comités départementaux. Il n'est donc pas étonnant de constater que les administrateurs représentant avant tout un territoire soient associés au développement économique de ce territoire.

Ces résultats semblent indiquer que les compétences et connaissances locales sont particulièrement utilisées et qu'elles sont associées au pilotage de l'établissement, en complément de l'expertise des salariés.

Une autre dimension de la composition du CA provient des compétences économiques et financières détenues par les administrateurs.

Nous observons que cette variable est reliée significativement et négativement au nombre de comités et commissions (autres que le comité d'audit) et reliée significativement et positivement avec la variable traduisant la compétence du comité d'audit. Cette association est cohérente avec les précédentes. Les compétences économiques et financières des

administrateurs ne sont pas employées pour alimenter le fonctionnement des comités locaux qui restent l'apanage des administrateurs représentant avant tout un territoire.

Ce résultat signifie que les compétences économiques et financières des administrateurs sont utilisées en priorité pour « alimenter » le vivier d'administrateurs répondant aux critères de compétences du comité d'audit tels que définis par la réglementation.

3.4.2 Les corrélations concernées par la variable « Formation »

Nous avons présenté la formation comme une autre façon de professionnaliser les administrateurs. Ces efforts de formation ne sont pas reliés aux critères d'efficacité du comité d'audit. Par contre, ils sont à mettre en relation avec le recrutement local des administrateurs. En effet, la variable « Formation » est reliée positivement et significativement à la variable « Territoire ». De même, les caisses pour lesquelles les pratiques de formation sont plus dynamiques sont aussi les caisses pour lesquelles les comités locaux sont les plus nombreux. **Cette relation semble indiquer que les efforts de formation sont d'autant plus élevés que les administrateurs sont choisis avant tout pour représenter un territoire. Il semble donc nécessaire d'accentuer leurs connaissances dans les domaines économiques financiers et réglementaires.**

3.4.3 Les corrélations concernées par les variables représentant les caractéristiques des comités d'audit

Les trois dimensions du comité d'audit sont étroitement corrélées entre elles.

L'indépendance du comité est d'autant plus forte que les compétences et la qualité des travaux réalisés en comité sont importantes.

Nous avons évoqué la relation positive et significative entre la variable compétence du comité d'audit et la variable traduisant compétence économique et financière. La variable compétence du comité d'audit est aussi reliée significativement mais négativement à la variable nombre de comités spécialisés, ce qui est cohérent avec les résultats précédents.

4. CONCLUSION ET DISCUSSION

Les dernières recommandations du comité de Bâle visent à améliorer les mécanismes internes de gouvernance des établissements bancaires. Deux mécanismes sont particulièrement étudiés : le CA et le comité d'audit.

Parmi les mesures envisagées, les compétences et connaissances des administrateurs en matière financière, économique bancaire sont particulièrement mises en avant. Dans ce contexte, le CA est doté d'une véritable compétence collective, capable de débattre et de discuter les choix risqués proposés par le dirigeant. De même, le comité d'audit par la diversité des compétences qu'il recèle doit permettre de mieux surveiller les procédures de contrôle interne et assurer le reporting fidèle des activités risquées.

Les caisses régionales de crédit agricole sont confrontées (mais c'est aussi le cas des banques régionales des autres groupes bancaires coopératifs), à une problématique semblable. Il est alors intéressant d'observer sur plusieurs années la façon dont les caisses ont joué de cette

contrainte et quelles ont pu être les conséquences sur le fonctionnement des comités issus du CA. Les résultats de cette première étude indiquent que si la réglementation peut influencer la composition d'un CA, les contraintes et limites demeurent nombreuses. La discussion portera sur les 3 dimensions retenues pour qualifier les pratiques de professionnalisation des administrateurs, puis évoquera le fonctionnement des comités issus du CA.

4.1 La diversité des CA entre évolution et résistances

Dans notre étude, la diversité du CA consiste à appréhender la part des administrateurs exerçant une profession dans le secteur agricole. Un CA diversifié étant composé d'un pourcentage d'agriculteurs inférieur à 70 %, (voire inférieur à 50 % dans les cas les plus extrêmes). Cette information n'est pas toujours facile à obtenir et globalement, les résultats indiquent une faible diversification des CA. Les résultats montrent que les CA restent fortement impactés par la dimension territoriale de la gouvernance. Dans ce contexte, les arguments réglementaires visant à promouvoir des CA plus diversifiés sont de peu de poids : dans certains établissements, les équilibres politiques locaux sont plus importants à préserver. De ces résultats, on peut inférer qu'il existe une certaine inertie dans la composition des CA.

Cette analyse est confortée par l'observation du taux de féminisation des conseils. Cette information, comme la précédente, n'est pas souvent présente dans les rapports des présidents, mais l'émergence des rapports RSE oblige les établissements à communiquer davantage sur ce point. Les résultats indiquent que les CA peinent à accueillir plus de 15 % d'administratrices, alors que l'objectif groupe se situe péniblement à 20 %. Certains rapports s'ingénient d'ailleurs à justifier l'absence de diversification (via la féminisation) par le fait que les caisses régionales ne sont pas concernées par la réglementation en vigueur !

Dans les caisses pour lesquelles, cette diversité peut être mesurée, les observations ne permettent pas d'inférer que les débats et discussions ont été plus nombreux. Certains rapports ne manquent pas de souligner que les débats et discussions sont réels, mais le manque d'information sur la nature des débats et sur leurs conclusions ne permet pas d'en déduire qu'il y a une amélioration des dispositifs de contrôle des dirigeants.

4.2 La formation des administrateurs : un moyen de légitimer les administrateurs « historiques » ?

Les caisses régionales pour lesquelles les efforts de formation sont les plus importants sont aussi les caisses qui privilégient le recrutement d'administrateurs ayant de bonnes connaissances de l'économie locale, et/ ou le CA forme une représentation équilibrée de l'ensemble des territoires composant la caisse. Dans ce contexte, l'absence de diversité est compensée par une formation plus pointue sur les nouvelles problématiques d'audit, de réglementation, de gestion financière. Nous pouvons toutefois nous interroger sur l'efficacité de ces dispositifs en termes de gouvernance. Le fait de conserver les mêmes administrateurs mais en les formant davantage n'est pas forcément synonyme de meilleur contrôle. Dans ce contexte, les formations peuvent être assimilées à des dispositifs anti-biais (Charreaux, 2005) destinés à limiter les conflits cognitifs. Nous serions finalement aux antipodes de l'objectif du Comité de Bâle.

Cette analyse est confortée par le fait que, les efforts de formation ne sont associés à aucune des dimensions que nous avons retenues pour qualifier le fonctionnement des comités d'audit (indépendance, compétence, qualité des travaux).

4.3 Le rôle des compétences économiques et financières au sein des CA

Les premiers résultats de l'étude semblent indiquer que si les CA ne se sont pas fortement diversifiés de façon quantitative (par le nombre d'administrateurs non agriculteurs), de nouvelles compétences sont toutefois apparues. Elles concernent des compétences économiques, financières détenues par des chefs d'entreprises, des comptables ou des experts comptables. Lorsque les informations sont disponibles, nous pouvons remarquer que ces derniers font systématiquement partie des comités d'audit. De fait les compétences économiques et financière relevées au sein des CA sont fortement associées au critère de compétence des comités d'audit. Par contre, il n'est pas possible d'associer directement ces compétences aux autres critères de qualité des travaux ou d'indépendance.

Les associations sont indirectes, nos résultats indiquent que les comités compétents sont aussi ceux qui sont le plus indépendants et ceux pour lesquels les travaux d'audit sont les plus détaillés, ces résultats sont de nature à conforter les recommandations du comité de Bâle.

Plusieurs limites doivent toutefois être soulignées. Il existe encore des établissements dans lesquels, si les conditions formelles d'implantation d'un comité d'audit sont posées, le mode de fonctionnement de ce comité laisse planer le doute sur son efficacité (présence des dirigeants dans le comité, confusion des activités du CA et du comité d'audit).

4.4 La place des administrateurs dans le pilotage des caisses régionales

L'étude a mis en lumière le rôle d'autres comités, issus du CA dans le fonctionnement des caisses régionales. Nos résultats indiquent que les administrateurs « historiques » représentant avant tout un territoire sont associés plus souvent au fonctionnement de la caisse régionale et animent plusieurs groupes de travail dédiés au pilotage stratégique de la caisse (la banque 2 .0, le PMT, le projet d'entreprise, les actions mutualistes, les actions de proximité etc.). Ces résultats illustrant les travaux et réflexions sur la possible dimension interactive de la gouvernance autour des outils de contrôle (Marsal, 2013b ; Charreaux, 2011).

Cette étude n'est que le prélude à un agenda de recherche plus vaste. Nous avons pu relever les facteurs de résistance à la professionnalisation des administrateurs, il nous reste à déterminer les facteurs facilitant ou non la diversification des conseils : taille, structure financière, implantation géographique, enracinement des dirigeants. Dans le même temps, il sera intéressant de confronter les résultats financiers et de maîtrise des risques des caisses dont les comités d'audit répondent aux critères formels de qualité à celles dont les comités ne délivrent qu'une information parcellaire. ,,

ANNEXES

Annexe A : Fréquences constatées sur les principales caractéristiques des CA de caisses régionales

Fréquences observées de la variable NbadmCA (Taille des CA)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 15	13	12,6	12,6	12,6
De 15 à 20	56	54,4	54,4	67,0

Plus de 20	34	33,0	33,0	100,0
Total	103	100	100	

Fréquences observées de NBCA (Nombre de CA par an)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 12	49	47,6	48	48
12	32	31,1	31,4	79,4
Plus de 12	21	20,4	20,6	100,0
Total	102	99	100	
Manquante	1	1		
Total	103	100		

*Fréquences observées de la variable Participation
(Taux de participation des administrateurs aux CA)*

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Inf. ou = 80	20	19,4	19,6	48
De 81 à 90	41	39,8	40,2	59,8
Plus de 90	41	39,8	40,2	100,0
Total	102	99	100	
Manquante	1	1		
Total	103	100		

Annexe B : Statistiques descriptives des variables observées

		Indepaudit	Compétaudit	Qualitaudit	Nbcomités		
N	Valide	74	74	74	58		
	Manquant	29	29	29	45		
Moyenne		1,18	1,18	1,38	3,67		
Médiane		1,00	1,00	1,00	3,00		
Ecart type		,800	,881	,676	2,856		
Variance		,640	,777	,458	8,154		
Asymétrie		-,331	-,356	-,633	,966		
Erreur standard d'asymétrie		,279	,279	,279	,314		
Minimum		0	0	0	0		
		TailleCA	NbCA	Txpart	Limite	Diversité	Compecofin
N	Valide	103	102	102	89	53	99
	Manquant	0	1	1	14	50	4
Moyenne		18,97	11,67	87,436	66,20	,72	1,19
Médiane		18,00	12,00	87,750	65,00	1,00	1,00
Ecart type		4,088	1,277	6,7228	2,007	,632	,853

Variance	16,715	1,630	45,195	4,027	,399	,728
Asymétrie	,558	,594	-,174	1,269	,303	-,382
Erreur standard d'asymétrie	,238	,239	,239	,255	,327	,243
Minimum	13	8	69,0	65	0	0
	Formation	Territoire	Pilotage	Nbcompret	NBcomspec	
N	Valide	103	100	103	103	103
	Manquant	0	3	0	0	0
Moyenne	1,19	,50	,94	1,31	,75	
Médiane	2,00	,50	1,00	1,00	,00	
Ecart type	,908	,503	,838	,960	,926	
Variance	,825	,253	,702	,922	,857	
Asymétrie	-,397	,000	,111	3,401	,981	
Erreur standard d'asymétrie	,238	,241	,238	,238	,238	
Minimum	0	0	0	1	0	

Tableau 22 : Corrélations **.

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

		Diversi	Compecfn	Formatic	Territoir	Pilotag	Nbcompr	NBcomsp	Indepauc	Compétauc	Qualitauc	Nbcomit
Diversité	Cor. de Pearson	1	,217	,163	,056	-,220	-,363**	-,108	-,124	,047	-,352*	,136
	Sig. (bilatérale)		,118	,242	,691	,114	,008	,441	,445	,772	,026	,481
	N	53	53	53	53	53	53	53	40	40	40	29
Compecofin	Cor. de Pearson	,217	1	-,155	,057	,207*	,170	-,332**	,072	,464**	-,164	,171
	Sig. (bilatérale)	,118		,125	,574	,040	,093	,001	,553	,000	,176	,217
	N	53	99	99	99	99	99	99	70	70	70	54
Formation	Cor. de Pearson	,163	-,155	1	,549**	,247*	,155	,245*	,171	-,063	,027	,466**
	Sig. (bilatérale)	,242	,125		,000	,012	,118	,012	,146	,594	,822	,000
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
Territoire	Cor. de Pearson	,056	,057	,549**	1	,373**	,330**	,055	,055	-,062	-,097	,154
	Sig. (bilatérale)	,691	,574	,000		,000	,001	,587	,647	,608	,420	,262
	N	53	99	100	100	100	100	100	71	71	71	55
Pilotage	Cor. de Pearson	-,220	,207*	,247*	,373**	1	,242*	-,070	,170	-,071	,040	,275*
	Sig. (bilatérale)	,114	,040	,012	,000		,014	,484	,148	,550	,734	,037
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
Nbcompret	Cor. de Pearson	-,363**	,170	,155	,330**	,242*	1	-,176	,274*	,188	,141	-,219
	Sig. (bilatérale)	,008	,093	,118	,001	,014		,076	,018	,108	,230	,099
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
NBcomspec	Cor. de Pearson	-,108	-,332**	,245*	,055	-,070	-,176	1	-,227	-,591**	,086	,394**
	Sig. (bilatérale)											

	Sig. (bilatérale)	,441	,001	,012	,587	,484	,076		,052	,000	,466	,002
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
Indepaudit	Cor. de Pearson	-,124	,072	,171	,055	,170	,274*	-,227	1	,441**	,610**	,281
	Sig. (bilatérale)	,445	,553	,146	,647	,148	,018	,052		,000	,000	,102
	N	40	70	74	71	74	74	74	74	74	74	35
Compétaudit	Cor. de Pearson	,047	,464**	-,063	-,062	-,071	,188	-,591**	,441**	1	,002	-,161
	Sig. (bilatérale)	,772	,000	,594	,608	,550	,108	,000	,000		,987	,355
	N	40	70	74	71	74	74	74	74	74	74	35
Qualitaudit	Cor. de Pearson	-,352*	-,164	,027	-,097	,040	,141	,086	,610**	,002	1	,057
	Sig. (bilatérale)	,026	,176	,822	,420	,734	,230	,466	,000	,987		,743
	N	40	70	74	71	74	74	74	74	74	74	35
Nbcomités	Cor. de Pearson	,136	,171	,466**	,154	,275*	-,219	,394**	,281	-,161	,057	1
	Sig. (bilatérale)	,481	,217	,000	,262	,037	,099	,002	,102	,355	,743	
	N	29	54	58	55	58	58	58	35	35	35	58

BIBLIOGRAPHIE

- Charreaux G. (2002a), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion* Vol. 5, 2002 (n° 141), p. 77–107
- Charreaux, G. (2002b). Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5–68.
- Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), 215–238.
- Charreaux, G. (2011). *Conseil d'administration et gouvernance : une réflexion à partir du modèle des leviers de pilotage de Simons* (No. 1110503). Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).
- Lawrence J. Abbott, Susan Parker, Gary F. Peters, and K. Raghunandan (2003) The Association between Audit Committee Characteristics and Audit Fees. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*: September 2003, Vol. 22, No. 2, pp. 17–32
- Banque des règlements internationaux, Document consultatif pour <http://www.bis.org/publ/bcbs294.htm>
- Marsal, C. (2013b). Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d'une banque française. *La Revue des Sciences de Gestion-Direction et gestion*, (6), 83–92.
- Marsal Ch., (2013a) « La gouvernance des établissements bancaires », chapitre de l'ouvrage *Banque et intermédiation financière*, coordonné par Hervé Alexandre, 2^o édition, Economica, 2013.
- Marsal, C. (2012). La Gouvernance Mutualiste Comme Levier de Contrôle : Le Cas D'une Banque. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(1), 83–101.
- Mehran, Hamid; Morrison, Alan; Shapiro, Joel (2011): Corporate governance and banks: What have we learned from the financial crisis?: Hamid Mehran; Alan Morrison; Joel Shapiro, Staff Report, Federal Reserve Bank of New York, No. 502.
- Prahalad C.K., "Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, n° 4, 1994, p. 40–50.

- Portal Marine (2011), « Les déterminants de la qualité de l'audit, le cas de l'audit des comptes publics », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 17, Vol. 1, avril 2011, pp 37–66.
- Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., & Ory, J. N. (2008). Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? : marché, réseau et proximité. Ciriec.
- Piot, C., & Kermiche, L. (2009). À quoi servent les comités d'audit ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (3), 9–54.
- Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Revue finance contrôle stratégie*, 9(2), 187–201.

Le modèle d' « *organizing* » de Weick un cadre pertinent pour l'analyse de l'enseignement à distance

Christine MARSAL

@GRH N° 39, Numéro spécial à paraître 2021 (HCERES B ; FNEGE 3)

Résumé

Les exigences de l'économie de la connaissance, l'élévation régulière des qualifications requises pour exercer tel ou tel métier, nécessitent la mise en place de dispositifs de formation tout au long de la vie. Les dispositifs d'enseignement à distance tels que MOOC⁶⁸, SPOC⁶⁹, enseignements hybrides font l'objet d'une attention soutenue tant de la part des managers que des professionnels de l'éducation. Ces dispositifs s'inscrivent dans un environnement variable, ambigu dans lequel le statut de connaissance pertinente évolue régulièrement. De fait, les enseignements à distance peuvent être source de désordre, d'ambiguïté et d'équivocité.

L'utilisation du cadre théorique de Weick (1995,2001) concerne précisément l'équivocité de l'environnement. Dans ce contexte, nous cherchons à mieux connaître la systémique actions/interactions dans le cadre de deux dispositifs d'enseignement en comptabilité. Les résultats indiquent que le processus de création de sens se construit essentiellement sur les actions proposées. La phase d'équivocité semble être plus « longue » dans les enseignements à distance. Les étudiants à distance consultent moins les ressources du cours, interagissent moins entre eux, et obtiennent de moins bons résultats académiques.

Mots clés: Enseignement à distance, Weick, sensemaking, interactions, connaissances

Abstract

The requirements of the knowledge economy require lifelong training schemes to be introduced. Distance learning schemes such as MOOC, SPOC and hybrid teaching are receiving sustained attention from both managers and education professionals. These arrangements are part of a variable, ambiguous environment in which the relevant knowledge status changes regularly. In fact, distance learning can be a source of disorder, ambiguity and equivocality. We use of the theoretical framework of Weick (1995,2001), whose starting point is precisely the equivocality of the environment. In this context, we seek a better understanding of sensemaking process inside two online courses. Results show that sensemaking process is based on activities for all the courses. We find that equivocality is more challenging for online students, their involvement is more variable, they obtain poor grade comparing to the others students.

Key words : On -line course, Weick, interactions, sensemaking, knowledge

L'enseignement à distance fait l'objet d'une abondante littérature que la crise sanitaire du Covid 19 rend plus que jamais d'actualité. Alors que les domaines des sciences de l'éducation et de l'informatique (Zhu et al., 2018) se sont emparés de l'objet « MOOC », il existe encore peu de tentative pour appliquer un cadre théorique plus « managérial » à l'enseignement à distance. Cela semble d'autant plus étonnant que l'économie du savoir, dans laquelle évoluent les organisations, se traduit par des attentes importantes en matière d'enseignement à distance, de formation tout au long de la vie. De plus, l'environnement actuel de l'apprentissage est multiple, ambigu et changeant. La détention des connaissances n'est plus l'apanage d'institutions officielles ou d'experts identifiés. La navigation sur des sites internet permet d'accéder facilement à des ressources plus ou moins mises à jour, émanant d'organisations aussi

⁶⁸ Massive Open Online Course

⁶⁹ Small Private Online Course

diverses que des écoles, des universités, des consultants, des blogs personnels, des grandes entreprises, des administrations publiques, des entreprises, des professionnels de l'information etc. Il peut être caractérisé par ce que Colville et al. (2016) nomment la complexité dynamique en ce sens qu'il est constitué par des changements rapides et importants de savoirs, sans qu'il y ait de précédent à cet état de fait. Pluralité des interprétations, postulats implicites non vérifiés, un enseignement à distance seraient alors « naturellement » sources d'équivocité, car il entre en concurrence avec un ensemble hétéroclite de savoirs disponibles en ligne. L'équivocité existe quand un acteur fait face à une information ou un événement, dont la signification est incertaine et ouverte à plus d'une interprétation (Weick, 2015, p 118). « *Lorsque les mots ou les évènements sont équivoques, les individus n'ont pas besoin de plus d'information. Ils ont besoin d'un contexte ou d'une grille de travail pour les aider à choisir parmi les données qu'ils détiennent déjà* » Griffin, 2006, P 280.

C'est pourquoi nous choisissons d'appliquer le cadre d'analyse de Weick (1995 ;2001) pour rendre compte de ce phénomène. L'*organizing* ou acte d'organiser est par essence une tentative pour imposer l'ordre dans le désordre créé par les incertitudes. Le cadre créé n'est pas figé et va évoluer au gré des actions et interactions des acteurs. Il permet la mise en commun d'hypothèses, le développement de discussions et enfin l'atteinte d'un consensus qui fasse sens. La création de sens qui en découle (objectifs communs et significations partagées) vont caractériser une organisation efficace. La création de sens va permettre de créer des connaissances qui seront ensuite actionnables. Dans le contexte d'un enseignement à distance, les questions sont nombreuses. Quels sont les mécanismes en œuvre pour créer du sens dans les enseignements à distance ? Existe-t-il des différences selon que le cours est assuré en présentiel ou à distance ? Quelles peuvent être les perceptions croisées sur des contenus identiques selon que l'enseignement se fait à distance ou en présentiel ?

Ce qui nous conduit à traiter la question suivante : Comment l'enchaînement actions/interactions permet de créer du sens dans les enseignements à distance ?

Pour répondre à cette question, nous comparons deux expériences pédagogiques : un cours en présentiel avec utilisation massive des outils numériques, un cours hybride. Les enseignements concernent la comptabilité financière.

Le processus de création de sens dans l'enseignement à distance

La nécessité de créer du sens intervient lorsque la situation vécue par un ou plusieurs individus est très différente de la situation attendue et que les moyens d'action deviennent inintelligibles (Weick et al. 2005). La situation est qualifiée d'équivoque dans la mesure où les causes et les conséquences ne sont pas clairement identifiées. Dans le cadre d'un environnement d'apprentissage complexe, de savoirs ambigus, le modèle de Weick s'avère très riche car il s'attache moins à analyser le contenu du savoir, mais plutôt la façon dont ce savoir est structuré. La création de sens résulte d'un équilibre entre le sens construit par la réflexion et le sens construit par l'action. Cette dimension est peu présente dans les modèles d'apprentissage que nous avons pu étudier, c'est pourquoi une description plus précise du modèle de Weick peut apporter une grille d'analyse utile dans l'étude des cours à distance.

Surmonter l'équivocité de l'environnement d'apprentissage

Les MOOCs et l'enseignement à distance font partie des défis stratégiques que doivent relever les établissements universitaires (Gore, 2013), tant d'un point de vue de l'organisation pédagogique des dispositifs mais aussi des performances scolaires.

Les deux premiers modèles rencontrés lors de notre revue de littérature sont la théorie de l'apprentissage autorégulé et la théorie du comportement planifié (Niu, 2019). Dans les deux cas, il s'agit de mieux comprendre les performances des étudiants (achèvement des activités, atteinte des objectifs personnels des étudiants).

La théorie de l'apprentissage autorégulé (*Self Regulated Learning*) résulte d'une interaction entre les caractéristiques de l'individu, son comportement et l'environnement d'apprentissage (Wong et al., 2018). Cette théorie a émergé dans le contexte des classes traditionnelles (en présentiel) et est désormais appliquée à l'enseignement à distance. Selon les auteurs mobilisés par Niu (2019), cette auto régulation explique la façon dont les étudiants régulent et améliorent leur propre processus d'apprentissage. Les étudiants appliquent des stratégies pour gérer les activités qu'ils doivent accomplir et, pour réguler leur performance. Dans ce contexte, l'autorégulation signifie que les propres pensées, sentiments, actions sont planifiés et adaptés pour atteindre les objectifs personnels des étudiants. Cette théorie a permis d'expliquer les résultats académiques dans une relation que l'on peut simplifier de la façon suivante : plus les étudiants s'autorégulent plus leurs performances académiques s'améliorent.

La théorie du comportement planifié provient du champ de la psychosociologie et cherche à prévoir les prises de décisions d'un individu rationnel (Niu, 2019). Elle résulte de l'évolution de la théorie de l'action raisonnée. Cette dernière analyse les relations entre les attitudes et les comportements via l'action humaine. Elle est utilisée pour prévoir le comportement des individus en fonction de leurs intentions et de leurs attitudes préexistantes à l'action. Certains individus auront des prédispositions ou pas pour accomplir telle activité.

La théorie inclut aussi des croyances (sur les attitudes, les normes, les formes de contrôle) qui vont influencer l'achèvement d'activité : facilité perçue d'un exercice, perception de la pression du groupe... Dans le contexte d'un enseignement à distance, l'achèvement des activités proposées proviendra de la capacité de chaque individu d'agir sur son « comportement planifié ».

Ces deux cadres conceptuels sont basés sur les comportements et motivations des étudiants. Le niveau d'analyse reste le niveau individuel. Les études prennent pour point de départ un univers clos, la classe physique ou la classe virtuelle, la question de la dispersion des savoirs, de l'ambiguïté des informations est sans objet. Ces modèles engendrent plus ou moins directement des études qui « sur investissent » la dimension individuelle des apprentissages : motivation et comportement individuels, achèvement des activités.

Si nous prenons l'exemple de l'enseignement de la comptabilité, plusieurs constats nous conduisent à rechercher un autre modèle d'analyse.

- Les cours d'introduction à la comptabilité dispensés en 1 ou 2^o année de master ne concernent pas des futurs comptables et sont prodigués pour donner une culture générale indispensable à tout futur cadre en entreprise,
- Il s'agit d'un enseignement technique, avec des règles précises, mais évolutives. Pour un même sujet, un même mot clé il est possible de trouver sur internet une multitude de réponses⁷⁰,
- Il existe un vocabulaire spécifique à la comptabilité générale : bilan, actif, passif, comptes, journal, résultat, débit, débiteur, crédit, créditeur. Mais ce vocabulaire est aussi présent dans la vie courante et n'a pas le même sens. Ces ambiguïtés de langage sont des sources régulières d'erreur lors des apprentissages,
- Les étudiants de comptabilité utilisent massivement les réseaux sociaux et les sources informelles de connaissances pour apprendre (Khan et al., 2016, Apostolou et al., 2017).

⁷⁰ (pour illustrer notre propos, nous avons saisi « calcul des amortissements » dans un moteur de recherche, le résultat donne 7950 000 occurrences avec des variantes sur les adjectifs (amortissements dérogatoires, linéaire, fiscal, dégressif etc..).

Considérant que l'environnement de l'enseignement de la comptabilité est ouvert et potentiellement source d'équivocité, la question qui se pose est de savoir comment intégrer ce contexte dans l'étude de dispositifs d'apprentissage à distance. Le cadre d'analyse de Weick peut répondre à ce défi.

La pertinence du cadre Weickien

L'équivocité des informations, ou des événements, conduit les individus à interagir, à communiquer afin de réduire le nombre d'interprétations concurrentes. L'équivocité des informations concerne le niveau d'ambiguïté, la complexité ou le manque de clarté de ces informations (il existe plusieurs significations possibles d'une même information). Les acteurs de l'organisation vont tenter d'utiliser l'information équivoque pour prévoir des situations futures, ils tentent aussi de répondre à ces informations par des actions. Ils essaient de gérer cette équivocité en maintenant un équilibre entre des messages hautement équivoques, et des messages extrêmement simplifiés. Chaque participant essaye de transformer les informations reçues équivoques en messages compréhensibles, et prévisibles (Kreps, 2009). Cette transformation est réalisée au travers « l'organizing » (point 1), processus au sein duquel actions (point 2) et interactions (point 3) vont contribuer à la création de sens.

« Organizing » et réduction des équivocités

L'organisation, en tant que processus, est composée de comportements individuels, connectés et imbriqués. « *Les comportements d'un individu dépendent des comportements d'autres individus* » Weick (1979, p.89)⁷¹. Les structures organisationnelles émergent des actions et interactions individuelles dans un mouvement dynamique. Ce sont les processus qui forment les organisations et ces dernières ne sont pas des entités stables. Environnement et organisation sont constamment recréés par les individus et le groupe. La communication et les interactions sont les clés de ce processus. La réduction de l'équivocité, et les interprétations possibles des événements, rend possible la coordination des actions.

Le modèle de création de sens *Enactment-Selection-Retention (ESR)* (Figure 1), avance l'idée d'un équilibre entre, l'accomplissement de la séquence ESR dans une dynamique prospective, (faire c'est connaître) et une dynamique rétrospective (mécanisme de mémoire/rétention).

La transposition dans le domaine de l'apprentissage est pertinente dans la mesure où toute situation d'apprentissage génère, dans un premier temps, des situations de conflits cognitifs chez les apprenants. La création de sens provient d'échanges réciproques entre acteurs (activation). Les acteurs retiennent une interprétation (sélection) qui est conservée (rétention) (Koenig, 2009).

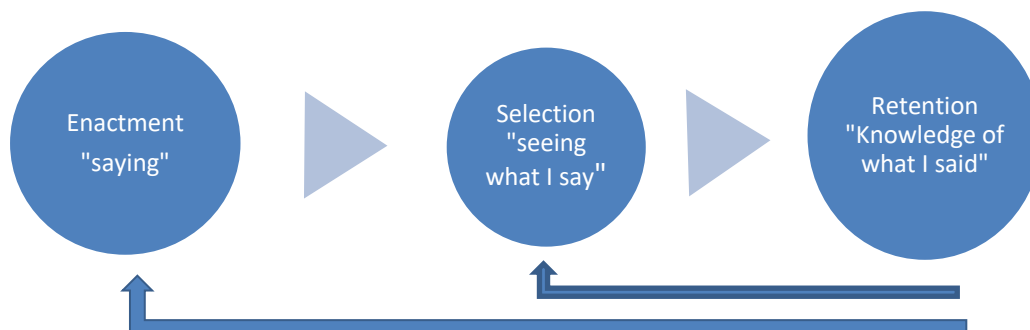


Figure n° 1. Modèle ESR, d'après Colville et al. (2016), page 5

Ces situations de communication sont intégrées dans le modèle de Weick au travers ce que Kreps (2009) nomme les incertitudes de l'information. L'information est incertaine du fait des distorsions qui peuvent exister entre émetteurs et récepteurs des messages. Il peut exister des

⁷¹ Cité in Bauer (2019)

perdes d'information en raison des canaux utilisés, des codes de langage. L'*organizing* consiste à proposer aux acteurs, un cadre (routines organisationnelles, cycles de communication) qui permette de réduire cette incertitude.

La construction du sens par l'action

Les théories constructivistes de l'apprentissage mettent l'accent sur une construction sociale de la réalité et des connaissances. L'expérience devient une source de compréhension pour les individus et la réflexion est une méthode qui permet de changer les schémas mentaux (Schwandt, 2005). La construction de sens résulte d'un aller et retour entre action et abstraction et concerne peu l'évaluation des choix opérés (Weick et al., 2005). L'interprétation et l'expérimentation vont rendre le savoir concret.

C'est ainsi que, « *l'action clarifie ce que peut être le problème, une action particulière peut rendre de nombreuses évidences ou options non pertinentes et d'un autre côté l'action consolide des éléments inorganisés de l'environnement* »⁷².

Le principal défi concernant la réduction de l'équivocité consiste à remplacer la phase de réflexion /action par une phase avec davantage d'actions (Guiette et al., 2016). L'action permet de sortir des schémas mentaux du passé, et d'explorer de nouvelles façons de faire, de nouvelles hypothèses.

Nous retrouvons cette posture dans l'article de Knight et al. (2013). Les auteurs travaillent dans l'objectif de réduire les taux d'abandon des MOOC. Pour ce faire, l'utilisation d'outils d'analyse des données doit permettre de donner du sens à l'apprentissage. Ici, c'est moins le sens donné aux contenus du cours qui est mis en avant que le sens donné au parcours dans les contenus. L'idée est de proposer aux étudiants une visualisation des étapes d'apprentissage, et des résultats obtenus. Cette création de sens apparaît très proche de la définition donnée par Weick : une création de sens a posteriori.

Le rôle des interactions et la transposition dans l'enseignement à distance

Le modèle ESR de Weick implique que lors de chacune des phases, les individus discutent, échangent confrontent leurs idées pour agir. Toutes les interprétations sont utiles pour favoriser les allers et retours entre actions et interprétations. Il s'agit de proposer des hypothèses (Weick et al., 2005) au sein desquelles « *ignorance et savoir vont ensemble* »⁷³

« *L'efficacité du sensemaking n'est pas affaire de précision ou d'exactitude, mais de plausibilité. Pour séparer le signal du bruit, il est indispensable de filtrer et de caricaturer* », Koenig (2009)⁷⁴. Weick (2005) rajoute que la plausibilité renforce la motivation, ce qui induit des pratiques adaptatives d'apprentissage le temps que l'histoire plausible soit partagée par un nombre suffisant de participants. La création de sens est comprise comme un processus de construction sociale qui aboutit à un savoir partagé (Maitlis et al., 2014 ; Weick, 1995).

Cependant, dans ce contexte le danger peut être d'introduire trop d'équivocité en provenance de trop d'explications et d'interprétations contradictoires. Le défi est alors de parvenir à un équilibre entre la facilitation de l'expression d'interprétations diverses, et l'organisation de mécanismes qui réduisent l'équivocité.

Le rôle des interactions dans l'enseignement à distance est très présent dans les articles que nous avons consultés. Interactions (Anaya et al. 2016), mécanismes de négociation (Rasheed et al., 2020), interactions entre pairs, collaboration (Martinez- Maldonado et al., 2013 ; Wise et al. 2018), font partie des mécanismes ou défis largement reconnus pour leur contribution au succès des MOOC ou des cours en ligne. Martinez-Maldonado et al (2013) proposent plusieurs dimensions à la collaboration qui s'établit entre les étudiants : compréhension mutuelle,

⁷² Page 315

⁷³ Weick, 1996, page 148, cité in Maitlis et al., 2010

⁷⁴ Page 538

dialogue, partage d'informations, recherche du consensus. Cette recherche d'un consensus se rapproche du consensus évoqué par Weick (1995).

La transposition du cadre d'analyse de Weick, dans le cas de l'apprentissage à distance, peut se traduire de la façon suivante :

- l'*organizing* du cours consiste à poser un cadre, (avec des informations, des cycles d'actions et de communication) qui sert de réceptacle aux actions et interactions nécessaires à la réussite de l'apprentissage.
- Le cadre est posé par la mise à disposition des ressources d'information, par la périodicité de l'utilisation de ces ressources
- Les actions sont illustrées par les problèmes à résoudre pendant le cours (activités simples ou études de cas plus complexes)
- Les interactions peuvent être provoquées par l'*organizing* lors des séances de travaux en équipes, elles permettent la sélection par l'équipe, des solutions qui font consensus,
- La phase de rétention intervient une fois que le corrigé est disponible et qu'il est commenté par l'enseignant.

L'analyse de deux dispositifs d'enseignement hybrides

La description des deux dispositifs pédagogiques permet d'illustrer les étapes générant des situations ambiguës dans un cours de comptabilité (1). La présentation des résultats montre comment les étudiants de chaque dispositif vont ajuster leur comportement aux informations équivoques, et répondre aux exigences de l'évaluation (2). La discussion des résultats permet ensuite d'analyser la construction de sens dans les deux dispositifs (3).

Description des dispositifs d'enseignement et collecte des données

Les dispositifs d'enseignements étudiés :

Pour notre propos nous étudions deux dispositifs d'enseignement distincts.

Il s'agit d'enseignements hybrides issus du champ disciplinaire de la comptabilité et du contrôle. Nous comparons deux dispositifs pour lesquels la part du présentiel est très nettement différente d'un cours à l'autre. Dans le cours 1, les étudiants suivent le cours majoritairement en mode traditionnel (salle de cours, exercices avec l'enseignant). Dans le cours 2, les étudiants suivent les mêmes enseignements mais majoritairement à distance (Tableau 1).

La comparaison doit permettre de montrer si, sur un même cours avec des mêmes activités, le processus de création de sens est identique ou non.

Tableau n° 1 : Description des deux dispositifs d'enseignement hybride

	Cours 1	Cours 2
Dispositif pédagogique	Cours hybride 10% à distance (1 séance sur 6)	Cours hybride 66% à distance (4 séances sur 6)
Nombre de participants	87 sur 2 cohortes (41 et 46)	76 sur 2 cohortes (38 et 38)
	Années universitaires 2018-2019 et 2019-2020	Années universitaires 2018-2019 et 2019-2020
Support Technique	Moodle Université	Moodle Université
Intitulé du cours	Comptabilité Générale, niveau débutant	Comptabilité Générale, niveau débutant
Profil des participants	Ingénieurs en master 2 MAE	Futurs chargés d'affaires professionnels, master 1 VMBA
Durée du cours	18 heures	18 heures
Contenus	PPT	PPT sous format vidéo et PPT classiques

Activités	Quiz et exercices guidés, étude de cas de synthèse à réaliser en groupe et en classe.	Quiz et exercices guidés, étude de cas de synthèse à réaliser en groupe et en classe
Les interactions	Échanges étudiants/enseignants, échanges entre étudiants	Échanges étudiants/enseignants, échanges entre étudiants

Les deux cours sont assurés par le même enseignant. Les supports pédagogiques, les activités et quizz proposés pour illustrer chaque partie du cours sont identiques.

Les deux cours débutent, en présentiel, avec la présentation de deux documents de synthèse : bilan et compte de résultat. La logique de construction de ces deux documents fait l'objet du cours introductif et des premiers entraînements. Les parties 1, 2 et 3 concernent les principes comptables (débit et crédit) appliqués aux principales opérations affectant le bilan et le compte de résultat.

Dès l'introduction du cours, l'accent est mis sur la pertinence de travailler en commun. Après la présentation (physique ou à distance) des principes comptables, les exercices d'application sont l'occasion d'échanger avec les étudiants. L'enseignant insiste beaucoup sur la dimension « apprentissage collectif » et indique que la fin du cours sera l'occasion de faire un retour d'expérience, sous la forme d'une enquête d'évaluation du cours.

Tableau n° 2 : Modalités pédagogiques des deux cours hybrides « *organizing* du cours » : les routines organisationnelles

	Cours 1	Cours 2
Introduction	Présentation du cours et premières applications avec l'enseignant	Présentation du cours et premières applications avec l'enseignant
Contrat pédagogique : discours d'introduction au cours	Il s'agit d'un cours technique, mais l'idée est que vous vous appropriez cette technique. Le travail à plusieurs est fortement encouragé, notamment pour les entraînements. En fin de session il y aura une étude de cas à faire en groupe.	Il s'agit d'un cours technique, mais l'idée est que vous vous appropriez cette technique. Le travail à plusieurs est fortement encouragé, notamment pour les entraînements. En fin de session il y aura une étude de cas à faire en groupe.
Partie 1,2,3	Avec l'enseignant et un micro ordinateur/tablette/mobile, exercices réalisés en binômes	Autonomie avec des jalons intermédiaires (quizz) et attentes pour chacune des parties (un planning indicatif est donné dans le calendrier du cours sur la plate-forme).
Révision	Autonomie	Autonomie
Dernier cours : Étude de cas à faire en groupe et en temps limité	Avec l'enseignant, l'étude de cas compte pour le CC	Avec l'enseignant, l'étude de cas, compte pour le CC

Le dernier cours est entièrement consacré à une étude de cas récapitulative, qui doit permettre de vérifier que les principes comptables sont compris (application correcte des mouvements débit et crédit, et construction des deux documents de synthèse que sont les bilans et compte de résultat). Les étudiants doivent appliquer leurs connaissances, en reconstituant un mini système d'information comptable à l'aide d'un tableur. Ils disposent pour cela de l'accès à leur cours, et toute documentation qu'ils ont constituée ainsi que des supports de cours.

Il existe une différence fondamentale entre ce cas et les exercices réalisés tout au long du cours. Alors que les exercices et les entraînements sont relativement simples dans leur formulation, avec une pédagogie basée sur la répétition, le cas proposé est un cas de synthèse. Plusieurs opérations successives doivent être traitées et organisées, de façon à ce que les documents de synthèse puissent être complétés.

Cette séance est réalisée sous la supervision du professeur qui est là pour s'assurer que l'énoncé est bien compris, et pour orienter, si besoin, le travail des étudiants.

L'objectif annoncé de l'étude de cas est d'une part de procéder à une première évaluation des connaissances⁷⁵ et d'autre part à donner un cadre à du travail collaboratif pour favoriser l'apprentissage d'étudiants qui seraient en difficulté. Le caractère équivoque de l'étude de cas réside dans plusieurs dimensions (tableau 3)

Tableau 3 : Les caractéristiques de l'étude de cas.

Le contenu du cas

Le traitement des opérations décrites dans le cas demande une organisation différente de celle des exercices et quizz présents sur la plate-forme

Ce n'est pas un exercice de répétition mécanique

Calculs à faire (amortissement)

La méthode de calcul n'est pas précisée

Le calcul du résultat

Dans la dernière partie de l'étude de cas : ajustement du bilan en incluant le résultat calculé

Équivocité de la situation pour les groupes d'étudiants

- Les étudiants ont toute latitude pour présenter les opérations et pour vérifier les écritures
 - Il n'y a pas de tableau/schéma imposé pour procéder à la compilation des données, pour procéder aux vérifications
 - Les étudiants doivent faire preuve d'imagination tout en étant rigoureux
 - Équivocité du vocabulaire comptable pour certains étudiants (confusion sur les termes débit et crédit)
 - En fonction des informations disponibles les étudiants doivent choisir la méthode la plus adaptée et la justifier
-
- Les étudiants ont eu l'occasion de travailler sur des rubriques du compte de résultat mais jamais sur le résultat en entier.
 - Équivocité du vocabulaire comptable pour certains étudiants (le résultat comptable peut être soit un bénéfice soit une perte)
 - Dans la leçon introductive, les étudiants ont vu le lien entre les deux documents mais ne l'ont pas « expérimenté »
 - Équivocité pour certains étudiants qui n'ont pas compris la logique des capitaux propres, qui n'appliquent pas l'équilibre du bilan

Au sein de chaque groupe, les étudiants sont incités à produire de la connaissance qui sera utile pour répondre au cas : toutes les réponses doivent être justifiées (explicitation des calculs, le choix des méthodes...).

Le travail rendu doit être facilement lisible. Les étudiants sont invités à rédiger leurs hypothèses de travail si une donnée leur semble ambiguë (après discussion avec le professeur).

La performance de l'apprentissage dans les deux dispositifs est obtenue en comparant les notes obtenues lors de cette étude de cas, pour chacune des promotions, dans chacun des deux cours.

⁷⁵ Contrôle continu qui compte pour 50% de l'évaluation finale

La collecte des données

La revue de littérature, consacrée à l'étude des enseignements à distance, de Zhu et al. (2018) met en lumière les principales méthodes empiriques retenues dans les 146 articles publiés entre octobre 2014 et novembre 2016. Les résultats indiquent que la plupart des études utilisent des méthodes quantitatives, puis des méthodes mixtes et, dans une moindre mesure, des méthodes qualitatives. La collecte des données vient principalement de questionnaires, puis de l'exploitation des données issues des plates forme, des entretiens et enfin des forums de discussion. Enfin, plus de la moitié des études utilisent deux méthodes de collecte de données que sont les enquêtes ou les entretiens. Les études se focalisent essentiellement sur les étudiants. La collecte des données issues des forum de discussion est largement développée (Anaya et al. ,2011). Notre collecte de données est largement inspirée de ces travaux (Tableau n° 3) dans un traitement quantitatif des données.

Tableau n° 4 : Observation et enquête.

	Cours Hybride 1	Cours Hybride 2
Observations plate-forme	Analyse des activités réalisées sur la plate -forme (consultation des pages, statistique des messages, statistique des forum)	Analyse des activités réalisées sur la plate -forme (consultation des pages, statistique des messages, statistique des forum)
Questionnaire de fin de cours	Exploitation d'un questionnaire fin de cours Taux de réponse 70 % = 61 questionnaires exploitables	Exploitation d'un questionnaire fin de cours Taux de réponse 71 % : 54 questionnaires exploitables
Performance des apprentissages	Collecte des notes obtenues lors de l'étude de cas	Collecte des notes obtenues lors de l'étude de cas

Les principaux résultats obtenus

Les résultats décrivent la participation aux activités des cours (1), ils identifient ensuite la création de sens résultant de l'utilisation des supports proposés (2), et de la combinaison d'actions et d'interactions (3).

« Organizing » et participation des étudiants aux activités proposées

Ces activités se scindent en deux catégories : les contenus de cours et les activités tels que les quizz et exercices proposés sur la plate-forme.

Pour chaque activité du cours, (introduction, support de cours, quiz etc.) la plate-forme récapitule le nombre de pages consultées et le nombre d'utilisateurs concernés. Il existe 10 rubriques de contenus pour les deux cours (fichier PPT et/ou PPT sonorisés), pour les 2 cours il existe 19 exercices ou quizz à réaliser. Nous nous intéressons à la fois, au nombre de pages consultées (contenus et exercices) par étudiant, et à la participation des étudiants à ces consultations. Pour l'ensemble de ces activités, nous cherchons à savoir s'il existe des différences entre les deux sous-groupes. Ces variables sont observées à la fin du cours (Annexes 2 et 3). L'analyse des données indique que les étudiants du cours 1 sont en moyenne 94% à consulter les supports de cours contre 72 % pour les étudiants du cours 2. La différence entre les deux groupes est significative (Test T de 5,106, ddl 38 et p = 0,000). Les différences observées sur les autres variables ne sont pas statistiquement significatives. Il n'y a pas de différences entre les deux cours pour la consultation et la réalisation des activités par utilisateur, ni pour le taux de participation aux activités (quizz, exercices).

« Organizing » et création de sens par l'utilisation des supports proposés

La création de sens est analysée à l'aune du questionnaire de fin de cours. Les trois premières questions cherchent à connaître la rationalisation à posteriori de l'expérience d'apprentissage des étudiants. Nous cherchons à savoir si les étudiants se sont appropriés l'environnement de la comptabilité, qu'ils viennent de découvrir pendant 18 heures.

Les étudiants doivent donner leur niveau d'accord avec les propositions en cochant une échelle de Likert à 5 occurrences. Dans le logiciel de traitement statistique, ces occurrences ont été codées de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). La linéarisation des échelles conduit à interpréter les résultats de la façon suivante : des scores supérieurs à 3 pour un cours signifie qu'en moyenne, les étudiants de ce cours approuvent les affirmations proposées, un score inférieur à 3 signifie qu'en moyenne, les étudiants désapprouvent les propositions de la question. Comme précédemment, les traitements statistiques consistent à rechercher des différences entre les deux sous-groupes (test d'égalité des moyennes).

Les trois premières questions concernent : le rappel des objectifs du cours, l'appréciation des contenus, et la combinaison du cours et des exercices pour comprendre les techniques comptables (Annexe 3).

Pour chacune des questions, les étudiants du cours 1 ont un taux d'approbation qui est en moyenne supérieur aux étudiants du cours 2, avec un score moyen qui est toujours égal ou supérieur à 3,6. Les étudiants du cours 2 ont des scores moyens qui sont en moyenne inférieurs à 3. Ces résultats sont statistiquement significatifs.

La création de sens et l'imbrication des actions et interactions.

Deux autres questions cherchent à connaître le ressenti des étudiants quant aux exercices proposés sur la plate-forme, et l'étude de cas de fin de session. Ici encore, les taux d'approbation sont en moyenne supérieurs pour les étudiants du cours 1 (score moyen de 3,92 pour la variable Exercices et score de 3,68 pour la variable CasCCD) que pour les étudiants du cours 2 (respectivement 2,98 et 2,70). Ces différences sont significatives (Annexe 4).

Les résultats de l'étude de cas montrent une différence notable en termes de résultats académiques. Les étudiants du cours 1 ont de meilleures performances pour l'ensemble des deux années étudiées (Annexe 5). Ils obtiennent en moyenne 14,6 à leur étude de cas contre 11,98 pour les étudiants du cours 2. La différence entre les deux groupes est significative (Test T 6,09 ; ddl. De 157 ; $p=0,000$).

Ces résultats peuvent aussi s'analyser au regard des deux dernières questions que nous présentons dans cette recherche (Annexe 6). Les étudiants du cours 1 approuvent massivement en moyenne, l'organisation du travail en groupe lors de la dernière session avec score de 4,13 en moyenne, contre un score moyen de 2,15 pour les étudiants du cours 2. Cette différence est significative (Test T 9,407, ddl 112, $p=0,000$). De même, ils approuvent aussi l'affirmation selon laquelle, cette séance est l'occasion d'échanger avec l'enseignant.

Nous avons pu observer les pratiques d'échanges sur la plate-forme Moodle (Annexe 7), les résultats indiquent que les étudiants du cours 1 échangent en moyenne 62 messages contre 44 messages pour les étudiants du cours 2. Cette différence est significative (Test T 2,969, ddl 82 ; $p=0,004$)

Discussion

Pour alimenter cette discussion nous aborderons successivement les deux « moments » de la création de connaissances dans le modèle de Weick, la construction de sens par l'action, le rôle des interactions. Nous terminons par une présentation des implications managériales de ce travail.

La construction de sens par l'action et la question de la connaissance produite

Notre travail illustre la pertinence du cadre de Weick pour analyser le processus de création de connaissance dans l'enseignement en ligne. En ce sens il complète les théories existantes.

En effet, dans les 2 dispositifs observés, les participants consacrent une large part de leur énergie à comprendre « comment faire », à prendre possession de leur nouvel environnement et d'un nouveau vocabulaire.

En apparence, le sens est organisé par l'enseignant et n'est pas discuté par les participants. C'est le cas pour les étudiants en présentiel qui investissent massivement les contenus et activités de la plate-forme alors que les étudiants à distance s'investissent moins. Lors d'une conversation informelle avec deux étudiants du cours 2, il ressort qu'il existe une tendance à chercher d'autres explications, ailleurs sur internet ou auprès de connaissances, lorsque la vidéo du cours ne semble pas claire⁷⁶.

Ce comportement illustre le phénomène de déperdition d'information évoquée par Kreps (2009) et que l'on peut attribuer à l'enseignement à distance.

La déperdition d'information est manifeste lorsque l'on compare les résultats des questions sur l'appropriation du cours. Les contenus sont perçus comme plus difficiles à comprendre, les activités plus difficiles à réaliser par les étudiants ayant suivi le cours à distance.

Lors de l'étude de cas de fin de session, les étudiants doivent redonner sens à leur enseignement, ils doivent rendre actionnable les connaissances accumulées pendant le cours. Il est indéniable que dans ce type d'exercice, et dans le contexte d'un cours si spécifique, les étudiants qui ont travaillé à distance éprouvent plus de difficultés (moins bons ressentis et moins bons résultats académiques).

Dans la mise en place de l'étude de cas, nous avons constaté que les étudiants ont du mal à « sortir » des exercices de répétition auxquels les quiz et les leçons sous format Moodle les ont habitués, même si dans un deuxième temps, ils finissent par s'approprier cet exercice.

La construction de sens par les interactions et la forme des interactions.

Dans le cours 1, les interactions sont « organisées » pendant chaque séance par du travail en binôme, et avec l'intervention régulière de l'enseignant qui évolue de groupes en groupes. Dans le cours 2, les interactions sont organisées sous la forme d'un planning qui indique les points de passage indicatifs et les forums de discussion du cours. Dans les deux cours il existe des pratiques d'échanges de messages observables sur la plate-forme.

Les étudiants en présentiel interagissent davantage sur la plate-forme que les étudiants à distance, comme un prolongement des discussions « réelles » du cours. Ce résultat est conforme aux résultats présentés par Cisel (2017).

Les étudiants du cours en présentiel ont perçu un travail en équipe plus efficace que les étudiants à distance. Ils ont aussi une perception plus favorable des interactions avec l'enseignant lors de l'étude de cas. Ils obtiennent de meilleurs résultats académiques. Cette expérience illustre la théorie de Weick selon laquelle les interactions favorisent la discussion et la sélection des bonnes réponses.

Ce résultat indique aussi que les interactions ont besoin d'un cadre pour s'exprimer. Le cadre de l'enseignement à distance est moins favorable à cette expression.

De plus, tout se passe comme si, la distance instaurée par le dispositif d'apprentissage persiste lors de la séance en présentiel : les étudiants n'apprécient pas le travail de groupe et ne considèrent pas que l'enseignant leur est utile.

Les implications managériales que cela suppose.

⁷⁶ Ces deux étudiants n'expliquent pas clairement pourquoi ils n'ont pas sollicité leur enseignant lorsqu'ils éprouvaient des difficultés

Dans un contexte où les compétences et les connaissances pertinentes évoluent, le recours à l'enseignement à distance est une tentation forte pour les managers. De nouveaux acteurs apparaissent, proposent des services de mise à jour des connaissances professionnelles. Ces sociétés utilisent des outils numériques qui ont pour objectif d'optimiser les formations délivrées en facilitant, de façon quasi mécaniste, le fonctionnement de la mémoire des apprenants. Ce type d'enseignement, plus ou moins guidé par des algorithmes, offre la possibilité aux salariés concernés d'organiser leur emploi du temps et de procéder à des mini séquences d'apprentissage basées des mini stimulations sous forme d'énigmes et /ou des mini quiz.

Les résultats de nos études dessinent une réalité plus subtile.

Lorsque les apprentissages concernent des domaines nouveaux pour les salariés, il n'est pas certain que les mini-activités conduisent à de la connaissance immédiatement réutilisable. L'expérience de l'étude de cas proposée aux étudiants du cours n°2 en est une illustration.

L'environnement d'apprentissage est devenu pluriel en particulier du fait de l'apprentissage informel : consultation des ressources internet, rencontres, les activités quotidiennes des salariés. Les séquences de formation doivent prendre en compte cette dimension pour éviter d'introduire plus de confusions et d'ambiguïté dans l'environnement des salariés concernés.

Dans notre étude, nous avons pu constater que les étudiants à distance cherchent à mieux comprendre en utilisant les réseaux sociaux, en comparant leurs points de vue à l'extérieur du cours. La numérisation des formations va sans doute accélérer cette pratique et pose alors la question de la confidentialité des formations et de la préservation de compétences et ressources rares pour l'entreprise.

Conclusion

Dans cet article nous avons tenté de répondre à la problématique de la création de connaissance dans les enseignements à distance, en prenant appui sur l'expérience pédagogique de deux cours hybrides

L'environnement de l'enseignement est caractérisé par une multiplicité d'expertises accessibles rapidement sur internet, les réseaux sociaux. Cette multiplicité d'analyses peut rendre improductives les formations en ligne. C'est pourquoi le cadre d'analyse de Weick est intéressant à mobiliser, la connaissance en elle-même devient équivoque, ce que les théories traditionnelles de l'enseignement ne prennent pas souvent en compte.

Conformément au modèle ESR nous avons focalisé notre analyse sur l'*organizing* des actions et les interactions générées par les deux dispositifs pédagogiques.

Les résultats indiquent que les étudiants du cours en présentiel sont proportionnellement plus nombreux à utiliser les ressources disponibles sur la plate-forme que les étudiants à distance.

Ils sont aussi plus nombreux à apprécier les contenus, les exercices de la plate-forme. Ils interagissent plus souvent (dans les travaux de groupe et sur la plate-forme) et obtiennent de meilleurs résultats académiques.

Dans le cadre d'un enseignement technique comme la comptabilité ou le contrôle de gestion, les étudiants « à distance » ont plus de mal à intégrer la dimension plus globale de leurs connaissances. Ils ont tendance à se focaliser sur les aspects mécaniques, facilement reproductibles. De même, les activités proposées sont vécues comme plus difficiles, alors qu'elles sont identiques dans les deux cours. Dans les deux dispositifs, les interactions entre pairs sont privilégiées pour favoriser la compréhension, mais alors que le travail en groupe est largement plébiscité par les étudiants « en présentiel », il n'a pas été jugé favorable par les étudiants du groupe à distance.

Les pistes de recherche vont consister à explorer vont concerner deux dimensions de l'enseignement à distance.

La dimension *organizing* va consister à analyser plus finement le parcours de connaissance des étudiants en incluant les interactions régulières.

La dimension action-interaction autour de cas à résoudre : recours à des apprentissages informels, utilisation des réseaux sociaux, et antécédents d'interactions.

Annexes

Annexe 1 : Les volumes liés à la consultation des contenus

Variable **ContUtil** (nombre de pages consultées par utilisateur) ; **PartCont** (Nombre d'étudiant ayant consulté la page /effectif de la classe *100).

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
ContUtil	1	20	2,785	1,489	0,145	
	2	20	2,485			
PartCont	1	20	94,240	5,106	0,000	**
	2	20	72,230			

Annexe 2 : Les volumes d'activité sur les deux cours hybrides : la réalisation des quizz et entraînements

Variable **ActUtil** (nombre de quizz/exercices consultées par utilisateur) ; **ParActi** (Nombre d'étudiant ayant consulté le quizz/l'exercice /effectif de la classe *100).

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
ActiUtil	1	38	16,089	0,351	0,726	
	2	38	14,889			
ParActi	1	38	89,126	1,556	0,124	
	2	38	82,132			

Annexe 3 : Sens donné à posteriori au parcours proposé.

- Les objectifs du cours ont été donné en début de session (**Objectifs**)
- Les supports de cours sont suffisamment clairs (**Supports**)
- La combinaison des supports MOODLE et du cours en présentiel ¹/à distance² permet de bien comprendre les aspects techniques du cours (débit-crédit , partie double) (**Combitech**)

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
Objectifs	1	60	3,97	2,061	0,042	**
	2	54	3,61			
Supports	1	60	3,72	4,399	0,000	**
	2	54	2,85			
Combitech	1	60	3,8	4,527	0,000	**
	2	54	2,89			

Avec ddl = 112

Annexe 4 : L'action donne du sens.

- Les **exercices** proposés sur MOODLE facilitent la compréhension des techniques comptables (**Exercices**)
- Le **cas** traité lors de la dernière séance correspond bien aux enseignements du cours (**CasCCD**)

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
Exercices	1	60	3,92	4,785	0,000	**
	2	54	2,98			
CasCDD	1	60	3,68	4,163	0,000	**
	2	54	2,70			

Avec ddl = 112

Annexe 5 : Les évaluations du contrôle continu dans les deux cours

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
CourEval	1	85	14,60	6,090	0,000	**
	2	74	11,95			

Avec ddl = 112

Annexe 6 : L'appréciation des interactions lors de la dernière séance

- Lors de l'étude de cas, la présence de l'enseignant est utile, (**DerEnseign**)
- Lors de l'étude de cas, le fait de travailler en groupe aide à comprendre les aspects techniques du cours (**DeGroupe**)

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
DErEnseign	1	60	3,68	5,615	0,000	**
	2	54	2,3			
DeGroupe	1	60	4,13	9,407	0,000	**
	2	54	2,15			

Avec ddl = 112

Annexe 7 : Comparaison des pratiques d'échanges via la plate forme Moodle

Indicateurs	Groupes	N	Moyenne	Test T	Valeur de P	<= 0,05
Message	1	46	62,65	2,969	0,004	**
	2	38	44,21			

Avec ddl 82- Observation sur l'année 2019-2020

Bibliographie

Anaya Antonio R., Luque M., Peinado M. (2016), A visual recommender tool in a collaborative learning experience, *Expert Systems With Applications*, (45), p. 248-259.

Anaya Antonio R., Boticario J. G. (2011), Application of machine learning techniques to analyse student interactions and improve the collaboration process, *Expert Systems with Applications*, (38), p. 1171-1181.

Apostoulo B., Dorminey J.W., Hassel J.M., Rebele J. E. (2017), Accounting education literature review, *Journal of Accounting Education*, (39), p. 1-31.

Bauer S.C. (2019), Karl Weick's Organizing, in *Educational Leadership, Organizational Learning and the ideas of Karl Weick- Perspectives on theory and practice*. Johnson B.L et Kruse S Routledge

Cisel M. (2017), Interactions entre utilisateurs de MOOC : appréhender la partie immergée de l'iceberg. *Distance and Mediation of Knowledge* (20), <https://doi.org/10.4000/dms.2000>

Colville I., Pye A., Brown A.D.,(2016) Sensemaking processes and Weickarian learning, *Management Learning*, 47 (1), p. 3-13.

Guiette A., Vandenbempt (2016), Learning in times of dynamic complexity through balancing phenomenal qualities of sensemaking, *Management Learning*, 47 (1), p. 83-99.

Gore H. (2013), Massive open online course (MOOCs) and their impact on academic library services: exploring the issues and challenges. *New Review of Academic Librarianship*, 20 (1), p. 4-28

Griffin E. (2006) *A first look at communication theory*, 6^e éd., New York: Mac Graw hill Publishing Co.

Khan T., Kend M., Roberston S. (2016), Use of social media by university accounting students and its impact on learning outcomes. *Accounting Education*, 31 (3), p. 534-567.

Knight S. , Buckingham S., Littleton K. (2013). Collaborative sensemaking in learning analytics. In *CSCW and Education Workshop (2013) : Viewing education as a site of work practice*, co-located with the 16th ACM Conference on Computer Support Cooperative Work and Social Computing (CSCW 2013), 23 Feb 2013, San Antonio, Texas.

Koenig G. (2009), Karl E. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionniste et interactionniste, in Sandra Charreire-Petit et Isabelle Huault, éditions EMS , *Les grands auteurs en management*, Management et Société, 2^e édition, p. 524-540.

Kreps G.L. (2009) Applying Weick's model of organizing to health care and health promotion : Highlighting the central role of health communication, *Patient Education Counseling*, (74), p. 347-355.

Maitlis S., Christianson M. (2014), Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8 (1), p.57-125.

Maitlis S., Sonenshein S.(2010) , Sensemaking in crisis and change : Inspiration and Insights from Weick (1988), *Journal of Management Studies*, 47, (3), p. 551-580.

Martinez-Maldonado, R., Dimitradis, Y., Martinez-Mones,A.,Kay,J.and Yacek,K. (2013), Capturing and analyzing verbal and physical collaborative learning interactions at an enriched interactive tabletop, *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, (8), p.455-485.

Niu L.G. (2019), Decision making determinants of students participating in MOOCs: merging the theory of planned behavior and self-regulated learning model, *Computer and Education*, (134), p. 50-62

Rasheed R.A., Kamsin A., Abdullah N.A. (2020), Challenges in the online component of blended learning: A systematic review, *Computers and Education*, (144), p.103791.

Schwandt D.R. (2005), When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking, *Academy of Management Learning and Education*, 4 (2), p. 176-192.

Weick K.E (1979) *The social psychology of organizing*. 2eme edition, Reading. MA: Addison Wesley.

Weick K. E. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations”, *Journal of Management Studies*, (25), p 305-317.

Weick K.E (1995) *Sensemaking in Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Weick K.E (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwelle Publishing ltd.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obsfeld D.,(2005) Organizing and the process of Sensemaking, *Organization Science*, (16), p. 409-421.

Weick K.E. (2015). Ambiguity as graps: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23 (2), p. 117-123

Wise A. F., Cui Y. ,(2018), Learning communities in the crowd: Characteristics of contents related interactions and social relationship in MOOC discussion forums, *Computers and Education*, (122), p. 221-242.

Wong J., Khalil M., Baars M., De Koning B., (2019) Exploring sequences of learner activities in relation to self regulated learning in a massive open oneline course, *Computer and Education*, (140), 103595

Zhu M., Sari A., Lee M.M. (2018) A systematic review of research methods and topics of the empirical MOOC literature (2014-2016), *The internet and Higher Education*, (37), p. 31-39.

Quand la gestion stratégique des coûts rate sa cible : le désastre industriel et humain du 737 Max

Article soumis au congrès AFC 2021

Résumé : Alors que la crise sanitaire s'accompagne d'une crise économique dont personne ne peut prédire le dénouement, la gestion stratégique des coûts semble plus que jamais d'actualité. Nous avons choisi d'étudier une entreprise citée en exemple, il y a quelques années, pour sa capacité à maîtriser ses coûts. Nos résultats indiquent que la gestion stratégique des coûts s'est mise en place sans aucune marge de manoeuvre, que la reconfiguration d'un appareil au design trop ancien ne correspondait plus aux attentes et besoins des clients, que l'absence de vision globale et de compétences techniques des financiers avait nui au cœur de métier de l'entreprise.

en français, 800 caractères maximum espaces compris (Times 10, 2 colonnes)
Mots clés : Coût cible, stratégie, innovation, aviation civile

Abstract :

As the health crisis is accompanied by an economic crisis whose outcome no one can predict, strategic cost management seems more relevant than ever.

We chose to study a company cited as an example a few years ago for its ability to control costs. Our results indicate that strategic cost management was put in place without any leeway, that the reconfiguration of a device with a too old design no longer corresponded to the expectations and needs of customers, that the absence of a global vision and the technical skills of the financiers had damaged the company's core business.

Key words : target costing, strategy, innovation, civil aviation

Introduction

Alors que la crise sanitaire s'accompagne d'une crise économique dont personne ne peut prédire le dénouement, la gestion stratégique des coûts semble plus que jamais d'actualité. Les méthodes et outils employés ont fait l'objet d'une abondante littérature que cette période de crise invite à retrouver voire à renouveler. Shank et Govindarajan (1994), page 8 décrivent la gestion stratégique des coûts comme étant « *le mélange d'éléments d'analyse financière de trois thèmes issus de la littérature en management stratégique : l'analyse de la valeur, l'analyse de la position stratégique et l'analyse des inducteurs de coûts* », Langfield-Smith (2008) ajoute que la gestion stratégique des coûts implique une orientation stratégique : « *à la création, l'interprétation et l'analyse des informations issues du contrôle de gestion.* »⁷⁷ ces informations sont comparées aux activités des concurrents. Plusieurs techniques ont émergé dans ce contexte, l'auteur cite le coût cible, le coût durant le cycle de vie du produit, l'analyse stratégique des coûts, l'analyse des coûts de la concurrence, le bsc.

L'objectif de cette communication est de comprendre comment une entreprise, en l'occurrence Boeing, citée en exemple pour sa capacité à bien gérer ses coûts, a pu se fourvoyer dans des choix technologiques discutables, ignorer les besoins de ses clients et finalement perdre des milliards de dollars. Dans le rapport d'enquête américain, les termes *cost* ou *costs* est cité 86 fois. Le rapport signale d'ailleurs cette problématique de coûts dès le résumé, considérant ainsi que c'est une des causes (parmi d'autres) des défaillances rencontrées. C'est ainsi que notre problématique sera la suivante :

Comment la gestion stratégique des coûts peut contribuer à la quasi-faillite d'une entreprise ?

Pour y répondre, nous abordons dans une première partie la revue de littérature consacrée à la gestion stratégique des coûts. La partie deux concerne, la méthodologie de recherche et la présentation de l'étude de cas approfondie. La partie trois laisse la place à la présentation des résultats et leur discussion. Les résultats montrent que si les outils de gestions stratégiques des coûts sont maîtrisés, ils trouvent leur limite dans un contexte de technologie hautement sophistiquée. Les choix technologiques issus de la méthode du coût cible conduisent à une dégradation des fonctions du produit, une dégradation notable de l'analyse de la valeur. La focalisation sur des indicateurs financiers écorne le savoir-faire de l'entreprise et obère ses capacités d'innovation.

La gestion stratégique des coûts : opportunités et limites

La gestion stratégique des coûts a fait l'objet d'une abondante littérature pendant les années 80 et 90 (Langfield-Smith, ; Swank), essentiellement dans le champ théorique de la contingence. Les enjeux de l'époque consistent à donner du sens aux outils de contrôle dans une optique de développement à long terme des organisations (point 1). Le cas du coût cible est un exemple emblématique de ce mouvement (point 2).

Les enjeux de la gestion stratégique des coûts

Le principal enjeu de la démarche consiste à montrer que les outils et la technique comptable (au sens large) peuvent s'inclure dans la démarche stratégique de l'entreprise. Les informations comptables vont servir de support à des décisions stratégiques. Plusieurs dimensions stratégiques sont envisagées par les chercheurs et Langfield-Smith (1997) en propose un cadre intégrateur. Ce cadre comprend trois dimensions : le positionnement (domination par les coûts

⁷⁷ Page 206

versus différenciation), le modèle (prospecteur, défenseur ou analyseur⁷⁸), la mission (construire, détenir, moissonner). On ne sait pas très bien si ces informations accompagnent les décisions ou les suscitent. La question de la définition stratégique (émergente versus délibérée) est peu abordée. Les acteurs concernés sont essentiellement les managers et les comptables. Pour autant, les auteurs cités dans la revue de littérature de Langfield-Smith(2006) évoquent la nécessaire collaboration interdisciplinaire, transversale dans les organisations, le travail d'équipe est aussi mis en avant. Il reste cependant peu d'exemples précis et peu de grilles d'analyse permettant d'en rendre compte (si l'on excepte la description de processus).

Insérer les outils de contrôle dans la démarche stratégique

La gestion stratégique des coûts consiste pour les comptables et les contrôleurs de gestion à se focaliser sur la valeur créée par l'entreprise relativement à la concurrence. Cela induit qu'il soit possible de déterminer les coûts de chaque attribut et caractéristiques du produit proposé puis, de gérer et reporter ces coûts régulièrement. Gandhinathan et al. (2004) pointent l'importance de la maîtrise des coûts.

Pour ce faire, les comptables doivent combiner les informations stratégiques et les celles liées aux coûts (Langfield-Smith, 2008). Cela nécessite une réorganisation interne avec, une collaboration plus étroite des fonctions financières et comptables avec les fonctions détenant les informations sur la concurrence.

La mise en œuvre d'une concurrence soutenable nécessite en outre, d'être capable de connaître la structure des coûts des concurrents actuels et futurs. Les coûts liés aux barrières à l'entrée, les coûts irrécupérables liés à ces barrières, implique que les comptables adoptent un point de vue externe dans l'analyse des coûts, (Baumol, 1982 ; Baumol et al., 1988)⁷⁹.

Iranmanesh et Thomson (2008) proposent un modèle à trois étapes :

- Les caractéristiques du produit sont comparées à celles du rival, puis elles sont évaluées selon le point de vue du consommateur.
- Le degré d'amélioration de chaque caractéristique est déterminée par utilisation d'un modèle d'évaluation des objectifs en fonction des préférences client les mieux maîtrisées.
- L'optimisation des caractéristiques est engagée sans modifier les dimensions fonctionnelles du produit.

Gauthier et Giard (2000) mettent en lumière un paradoxe de la démarche. Alors que la nécessité de piloter le développement économique des projets est plus que jamais d'actualité, les systèmes traditionnels de comptabilité restent limités. Ces derniers ne prennent en compte la dépense que lorsqu'elle se produit, alors qu'il est important d'influencer la décision qui va provoquer la dépense.

Ils prennent l'exemple de l'industrie aéronautique qui illustre une double perspective de gestion du coût global. Du point de vue du producteur le coût global représente la somme des coûts de développement d'industrialisation, de production, de distribution et d'après-vente. Du point de vue de l'utilisateur le coût de possession représente la somme des coûts d'acquisition, des coûts annexes d'acquisition, d'utilisation, de maintenance, de fin de vie. Dans cet exemple, la maîtrise des coûts consiste à maîtriser les deux dimensions : producteur et utilisateur. C'est le *direct operating cost* ou le coût d'utilisation d'un nouvel avion qui sera déterminant pour conditionner le succès d'un modèle. La part de marché n'est pas conditionnée par le prix d'un nouvel avion mais par « *les spécifications commerciales et le coût d'utilisation pour la compagnie aérienne* »

⁷⁸ L'analyseur est à mi chemin entre le prospecteur (qui se focalise sur les innovations) et le défenseur (qui se focalise sur l'efficacité dans les fonctions de production et d'ingénierie)

⁷⁹ Cité in Langfield-Smith, 2008, page 210

Gautier et Giard (2002, page 50). La logique retenue est alors celle du coût global pour l'utilisateur.

La mise en œuvre inégale d'une innovation managériale

La mise en place de la gestion stratégique des coûts s'appuie sur la diffusion de nouveaux outils, de nouvelles méthodes de management destinés à améliorer la performance de l'organisation (Le Roy et al., 2013, Mol et Birkinshaw, 2009). Jaouen et Le Roy (2013) notent que toutes les fonctions de l'entreprise sont issues d'une innovation managériale et sont continuellement transformées par des innovations managériales.

La littérature consacrée à la gestion stratégique des coûts, outre la mise en place de nouveaux outils, évoque ces changements à travers les métiers du contrôleur de gestion et/ou du comptable.

Shank (2006) après avoir décrit l'historique du management stratégique des coûts, termine son article par un constat doux amer sur la disparition progressive des compétences transversales des comptables et contrôleurs de gestion. Or ces compétences sont indispensables pour une mise en œuvre pertinente des méthodes et outils concernés.

Dans sa revue de littérature Langfield-Smith, reconnaît le manque de succès actuel du management stratégique des coûts. L'auteur note qu'il existe un écart entre la littérature académique et la mise en œuvre effective dans les entreprises. Il cite l'exemple du succès des entreprises japonaises via le coût cible, qui n'a pas engendré de vaste mouvement de diffusion dans les entreprises non japonaises. Certaines études de cas ont de plus révélé que ces méthodes sont mises en place par d'autres salariés que les comptables.

Bromwich and Bhimani (1994) réfutent l'existence d'une crise et mettent en avant la focalisation sur des objectifs de court terme (du fait des évolutions et de la place grandissante de la comptabilité financière) qui expliquerait le moindre intérêt dans les entreprises pour une gestion stratégique des coûts.

En 2010, Cinquini et Tenucci se posent la question de savoir si l'utilisation des techniques de gestion stratégique de coût diffère selon la stratégie adoptée. Pour caractériser les stratégies suivies ils se réfèrent au cadre intégrateur proposé par Langfield-Smith (1997) Leurs résultats montrent que les défenseurs et les entreprises ayant choisi la domination par les coût (ie *cost leader*), utilisent largement les outils dédiés au coûts (recherche de l'efficience et maîtrise des coûts). Ils mettent en lumière une certaine cohérence entre les caractéristiques organisationnelles des défenseurs et des « *cost leader* ». Les autres résultats montrent qu'il n'existe pas de lien clair entre la stratégie suivie et l'utilisation de tel ou tel outil. Ces derniers se révèlent flexibles et contingents aux variations de l'environnement.

Ces résultats renforcent l'analyse de Shank (2006) qui conclut sa contribution, en expliquant qu'il serait intéressant de mieux connaître la nature du travail des comptables et contrôleurs de gestion et, la façon dont les informations de gestion sont utilisées à l'intérieur de l'organisation.

Le cas du coût cible

La détermination du coût cible consiste à envisager les dépenses et recettes d'un produit tout au long de son cycle de vie (point 1), tout en préservant un équilibre entre les besoins existants ou à venir des clients et la valeur financière créée par l'organisation (point 2)

La prise en compte d'un cycle de vie des coûts

Cooper et Slagmulder (1997, page 72) définissent le *target costing* comme étant : « *une approche structurée pour déterminer le coût sur le cycle de vie auquel un produit donné, comportant des fonctionnalités et un niveau de qualité spécifiée, doit être fabriqué pour générer un niveau de profitabilité défini sur son cycle de vie lorsqu'il est vendu à un certain prix de*

vente anticipé »⁸⁰ Gagne et Discenza (1995) évoquent le travail d'équipe de plusieurs départements pour déterminer le coût cible : analyse fonctionnelle, partage de connaissances et d'expériences entre départements

(Everaert et al., 2006) dénombre 8 caractéristiques que nous résumons ci-après.

- Le prix cible est déterminé en prenant en considération les attentes des clients et le positionnement de la concurrence. Le prix proposé par le principal concurrent sert de point de départ à l'analyse.
- Le profit cible va tenir compte des anticipations de demandes sur le produit, de l'évolution des goûts des consommateurs et de la durée de vie du produit.
- Le coût cible est déterminé en soustrayant le prix cible du profit cible (méthode soustractive). Il peut aussi être déterminé en prenant pour point de départ, un produit existant qui sera reconfiguré en rajoutant ou retranchant des éléments. On dérive le coût du nouveau produit des coûts existant sur des produits similaires.
- Le coût cible est subdivisé en coûts cibles par fonctions, sous assemblages, éléments de coût, fournisseurs.
- Le processus requiert la coopération de différentes fonctions au sein de l'organisation (partage des idées d'amélioration, des idées de réduction des coûts, des contraintes..). Les fournisseurs clés sont impliqués au plus tôt dans le processus de réflexion.
- La mise en œuvre du coût cible nécessite un système d'information comptable qui permette de mettre en œuvre le processus de réduction des coûts.
- Le niveau du coût estimé du futur produit est comparé au coût cible à plusieurs étapes du processus de développement du nouveau produit.
- Le coût cible ne peut en aucun cas être dépassé.

De ces caractéristiques il ressort qu'un prix supérieur ne peut se justifier que par une valeur perçue supérieure par le client.

Iranmanesh et Thomson (2008) décrivent un modèle à trois niveaux pour la conception d'un produit qui permet d'optimiser les caractéristiques de conception (programmation et suivi des coûts en optimisant à chaque étape de production la satisfaction des clients.).

Les indicateurs employés durant le processus de production sont liés aux indicateurs facilement compris par les opérationnels et les ouvriers : le temps passé et/ou le montant des matières gaspillées par des erreurs. (Gagne et Discenza, 1995). Feil et al., (2004) présentent la méthode du coût cible comme une méthode holistique.

Gandhinathan et al. (2004) mettent en avant le fait que l'incertitude des coûts joue un rôle très important dans la méthode du coût cible : chaque variation dans les coûts contrevient aux objectifs du coût cible.

Un équilibre entre besoins clients et valeur créée

Les attentes des consommateurs, le développement de la fonction qualité (QFD) et les coûts sont les trois axes d'une mise en place de la méthode coût cible. La fonction qualité est censée incorporer dans les besoins des consommateurs dans les caractéristiques du produit.

Helms et al. (2005), soulignent qu'il ne s'agit pas seulement d'une technique de réduction des coûts ou un cadre de contrôle, mais un véritable système de management stratégique qui inclut une analyse de la valeur (tableau 1) et une ingénierie de la valeur.

⁸⁰ In Gautier et Giard, page 49

Tableau n° 1: Analyse de la valeur

Besoin	Exigence fondamentale qui nécessite la création du produit, expression du juste nécessaire
Fonction	Est définie comme le rôle caractéristique d'un produit ou les services qu'il rend. Peut s'exprimer par l'ensemble des services que le produit rend à son utilisateur en répondant à son besoin.
Coût	Le coût d'un produit est l'ensemble des dépenses engendrées pour l'obtenir (production) et pour le vendre (distribution). L'analyse de la valeur s'intéresse essentiellement aux premières.
Valeur	La notion de valeur ne répond pas uniquement à la valeur d'échange pour possède l'argent. Pour son utilisateur elle est déterminée par son degré d'utilité (valeur d'usage), sa qualité en fonction de l'utilisation (valeur utile)

Gauthier et Giard (200à) page 55

Cette méthode est aussi très exigeante auprès des fournisseurs qui doivent à leur tour réduire leurs coûts quand ils conçoivent et livrent leurs composants (Cooper et Slagmulder, 1999)

Swenson et al. (2003) étudient la mise en place du coût cible dans des entreprises américaines et identifient Boeing parmi celle qui ont les meilleures pratiques en la matière. Ces entreprises affrontent toute une concurrence rude, disposent de chaînes d'approvisionnement étendues et d'un cycle de production relativement long. Le coût cible trouve son succès dans le secteur des transports, les équipements industriels lourds, l'industrie automobile, de l'électronique ou l'industrie pharmaceutique (Banham, 2000)

Pour s'aligner sur les coûts des concurrents, les entreprises peuvent recourir à de l'ingénierie inverse. Il s'agit de reconfigurer un produit existant : changement de matériaux, changement du processus de production ou négociation avec les sous-traitants. (Helms et al., 2005).

Les modifications doivent être réalisées au stade le plus précoce du développement du produit, stades où ces modifications sont moins onéreuses.

La suite logique du coût cible consiste à mettre en place des pratiques d'amélioration continue (Gauthier et Giard, 2000).

La logique du coût cible implique toutes les fonctions clés de l'organisation, par des échanges et, de la circulation d'information. Gagne et Discenza (1995) évoquent les négociations qui se développent autour du coût cible.

Dans son étude Choe (2002) examine les effets des informations fournies par le système d'information du contrôle de gestion utilisant des technologies de pointe. La diffusion rapide de ces informations améliore les pratiques d'apprentissage, les informations doivent être fournies fréquemment et rapidement. Le nouveau système d'information doit satisfaire différents besoins d'information des managers et doit inclure des données non financières.

Les limites à la mise en place du coût cible, citées par un responsable financier expérimenté chez Boeing : manque de compréhension du fonctionnement des organisations américaines, barrières culturelles empêchant la coopération inter fonctionnelles, barrières organisationnelles pour la mise en place de travail par équipe et la difficulté de percevoir la pertinence des effets. Malleret (2006) met en avant deux présupposés à l'oeuvre dans la détermination des coût cibles via l'analyse de la valeur. Le premier suppose que les attributs d'un produit sont des variables indépendantes et se combinent ⁸¹ « de façon additive pour composer la valeur du produit » or rien ne permet finalement de l'affirmer. Le deuxième suppose que l'optimum de la gestion des coûts et de la valeur est obtenu en « respectant la proportionnalité entre coût et valeur »⁸². Cette proportionnalité ne repose sur aucune démonstration. L'auteur insiste sur le fait que dans ce

⁸¹ Page 18

⁸² Page 20

contexte, les informations données par le cout cible devraient être plus des indications que des normes à respecter.

Le modèle 737 Air max : une utilisation déviante du coût cible

Notre partie empirique va s'attacher à décrire assez longuement le cas Boeing. Dans un premier temps, nous précisons notre méthodologie de recherche et le contexte du cas (point 1). Les parties deux et trois retracent les principales étapes de la conception (partie 2) et la production du modèle 737 MAX.

Méthodologie de recherche et contexte du cas

Le recours à des études de cas pour analyser la gestion stratégique des coûts est fréquente (Langfield-Smith, SWank, Everart et al. (2006). Nous avons choisi d'étudier le cas Boeing à partir de documents qui retracent l'histoire du modèle 737 Max depuis sa conception (en 2011) à son interdiction de voler (printemps 2019). Nous exploitons les documents d'enquête publiés à la suite de deux accidents survenus fin 2018 et début 2019. Notre principale source documentaire concerne le rapport final du comité des transport et infrastructure américain, publié en septembre 2020 après 18 mois d'enquête. Notre posture de recherche sera marquée par une interprétation des documents étudiés. Il s'agira pour nous d'interpréter c'est à dire de produire des diagnostics théorico empiriques des situations (Claveau et Tannery, 2002). Le rapport d'enquête américain fait référence à de très nombreuses ressources (Annexe 1), des articles de presse, des extraits de correspondance interne, des témoignages. Ce matériau doit nous permettre de rapporter les interprétations des acteurs au sujet des situations dans lesquelles ils se sont trouvés.

Nous tenterons d'analyser ces situations en mettant en lumière les logiques de situation au sens de Popper⁸³. Cette logique permet de « *faire une analyse fine des connaissances et informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée c'est à dire dans un travail de compréhension* » (Dumez, (2010) page 10).

Si l'analyse porte sur un phénomène qui se déroule dans le temps, l'analyse des connaissances ex ante et ex post, permet à l'observateur de construire son interprétation des événements (Dumez, 2006).

Le 8 mars 2017 l'agence américaine de l'aviation civile autorise la mise en service du Boeing 737-8, le premier de la famille des 737 Max.

En mai 2017, le premier vol commercial se déroule avec une compagnie malaysienne. Dix-sept mois plus tard, le 29 octobre 2018, le modèle connaît son premier crash. Le vol 610 de la compagnie *Lion Air*, s'abîme en mer 13 minutes après son décollage de l'aéroport international Soekarno-Hatta de Djakarta, faisant 189 victimes. Moins de 5 mois plus tard, le 10 mars 2019, dans des circonstances tout à fait similaires, le vol 302 de la compagnie *Ethiopian Airline* s'écrase 6 minutes après son décollage, faisant 157 victimes.

Quelques jours après cette seconde catastrophe, le comité des transports et des infrastructures lance une vaste enquête visant à mieux comprendre la conception, le développement et la certification de l'appareil ainsi que tous les faits qui ont pu concourir à ces catastrophes. En effet, si le premier accident, touchait une compagnie aérienne à bas coût, peu regardante sur l'expérience de ses pilotes et peu réputée pour la qualité de sa maintenance, il n'en était rien de la deuxième compagnie. En outre, l'analyse de l'expérience des deux équipages ne pouvait conclure à des erreurs humaines. Le fonctionnement du système anti-décrochage (MCAS) attire l'attention des enquêteurs indonésiens qui le mettent en cause dans l'accident d'octobre 2018. Ce système force l'avion à plonger vers l'avant, lorsque ce dernier est en perte de vitesse et risque de tomber. En octobre 2018, des informations erronées, en provenance d'un capteur externe, ont enclenché le système anti-décrochage sans que les pilotes ne parviennent à

⁸³ Cité in Dumez (2010)

reprandre la main. Le même phénomène s'est produit en mars 2019. Les pilotes des deux équipages n'avaient pas reçu de formation suffisante sur ce nouveau dispositif.

La conception du modèle inspiré de la méthodologie « coût cible »

Le premier avion Boeing a décollé en juin 1916, et les premiers contrats concernaient la livraison d'avions à l'armée américaine. Son créateur William Boeing était connu pour son sens des détails et sa volonté de fournir des appareils exempts de défauts. En 2019, la compagnie emploie plus de 150 000 personnes produisant des avions civils et militaires, des engins spatiaux pour plus de 150 pays. Le constructeur est connu pour avoir construit quelques-uns des avions les plus connus au monde, le 707 commercialisé en 1958, le 727 mis en service en 1964, le 737 en 1967, le 747 en 1970 et le 767 en 1981. Le groupe fusionne avec l'américain Mac Donnell Douglas (désormais MDD) en 1997 et quatre ans plus tard le siège de la compagnie quitte Seattle (centre de production névralgique du constructeur) pour Chicago.

La concurrence Airbus et les attentes du marché.

Après la fusion le Directeur général (CEO) de MDD devient Président et directeur d'exploitation. En 2004 il assume vouloir changer la culture de l'entreprise, préférant « *conduire Boeing comme une entreprise plutôt que comme une firme d'ingénieurs* ». L'accent est mis sur la valeur actionnariale de la firme, Lazonick et al. (2019) montrent que pendant la phase de développement du modèle 737 Max, la compagnie a déboursé près de 17,4 milliards de dollars pour payer des dividendes et près de 43,1 milliards de rachats d'actions.

En décembre 2010, le principal concurrent de Boeing, Airbus annonce le lancement de son nouvel appareil le A 320 néo. Le terme néo fait référence à la nouvelle motorisation qui permet d'économiser près de 15 % de la consommation habituelle de carburant⁸⁴. Le modèle promet en outre une réduction des émissions de CO₂ de 10 % et une diminution des coûts d'exploitation, par une autonomie accrue. Airbus prévoit la vente de 4 000 A320neo sur 15 ans. Les premières livraisons sont prévues en avril 2016.

Lors d'une réunion de la division commerciale de Boeing, en janvier 2011, le responsable de la division doute des capacités d'Airbus de reconfigurer facilement le modèle A320, il ne pense pas que le nouvel appareil soit un réel concurrent du 737 NG. Il ajoute : « *Je ne pense pas que nous aurons à reconfigurer le 737. C'est vraiment dur de monter une opération convaincante dans ce contexte... Nous pensons que la bonne réponse est probablement de proposer un nouvel appareil qui pourrait être disponible avant la fin de la décennie. ... Chaque client avec qui je discute, met toujours longtemps à comprendre pourquoi un avion reconfiguré a du sens.*⁸⁵

Durant le printemps 2011, le PDG de Boeing, Jim McNerney, reçoit un appel du PDG d'American Airlines (Gérard Arpey). Cette compagnie aérienne qui, jusqu'à présent ne se fournissait qu'exclusivement chez Boeing, est en discussion avec Airbus pour un contrat de 100 appareils de la gamme A 320 néo. Gérard Arpey explique que si Boeing veut conserver la clientèle, d'American Airlines, il faudra qu'il fournisse un appareil aux mêmes conditions qu'Airbus. Cette discussion fait l'effet d'un coup de tonnerre pour les dirigeants de l'avionneur. En effet, les ingénieurs de Boeing travaillent depuis quelques années pour développer un appareil entièrement nouveau. Depuis 2005, ils ont redoublé d'efforts pour redessiner un appareil destiné à remplacer entièrement le modèle 737 NG, il s'agit du projet Yellowstone.

A cette époque le coût estimé de la conception et du lancement d'un nouveau modèle est de 10 milliards de dollars, le coût d'une reconfiguration du modèle existant 737 NG pour développer le nouveau 737 Max est de 3 milliards.

⁸⁴ <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2010/12/airbus-offers-new-fuel-saving-engine-options-for-a320-family.html>

⁸⁵ Final 737 Max report, page 38

Après l'appel du PDG d'American Airlines, l'idée d'un appareil entièrement nouveau est abandonnée au profit d'une reconfiguration du modèle 737 NG. Les dirigeants ne souhaitent pas perdre du temps et des parts de marché au profit d'Airbus.

Durant l'été 2011, Airbus annonce que la compagnie American Airlines vient de commander 260 appareils (dont 130 A 320 Néo). Cette dernière a aussi pris des options sur 200 appareils Boeing : 100 737-8 et 100 737 Max.

Dans les mois qui suivent, Boeing annonce son intention de développer un nouvel avion commercial qui sera le plus économe en carburant avec des coûts d'exploitation les moins importants de sa catégorie. Le communiqué de presse précise ensuite que 5 compagnies aériennes ont pris des options sur 496 appareils et que les clients plébiscitent ce nouvel appareil.⁸⁶

La méthode analogique développée pour la conception du nouveau modèle

Lors de l'annonce d'août 2011, Boeing a déjà produit et livré plus de 9000 unités de la famille des 737, dans de multiples versions. Le nouveau programme 737 MAX (12^{ème} version la série des 737) sera basé sur une planification agressive de la production et une maîtrise très forte des coûts destinés à supporter la concurrence avec Airbus. L'avionneur a besoin d'un avion compétitif et rentable pour effacer les pertes d'un autre programme le 787 Dreamliner.

La version 737 MAX engendre des modifications sensibles du modèle 737 NG. La première modification concerne les nouveaux moteurs. Dans la version 737 NG, les moteurs sont placés sous les ailes et sont relativement bas par rapport au sol. Les nouveaux moteurs plus grands, nécessitent d'être montés plus en avant et plus haut sur les ailes afin de maintenir une distance au sol suffisante.

Pour éviter que les moteurs ne traînent sur le sol, le train avant a été allongé (8 inches), le cône de queue a été rallongé aussi (43 inches). Le nouvel appareil est plus lourd que la version précédente (plus 6500 pounds).

Ces changements altèrent l'aérodynamisme de l'appareil qui dans certaines conditions peut avoir tendance à décrocher. Pour y remédier, un logiciel de contrôle de vol est incorporé dans le système de stabilisation (MCAS). Il n'est pas présenté comme une nouvelle fonction, ni comme un dispositif de sécurité.

En juin 2012, l'avionneur soumet un premier rapport aux autorités de supervision fait état de 201 changements significatifs entre les deux modèles. *Cela comprend 56 changements de cellule, 94 changements de système (y compris 15 changements d'avionique et 13 changements de commandes de vol), 36 changements de propulsion et 15 changements liés à la charge utile. Le document d'information G-1 cite brièvement le MCAS comme l'un des changements logiciels qui ont abouti à modifications apportées au système de commande de vol numérique amélioré (EDFCS)*⁸⁷.

L'ingénieur chef de projet sur le 737 Max n'est pas familier du dispositif MCAS, il approuve la configuration finale : lien avec un seul capteur externe, possibilité d'activation de manière répétée. L'idée de munir le tableau de bord d'un voyant signalant une anomalie du dispositif est évoquée puis abandonnée.

L'instabilité de l'appareil

⁸⁶ "Boeing Launches 737 New Engine Family with Commitments for 496 Airplanes from Five Airlines," Press Release, The Boeing Company, August 30, 2011, accessed here: <https://boeing.mediaroom.com/2011-08-30-Boeing-Launches-737-New-Engine-Family-with-Commitments-for-496-Airplanes-from-Five-Airlines>

⁸⁷ Final report, page 43

En 2012, les premiers essais indiquent que plusieurs pilotes d'essai ne parviennent pas à contrer rapidement l'activation automatique du MCAS. De 2015 à 2018 différents essais sur les simulateurs de vols montrent que certains pilotes ont besoin de 10 secondes en moyenne pour répondre à l'activation intempestive du MCAS (soit deux fois plus que le temps « normalement » requis. Il est admis en interne qu'un temps de réponse supérieur à 4 secondes pour répondre à une activation non intentionnelle du MCAS est catastrophique.

La question de relier le dispositif (MCAS) à un seul capteur externe est posée par un ingénieur en décembre 2015 puis de nouveau en juin 2016.

En 2016, ce même ingénieur est intrigué par les données collectées lors du vol d'essai du 13 juin. Le MCAS a fait osciller l'avion. Entre le 16 juin 2016 et le 22 juin 2016, plusieurs ingénieurs échangent à ce sujet, certains se posent la question de savoir si ce dispositif ne devrait pas apparaître dans les dispositifs de sécurité.

L'un des pilotes d'essai rapporte le problème survenu lors du vol d'essai. Une commission d'experts et d'ingénieurs seniors conclut par la non nécessité de revoir la conception du système : « *parce que les membres d'équipage doivent être capable de traiter ces conditions d'utilisation....une bonne connaissance des techniques de pilotage et des procédures* »⁸⁸ La question est encore posée en mars 2017 par un autre ingénieur.

Les dispositifs de sécurité en question

En complément du MCAS, le système d'alerte d'angle d'attaque (AOA Disagree Alert) est un dispositif standard qui est proposé depuis 2006 sur le modèle 737 NG, en réponse aux demandes des clients. Ce système donne des indications au pilote sur l'angle de l'appareil en phase de décollage. Il est couplé avec un indicateur visuel (AOA Indicator) pour compléter le système d'alerte. En cas de situation difficile le pilote dispose ainsi de deux sources d'informations différentes, ce qui lui permet d'analyser plus rapidement la situation.

Depuis 1999, en réponse à la demande de deux clients, cet indicateur visuel est présenté en option sur les modèles 737 NG. Il reste optionnel pour le modèle 737 MAX.

Le système d'alerte AOA Disagree fonctionne avec des données collectées par deux sondes externes, données qui sont traitées par un logiciel fourni par une entreprise sous-traitante. La mise en place de ce système d'alerte rencontre plusieurs problèmes. En juillet 2015, les ingénieurs de Boeing testent et approuvent la dernière version du logiciel sans réaliser que le correctif consiste à relier le système d'alerte AOA Disagree avec le AOA Indicator. En août 2017, lors d'un contrôle de routine, ils prennent conscience de ce fait et comprennent que le système d'alerte ne fonctionne que sur 20 % des avions produits (pour les clients qui ont acheté l'option). En novembre 2017, la direction de Boeing reconnaît le problème et décide de différer la réponse de trois ans, quand le 737 Max 10 entrera en service.

En interne la question se pose de prévoir un bulletin d'information pour les pilotes, notamment pour les avertir du non-fonctionnement du système AOA Disagree. Aucune communication ne sera faite auprès des pilotes, et aucun changement n'intervient sur la chaîne de production.

Il est aussi décidé de ne pas installer un calculateur de vitesse synthétique, qui permet éventuellement au pilote de vérifier la situation en cas l'alerte AOA Desagree.

Cette décision est prise en contradiction avec les ingénieurs du programme et en contradiction avec les conclusions d'un rapport rendu en 2014 dédié à des retours d'expériences sur des incidents en vol. Les auteurs notent que seule la famille des 737 n'est pas équipée de cet instrument et recommandent que ce ne soit plus le cas avec les modèles 737 néo et 737 Max.

⁸⁸ ⁶⁴⁷ "Response to Question 7 and Related Questions," (Informally referred to as the "Boeing MCAS Narrative"), The Boeing Company, response to the Committee on Transportation and Infrastructure, BATES Number TBC T&I 372821-372832 at TBC T&I 372829 (On file with the Committee).

Malgré les raisons majeures nécessitant d'ajouter cet instrument (essentiellement pour aider le pilote à reconnaître l'existence de données erronées en provenance des capteurs), il ne sera pas installé sur le 737 MAX.

La production et la commercialisation du modèle sous la contrainte exclusive de la maîtrise des coûts

Une gestion de production sous pression et désorganisée

Le programme 737 max est lancé dans un contexte d'intenses pressions financières, exacerbées par la concurrence d'Airbus. L'avion a été le modèle le plus rapidement vendu dans toute l'histoire de Boeing, avec un carnet de commandes de près de 5000 unités au pic d'activité en 2018.

Chaque avion coûte environ 121 millions de dollars et selon les estimations de l'agence de notation Moody, le profit estimé se situe entre 12 et 15 millions de dollars. Considérant ces chiffres, au plus fort de la production du modèle, les profits se sont situés entre 624 et 780 millions par mois.

Ce succès commercial historique a généré une énorme pression sur la production des avions qui a impacté négativement les employés, la qualité et finalement la sécurité du programme.

Dans l'usine de Renton dédiée à l'assemblage final, des changements sont introduits pour améliorer la productivité en impactant toutes les étapes de l'assemblage.

Les objectifs sont ambitieux : production mensuelle de 42 appareils à 47 appareils en 2017 , 52 appareils 2018, 57 mensuels en 2019. Le rapport a montré à posteriori que les considérations de qualité et de sécurité ont été passées au second plan.

Pour souligner que le respect des délais était primordial, la salle de réunion du programme MAX utilisée pour les revues de performance, les revues techniques, est équipée de deux horloges « comptes à rebours ». La première horloge compte le temps restant avant la mise sous tension du premier appareil, la deuxième horloge, le temps restant avant le premier vol.

Quand le premier vol du 737 Max a eu lieu en janvier 2016, l'ingénieur en chef du projet du programme a reçu des options d'achat d'actions en reconnaissance des efforts fournis. Pour tenir les délais, lors de la phase d'assemblage, Boeing a demandé à ses anciens salariés retraités de revenir sur le site de production pour aider dans des activités d'inspection. Entre fin août 2018 et la première semaine de septembre, le nombre d'employé est passé de 26 600 à 31 000. Certains des réseaux de fournisseurs et de sous-traitants mondiaux de Boeing ont eu du mal à suivre le rythme de production du 737 MAX. Cela a abouti à un processus de production « aléatoire »⁸⁹, car les travailleurs ont dû interrompre l'assemblage de certains avions MAX afin d'attendre la livraison des pièces manquantes. Des avions sortent de la chaîne d'assemblage mais ils ne sont pas terminés, ils sont parqués sur le site en attendant les composants manquants.

En juin 2018, un cadre supervisant l'usine d'assemblage alerte sur des problèmes de qualité et de sécurité qui selon lui compromettent l'intégrité du programme. Il souligne l'extrême fatigue de ses équipes, la multiplication des erreurs. Après une rencontre (précédée de multiples échanges de courriels) avec le responsable général du programme 737, la discussion tourne court. Le cadre démissionne de son poste.

La formation des pilotes

Un des objectifs clé du programme 737 Max est de ne pas recourir aux exigences du simulateur de vol pour les pilotes ayant déjà volé sur le 737 NG.

Cet objectif signifiait que les pilotes ne devaient pas avoir besoin de plus de 16 heures d'entraînement pour pouvoir voler sur le nouvel appareil. Il a même été admis qu'une mise à jour des connaissances de deux heures était suffisante.

⁸⁹ Final report, p 165

L'absence de formation supplémentaire en simulateurs de vols a été un argument commercial de poids dans les négociations avec les compagnies aériennes.

En effet, pour chaque nouvel avion mis en service, les autorités de régulations nationales vérifient que la formation des pilotes est conforme aux nouvelles spécificités de l'appareil. Ce coût de formation est assumé par les compagnies aériennes.

En décembre 2011, Boeing signe un accord avec Southwest Airlines, il accordera une remise de 1 million de dollar pour chaque avion livré s'il s'avère que les pilotes de la compagnie ne sont pas capables de piloter indifféremment les 737NG et les 737 MAX. L'avionneur s'engage en outre à payer les heures de formation au-delà de 10 heures.

En mai 2013, plusieurs semaines après la validation du système MCAS, un courriel interne montre que le chef de projet s'inquiète du surcoût occasionné par le système MCAS sur la formation des pilotes. Le chef de projet suggère que les besoins de formation ne dépassent pas le niveau B. Lors des auditions auprès de la commission d'enquête, un cadre confirme que le niveau B de formation était clairement un objectif à atteindre. Les références au système MCAS n'apparaissent pas dans le manuel d'équipage (Flight Crew Operation Manual) ni dans les documents de formation.

En juillet 2014, mais aussi en février 2015 Boeing communique publiquement sur la non nécessité de simulateur de vol pour les pilotes. Lorsque les clients demandent à ce que leurs pilotes reçoivent malgré tout une formation sur simulateur de vol, ils en sont dissuadés de façon plus ou moins polie.⁹⁰

Dès 2015, un risque de pénurie de simulateurs de vols adaptés au 737 MAX est identifié, ce risque signifie que la mise en service des appareils va être rallongé. Les compagnies vont recevoir leurs avions mais elles ne pourront pas les faire voler immédiatement.

A cette date, l'agence de supervision n'a pas encore donné son avis sur le niveau de formation requis pour le nouveau modèle. Dans les échanges internes, il apparaît que le responsable de programme a misé sur un besoin de formation niveau B (besoin de formation minimale, voire annexe 2) et qu'une situation différente engendrerait de grandes difficultés pour les premiers clients à cause du manque de simulateurs de vols.

Boeing a mis en place un système d'incitation très ambitieux pour s'assurer que cet objectif sera suivi. En interne, la firme récompense (Prix du Service d'excellence) l'équipe de pilotes qui a développé le programme de formation de niveau B, sans simulateur de vol.

Au printemps 2018, un an après la certification des 737 Max, plusieurs échanges montrent aussi que les simulateurs de vol posent problème (février 2018, mars, avril, mai).

En 2019, le PDG de Boeing explique cette situation de la façon suivante : « l'objectif était de fournir des documents de formation qui aideraient les pilotes à faire voler les avions plutôt que de leur apprendre le système en détail », « *notre objectif est d'optimiser le manuel et de ne pas ajouter plus d'information qu'il est utile pour les pilotes* ».

Les syndicats représentant les pilotes d'American Airlines et Southwest Airlines qui exploitent toutes les deux des 737 Max, confirment que leurs membres n'ont pas été informés de l'existence du MCAS et de sa capacité à commander l'appareil, et ce même après le crash de Lion Air. Le deuxième accident a conduit à l'interdiction de vol de l'appareil.

En ce début d'année 2021, l'agence américaine et l'agence européenne ont donné une nouvelle autorisation de vol aux 737 MAX. Les avions disposent désormais de deux sondes, le système MCAS est moins invasif, la formation des pilotes est renforcée. La compagnie estime que la crise du 737 MAX devrait lui coûter 18,6 milliards de dollars en coûts directs et près de 60 milliards de dollars en coûts indirects. Au moment de l'interdiction de vol de l'appareil le carnet

⁹⁰ Page 156, final report

de commande était de 4636 unités, évaluées à un montant de 600 milliards de dollars. En novembre 2020, le carnet de commande ne compte plus que 3290 unités

Discussion du cas

L'exploitation des deux rapports d'enquête, nous permet d'interpréter ou de réinterpréter à posteriori l'enchaînement des décisions qui ont conduit aux deux catastrophes aériennes.

Notre question de recherche consiste à trouver des explications liées à la mise en œuvre des outils et processus de gestion stratégique des coûts. Dans ce but nous reconstituons les étapes de conception et de production du 737 MAX (point 1), un deuxième point sera consacré à l'analyse de la valeur qui transparait à la lecture des compte rendus (point 2). Un dernier point imagine un tableau de bord équilibré tel qu'il aurait pu être conçu au niveau de la direction générale, il précise en outre les limites des choix opérés par le constructeur dans un contexte d'innovations technologiques de pointe. (point 3)

Interprétation des étapes suivies pour la conception et la production du 737 MAX).

Dans leur article dédié aux meilleures pratiques du coût cible (Swenson et al., 2003) citent Boeing, qui a modifié sa façon de concevoir ses avions attestant d'une bonne maîtrise de cette innovation managériale.

L'analyse des rapports d'enquête (et en particulier des retranscriptions d'entretiens de la commission d'enquête américaine), nous permet sans mal d'appliquer les étapes de la gestion stratégique des couts (tableau 3) et de caractériser la démarche du coût cible concernée par le 737 MAX (tableau). La contrainte de maîtrise des coûts est omniprésente dans le rapport et dans les propos des responsables interrogés.

Tableau 3 : Application du modèle de Iranmanesh et Thomson (2008) au cas 737 MAX

Les 3 étapes	Le cas du 737 MAX
Caractéristiques	Les caractéristiques du 737 NG sont comparées à celles de l'A320 Neo, puis elles sont évaluées selon le point de vue du coût d'utilisation du nouvel appareil.
Améliorations	Changement des moteurs de la version 737 NG pour se conformer aux demandes de réduction des coûts d'utilisation
Optimisation	Optimisation des délais de production impliquant un changement des fonctionnalités (MCAS et sécurité)

Les trois étapes du modèle d'Iranmanesh et Thomson (2008) sont bien présentes, la « déviance » apparaît en étape trois. Durant la phase d'optimisation, les contraintes de sécurité ont été « évacuées » entraînant un changement des fonctionnalités de l'appareil.

Tableau 4: Application des caractéristiques du coût cible au cas 737 MAX

Les 8 caractéristiques (Everaert et al., 2006)	Le cas 737 MAX
Le prix cible	Le point de départ concerne l'analyse du concurrent Airbus
Le profit cible	Il est déterminé à partir des données du marché du transport aérien de l'époque et d'une demande forte en matière d'avions économes et plus écologiques
Le coût cible	Il est estimé à partir du coût du modèle 737 NG
Subdivision du coût cible	Le rapport d'enquête fait référence au coût cible en matière de formation des pilotes
Coopération des différentes fonctions	Le rapport d'enquête montre des nombreuses interactions entre les ingénieurs et les pilotes d'essais, puis des interactions avec les responsables du programme.

	<p>Le service marketing continue de prétendre qu'il n'y aura pas besoin de formation poussée des pilotes malgré les alertes répétées des ingénieurs.</p> <p>Les sous-traitants ne parviennent pas à suivre le rythme imposé pour l'assemblage final des appareils, ce qui semble induire une faible coopération en amont.</p> <p>La fonction comptable/contrôle ne semble exister que pour rappeler les impératifs financiers.</p>
Existence d'un système d'information comptable pour réduire les coûts	<p>Le rapport d'enquête relaie à plusieurs reprises, les pressions existantes pour maîtriser les coûts.</p> <p>Le rapport fait aussi références à des indicateurs non financiers habituellement utilisés pour optimiser les coûts et la qualité: cadences de production, horaires de travail, rythme de travail, pannes, défauts, retards</p>
Estimation du coût cible à plusieurs étapes	Il existe des indicateurs de temps
Non dépassement du coût cible	Ce non dépassement concerne à la fois la production de l'appareil mais surtout le coût que devra supporter le client en termes de formation des pilotes.

L'analyse du processus coût cible tel qu'il ressort des entretiens, montre que la plupart des caractéristiques de la démarche sont présentes et maîtrisées.

Helms et al. (2005) soulignent que le coût cible est plus utile pour les productions de masse pour un marché où les clients sont très sensibles au prix et donc au niveau des coûts. Dans le secteur aéronautique, les clients sont très sensibles au coût d'exploitation de chaque avion. Le tableau montre bien que c'est sur cet aspect que se sont focalisées toutes les décisions de conception et de production.

La lecture du tableau appelle un deuxième commentaire qui concerne la collaboration et la coopération entre services. Il semble exister plusieurs cercles de discussion :

- les ingénieurs qui s'inquiètent entre eux de la sécurité, mais ne parviennent pas à convaincre des changements à opérer,
- l'équipe de commercialisation qui délivre à ses clients des messages en opposition totale avec les recommandations des ingénieurs,
- le responsable de l'usine d'assemblage qui tente d'organiser ses planning avec ses équipes et les sous-traitants et ne parvient pas à faire partager ses vues avec le responsable du projet,
- les financiers qui délivrent leur même message à tous les interlocuteurs .

Gautier et Giard (2000) dans leur revue de littérature, interrogent sur le moment approprié pour recourir à un ou l'autre des méthodologies de calcul des coûts lors du développement d'un nouveau projet. En effet, il peut exister des écarts par rapport aux prévisions initiales, « *les outils nécessaires au suivi des coûts évoluent au cours du projet, sous l'effet de l'évolution du niveau d'information disponible sur le sujet et du niveau d'incertitude* » Gautier et Giard (2000, page 58). Les auteurs soulignent que la définition d'un coût *ex ante* ne démontre un intérêt que s'il est assorti de marges de manœuvres.

L'exemple de Boeing semble démontrer qu'il n'existait pas de marge de manœuvre sur le projet 737 MAX : il existe des incitations financières fortes pour récompenser les équipes qui respectent leur objectifs, les demandes d'ajustement sont écartées. En fin de programme, on recourt à des anciens salariés pour inspecter les finitions et respecter les délais.

Cette absence de marge de manœuvre est renforcée par la pression concurrentielle à laquelle l'entreprise fait face ; dans ce contexte la coopération fonctionnelle avait peu de chance de se développer.

Interprétation de l'analyse de la valeur du 737 MAX

Le rapport d'enquête montre que c'est un seul client (American Airlines) qui a engagé l'avionneur sur le choix d'une reconfiguration, en faisant pression pour avoir un avion ayant

les mêmes caractéristiques que l'avion d'Airbus. Ce même rapport d'enquête montre aussi que, le choix de laisser optionnel l'indicateur visuel, provient de demandes formulées par deux clients en 1999.

Swenson et al. (2003) expliquent que le coût cible a permis Boeing de modifier une ancienne pratique qui consistait à répondre à toutes les demandes de ses clients en multipliant les options disponibles en catalogue. La mise en place du coût cible a conduit l'entreprise à limiter les options proposées et à se caler sur certains clients dont les besoins permettraient de standardiser la production des appareils. Il existe donc une logique à suivre les besoins de clients qui sont considérés comme représentatifs. Cette logique rencontre plusieurs limites comme en témoigne le tableau synthétique suivant :

Tableau 5 : Interprétation de l'analyse de la valeur du 737 MAX

	Analyse de la valeur du 737 MAX	Commentaires
Besoin	Transporter une charge utile sur une distance donnée (ou pendant une certaine durée) au moindre coûts et dans des conditions de sécurité acceptables ⁹¹ .	De nombreux clients demandent des sessions de formation spécifiques pour satisfaire le besoin de sécurité, ils en sont dissuadés
Fonction	Services équivalents à ceux rendus par le 737 NG, malgré l'insuffisance de certains d'entre eux (des dispositifs de sécurité restent optionnels)	Les alertes et discussions internes sur les fonctions de sécurité concernées par le système MCAS ne sont pas prises en compte La recommandation de standardiser l'indicateur visuel à tous les avions est rejetée. En 1999, deux clients avaient demandé que cet indicateur reste optionnel ⁹²
Coût	Optimisation de la production et focalisation sur le coût utilisateur (la formation des pilotes)	Les délais intenable de la ligne d'assemblage Récompense de l'équipe en charge de présenter un programme minimum de formation
Valeur	La valeur d'usage du fuselage de la famille des 737 correspond aux attentes des clients des années 60, lorsque l'embarquement se faisait sur le tarmac. Focalisation des équipes marketing sur la valeur utile de l'appareil (prise en main rapide pour les pilotes ayant navigué sur le 737 NG)	En 2010, les clients de Boeing attendent un avion entièrement nouveau. Pas de prise en compte des rapports des pilotes d'essais, Pas de communication aux pilotes sur les dysfonctionnements du desk

De ce tableau il ressort que le besoin de sécurité manifesté par plusieurs clients n'est pas entendu : les demandes de formation supplémentaires des pilotes sont rejetées. Gagne et Discenza (1995) expliquent que la logique du coût cible implique que le département marketing prend des décisions de production sans considérer que le coût est donné, ce qui augmente la pression sur les forces commerciales pour intervenir dans les paramètres du marché. Nous pouvons transposer cette analyse au cas du 737 MAX. L'équipe commerciale de Boeing intervient pour dissuader les clients de programmer des heures de formation des pilotes sur le nouvel appareil. Il s'agit d'un paramètre important du marché car, pour exploiter les nouveaux appareils les compagnies aériennes doivent avoir des pilotes certifiés. Les heures de formation sont obligatoires et onéreuses, il s'agit incontestablement d'un argument commercial de poids et inédit dans l'aviation civile.

L'analyse du tableau indique que les équipes de Boeing ont l'habitude d'être à l'écoute des clients. Cependant, il n'y a pas prise en compte des évolutions des besoins client qui suivent les

⁹¹ Fiche technique 134, IUT de Toulouse, Techniques et métiers associés au cycle de vie d'un produit

⁹² Page 126 du rapport américain

évolutions technologiques et contraintes réglementaires. Si en 1999, deux clients distincts considèrent que l'indicateur d'angle d'attaque doit être proposé en option, 10 ans plus tard, les choses ont changé. Cet indicateur est proposé en série sur tous les autres appareils de la gamme Boeing et les clients en sont très satisfaits et le plébiscitent. Le choix de maintenir ce système en option est obsolète. Il en est de même pour le design du fuselage du 737 MAX qui est hérité des besoins clients des années 60.

Cette analyse permet d'avancer que la mise en place du coût cible sur un modèle qui a déjà connu 11 versions différentes et dans un contexte de haute technologie et sophistication, rencontre de sérieuses limites : difficulté à suivre l'évolution des besoins clients, difficulté à adapter correctement un ancien modèle en s'assurant que les fonctions restent intègres, risque de ne pas prendre en compte l'évolution des valeurs d'usage et d'utilité.

Relecture du cas à l'aune d'un tableau de bord équilibré dans contexte d'innovations technologiques

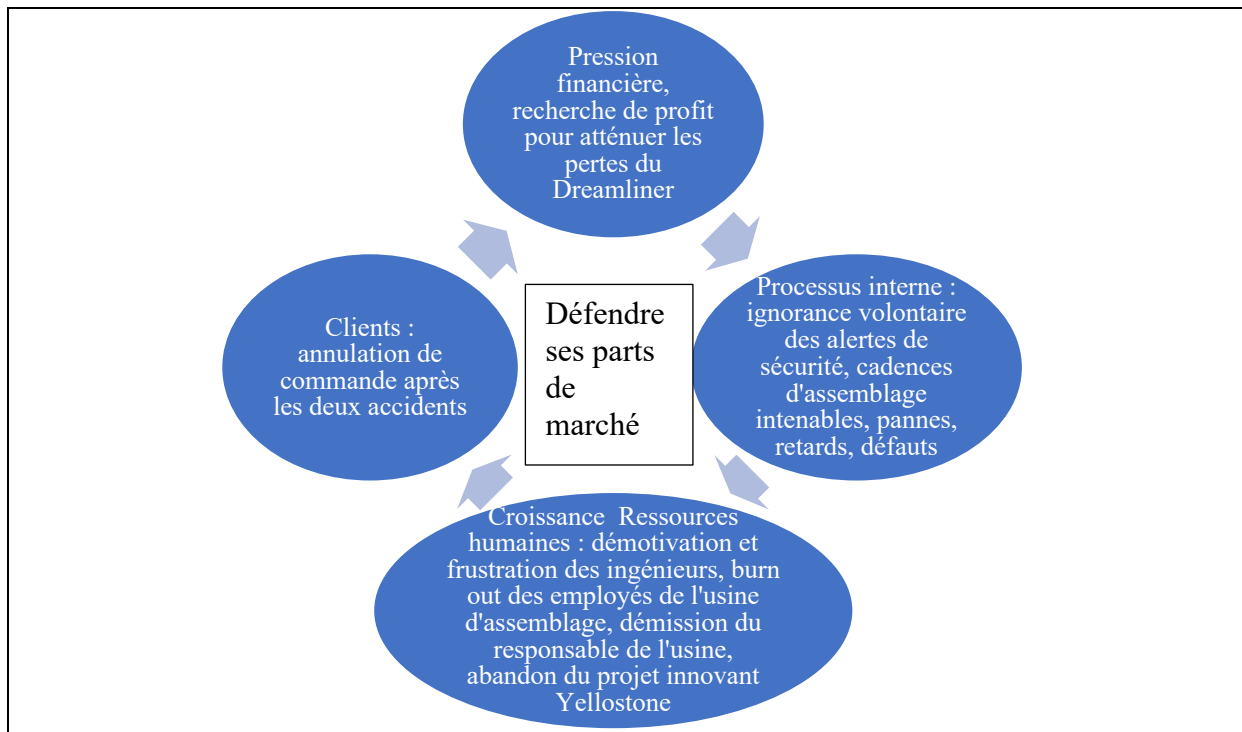
Dans l'ensemble des comptes rendus, nul témoignage ou participation du contrôleur de gestion n'est mentionné. Le mot *financial* est cité 32 fois dans le rapport, il est toujours employé pour décrire la pression financière exercée pendant tout le processus de conception et de production. Depuis la fusion de l'entreprise avec le constructeur Mac Donnell Douglas, une forte culture financière est imposée à l'avionneur. Le système d'information comptable semble être dédié au respect des coûts avec une focalisation sur les coûts externes que sont les coûts d'exploitation des avions. A chaque étape du processus de conception et de production étudiée par la commission d'enquête, des considérations de coût sont évoquées.

Pour autant, les entretiens laissent entrevoir l'existence d'un système d'information plus large, incluant des indicateurs non financiers (notamment dans l'usine d'assemblage) : heures de travail des salariés, défauts, pannes, retards d'assemblage, recours à de la main d'œuvre supplémentaires, rapports d'incidents, alertes etc...

Les manques de communication, les entretiens donnent à penser que peu d'acteurs avaient une vision globale et claire du processus qui était en cours. Au vu des entretiens et données rapportés, nous avons imaginé un tableau de bord équilibré (BSC) , qui s'il avait été utilisé, aurait peut être pu contribuer à de meilleures prises de décisions. (tableau). Nous avons choisi cette présentation car le BSC est régulièrement cité dans les outils employés pour le management stratégique des coûts. Nous observons que la compagnie, qui est clairement dans une posture stratégique de défenseur met à mal deux axes majeurs de son existence : les process internes et la croissance future. Les innovations managériales concernées par les nouvelles méthodes de production ne portent pas leurs fruits

Le cœur de métier du constructeur est impacté par les décisions financières de ne pas perdre de parts de marché vis à vis d'Airbus. La gestion des résultats financiers (Lazonic et al., 2019) rejoint les observations faites par Bromwich et Bimanhi (1994) sur la focalisation des entreprises sur les résultats à court terme. Dans le cas de Boeing, cette focalisation se fait au détriment du cœur de métier et des options de croissance.

Tableau 6 : Relecture du cas Boeing avec un tableau de bord équilibré



Conclusion

Alors que la crise sanitaire s'accompagne d'une crise économique dont personne ne peut prédire le dénouement, la gestion stratégique des coûts semble plus que jamais d'actualité. Les méthodes et outils employés ont fait l'objet d'une abondante littérature que cette période de crise invite à retrouver voire à renouveler. L'objectif de cette communication est de comprendre comment une entreprise, en l'occurrence Boeing, citée en exemple pour sa capacité à bien gérer ses coûts, a pu se fourvoyer dans des choix technologiques discutables, ignorer les besoins de ses clients et finalement perdre des milliards de dollars.

Notre méthode de recherche consiste à analyser les rapports d'enquête rédigés à la suite des deux catastrophes aériennes de 2018 et 2019. L'abondance des sources et documents nous permet d'interpréter les situations rencontrées par les acteurs. Nos résultats portent sur trois aspects.

L'entreprise Boeing, en position de défendeur face à son concurrent Airbus, met en place des procédures éprouvées de gestion stratégiques des coûts et suit les principales étapes de mises en place de ces outils. Pour autant ces étapes sont marquées par des anomalies : la phase d'optimisation des coûts dégrade les fonctions du produit (notamment les fonctions liées à la sécurité), la coopération entre les services semble réduite, les ingénieurs ne sont pas entendus. Cette situation est rendue possible par l'absence de marge de manoeuvre laissée au démarrage du projet. L'hypothèse d'incertitude des coûts n'est pas envisagée, probablement parce que la direction a décidé de reconfigurer pour le 12^{ème} fois le modèle 737 et que les 11 fois précédentes n'ont pas rencontré de difficultés.

Le deuxième point concerne l'analyse de la valeur réalisée par Boeing. Cette analyse est parcellaire et ne reflète plus l'évolution de la valeur attendue par les clients. La 12^{ème} reconfiguration n'est plus possible compte tenu des évolutions technologiques et le nouvel appareil ne satisfait plus complètement un des besoins client : le niveau de sécurité acceptable.

Le troisième point concerne le système d'information comptable qui est utilisé durant le projet. Seuls les indicateurs financiers sont évoqués alors que les entretiens montrent que d'autres informations non financières étaient aussi disponibles. En reconstituant un tableau de bord équilibré, nous observons que les axes processus internes et croissance sont particulièrement malmenés par les décisions prises. Une absence de vision et/ou d'analyse globale de la situation peut aussi expliquer la faillite du projet. Une autre explication possible est à trouver du côté des nécessaires compétences et connaissances industrielles que doivent avoir les hommes du chiffre pour entamer un dialogue pertinent et fructueux avec les ingénieurs.

Annexe 1

Since then, the Committee has held five hearings on issues related to the 737 MAX program;¹⁴ written 23 oversight letters, including 12 records request letters; received an estimated 600,000 pages of records from Boeing, the FAA, airlines, and others; and conducted two dozen official interviews with current Boeing and FAA employees and others. This included transcribed interviews with Michael Teal, former vice president, chief project engineer and deputy program manager of the 737 MAX program;¹⁵ Keith Leverkuhn, former vice president and former general manager of Boeing's 737 MAX program;¹⁶ and Ali Bahrami, the FAA's current Associate Administrator for Aviation Safety. Committee staff have also spoken with a wide range of aviation experts, engineers, software developers, and former FAA and Boeing employees. In addition, the Committee's investigation has been informed by records and information provided by numerous whistleblowers who have contacted the Committee directly with their concerns.

Annexe 2

Il existe 5 différents niveaux de formation des pilotes, selon que l'entraînement concerne un appareil entièrement nouveau ou bien une version améliorée d'un modèle existant. Le niveau A concerne des mises à jour mineures qui n'impactent pas le pilotage en lui-même. Le niveau B, concerne les modifications de systèmes, de contrôles, d'indicateurs qui engendrent des modifications mineures de procédures.

Le niveau E requiert de plus haut degré d'entraînement (en simulateurs de vols) pour « atteindre ou maintenir des connaissances, compétences et habiletés spécifiques ».

Bibliographie

Banham, R. (2000, May). Cost optimization: Off target? CFO , 127-130.

Bromwich, M. and Bhimani, A. (1994), *Management Accounting Pathways to Progress*, Chartered Institute of Management Accountants, London.

Choe, J. M. (2002, June). The organizational learning effects of management accounting information under advanced manufacturing technology. *European Journal of Information Systems*, 11(2), 142-150

Cinquini L., Tenucci A.,(2010) Strategic management accounting and business strategy:a loose coupling? *Journal of Accounting &Organizational Change*, Vol. 6 No. 2,pp. 228-259

Claveau N., Tannery F., (2002)., La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs in N. Mourgues, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, EMS, p 121-150.

- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1999). Supply chain management for lean enterprises : Interorganizational cost management. *Strategic Finance* , 80(10), 15.
- Dumez H. (2010) Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'aegis*, Vol. 6, n° 4, Hiver, pp 3-16
- Dumez H. (2006) Why a special issue on Methodology : Introduction, *European Management Review*, Vol. 3, N° 1, pp 4-6
- Everaert,P., Loosveld,S., Van Acker,T., Schollier, M., Sarens,G.,(2006) Characteristics of target costing:theoretical and field study perspectives, *Qualitative Research in Accounting & Management*,Vol. 3 No. 3,pp. 236-263
- Feil, P., Keun-Hyo, Y., Il Woom,K. (2004). Japanese Target Costing : a Historical Perspective *International Journal Of Stratégis Cost Management* Spring: 10-19.
- Gagne M.L., Discenza R. (1995), Target Costing , *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.10, N° 1, pp 16-22.
- Gandhinathan R., Raviswaran N., Suthakar M. (2004) : QFD- and VE-enabled target costing: a fuzzy approach, *International Journal of Quality & Reliability Management*,Vol. 21 No. 9, 2004,pp. 1003-1011
- Gautier, F. and Giard, V., 2000. Vers une meilleure maîtrise des coûts engagés sur le cycle de vie, lors de la conception de produits nouveaux. *Comptabilité Contrôle Audit*, 6(2), pp.43-75
- Helms, M.M., Ettkin, L.P., Baxter, J.T., Gordon, M.W., (2005), Managerial Implications of Target Costing, *Competitiveness Review* Vol. 15, No. 1, 2005
- Hossein Iranmanesh , Vince Thomson (2008) ,Competitive advantage by adjusting design characteristics to satisfy cost targets *Int. J. Production Economics* 115 (2008) 64– 71
- Jaouen A. et Le Roy F. (2013). *L'innovation Managériale* , Dunod, Paris.
- Langfield-Smith K., (2008) Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 21 No. 2, pp. 204-228
- Langfield-Smith K., (2006), Understanding management control systems and strategy, in Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, Oxford, pp. 243-265.
- Langfield-Smith, K. (1997), “Management control systems and strategy: a critical review”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No. 2, pp. 207-32.
- Le Roy F.,Robert M.,Giuliani P. (2013) L'innovation managériale, Généalogie, défis et perspectives, *Revue Française de Gestion*, Vol 6, n° 235, pp 77-90
- Malleret, V., 2009. Peut-on gérer le couple coûts-valeur?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1), pp.7-34.
- Shank, J.K. (2006), “Strategic cost management: upsizing, downsizing, and right (?) sizing”,in Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, Oxford, pp. 355-79.
- Shank et Govindarajan (1994
- Swenson, D., Ansari, S., Bell, J., & Kim, I. (2003,winter). Best practices in target costing. *Management Accounting Quarterly* , 4(2),12-17.

Zengin, Yasemin, and Erhan Ada. "Cost Management through Product Design: Target Costing Approach." *International Journal of Production Research* 48.19 (2010):

Hemmerdinger, Jon (January 29, 2020). "[Boeing estimates 737 Max crisis will cost \\$18.6 billion](#)". Flight Global. Retrieved February 2, 2020

Committee on Transportations and Infrastructures, Final committee report :the design, development and certification of the BOEING 737 MAX, septembre 2020,
<https://transportation.house.gov/committee-activity/boeing-737-max-investigation>
Komite Nasional Keselamatan Transportasi Republic Of Indonesia- Final KNKT.18.10.35.04, Aircraft Accident Inverstigation Report, octobre 2019.
<https://aviation-is.better-than.tv/737%20MAX%202018%20-%20035%20-%20PK-LQP%20Final%20Report.pdf>

La gouvernance mutualiste comme levier de contrôle : le cas d'une banque.

Christine Marsal

Annals of Public and Cooperative Economics

Volume 84, n° 1, mars 2013, pp 83-101. (HCERES C ; FNEGE 4). DOI : 10.1111/apce.12004

Résumé

Il est courant de mettre en doute la réalité du pouvoir des sociétaires élus dans les organes de gouvernance des banques coopératives. Plus encore, lorsqu'il s'agit d'analyser les mandats des élus de caisse locale. Notre recherche a pour objectif d'analyser plus finement les termes de leur engagement. Les résultats de notre étude de cas, montrent que les élus participent à différents leviers de contrôle. Cette participation contribue à canaliser l'action des dirigeants et des cadres intermédiaires.

Gouvernance cognitive, banques coopératives, leviers de contrôle

La réalité de la gouvernance mutualiste fait débat (Fonteyne, 2007). Cette gouvernance est basée sur le principe démocratique (un homme, une voix), une organisation en pyramide inversée, des objectifs de performance à long terme⁹³ et le respect de valeurs telles que la démocratie, la solidarité ou la proximité. Dans le secteur bancaire, l'analyse des mécanismes internes de gouvernance dans une approche « traditionnelle »⁹⁴ (Bouaiss et al., 2009), néglige les spécificités de cette forme de gouvernance. De son côté, Richez-Battesti (2006) relève la faible consistance des contrôles exercés dans les banques coopératives. En effet, les administrateurs ne sont pas élus pour leurs compétences ou leurs connaissances du monde bancaire, ils sont parfois éloignés des centres de décision. L'engagement des sociétaires élus, qui interviennent bénévolement dans les instances locales et fédérales, est pourtant réel. Quels sont les termes de cette participation ? Parviennent-ils réellement à limiter le pouvoir des dirigeants, des salariés ? Pour répondre à ces questions, nous mobilisons la grille d'analyse de Simons (1991, 1995, 2005). Dans son ouvrage de 1995, Simons fait tout d'abord le constat que, dans les organisations, les pratiques de contrôle revêtent de multiples formes : supervision directe, système d'analyse et de correction des écarts, contrôle social, contrôle lié à la culture. L'auteur étudie plus précisément les dispositifs formels de contrôle : les plans, les budgets, les tableaux de bord. Par ces dispositifs, il s'agit pour les dirigeants d'informer les salariés sur les orientations stratégiques choisies ou émergentes, les buts à atteindre, les opportunités à saisir. Pour l'auteur, ces dispositifs se transforment en systèmes de contrôle lorsqu'ils sont employés pour maintenir ou modifier les modèles d'affaires en vigueur dans l'organisation. Ces systèmes prennent la forme de « leviers » de contrôle (interactif, diagnostique, croyances et limites) qui par leurs tensions vont permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Il existe, à notre connaissance, peu d'étude traitant de cette problématique dans des banques coopératives. Or, la contribution des membres de la coopérative peut modifier la façon dont ces leviers sont employés. C'est ce que suggère l'article de Maurel (2008), traitant des méthodes de contrôle dans les sociétés coopératives de production. Il s'agit d'introduire dans l'analyse de la gouvernance, des dimensions encore peu explorées jusqu'à présent et qui relèvent du champ du contrôle de gestion. Ce qui revient aussi à introduire dans le champ du contrôle de gestion, une partie prenante supplémentaire, en l'occurrence les représentants élus des sociétaires.

Notre problématique est alors la suivante :

Quelle est la combinaison des leviers de contrôle dans le cas d'une gouvernance dite mutualiste ?

Notre article se propose de répondre à cette question, à partir d'une étude de cas. L'article est organisé comme suit : une première partie présente l'articulation entre leviers de contrôle et gouvernance mutualiste, un deuxième point décrit le protocole de recherche. Le point trois est consacré aux principaux résultats, le point 4 discute et conclut ce travail.

⁹³ Par opposition aux contraintes de rentabilité à court terme.

⁹⁴ Par l'utilisation de la grille d'analyse de la Théorie de l'Agence.

Leviers de contrôle et gouvernance

Le poids socio économique des banques coopératives françaises en fait un objet d'étude intéressant (point 1). La mobilisation de la grille d'analyse de Simons, doit permettre de répondre à la question de la participation effective des représentants élus aux mécanismes de gouvernance (point 2).

1.1. Le contexte des banques coopératives françaises.

Les banques du secteur mutualiste et coopératif occupent un poids économique considérable dans le secteur bancaire français (tableau 1). Ces banques constituent en 2011 de véritables groupes, ayant racheté d'autres réseaux bancaires en France ou à l'international. C'est le cas du groupe Crédit Agricole (CA) et du groupe Crédit Mutuel (CM). L'ensemble des établissements collecte 60 % des dépôts et distribue 50 % des crédits en France⁹⁵. Chaque réseau cherche à renforcer son sociétariat et les rapports de gestion communiquent largement sur cet aspect de la gouvernance.

Tableau n° 1. Comparaison socio-économique des banques coopératives en 2004 et 2011

	Crédit Agricole	Groupe BPCE	Crédit Mutuel
Sociétaires	5,7 millions 6,5 millions	5,8 millions (3) 8,1 millions	6,5 millions 7,3 millions
Clients	16,1 millions 27 millions (2)	31,6 millions (3) 36 millions	13,8 millions 28,8 millions (4)
Salariés	134 000 (1) 160 000 (1)	91 309 (3)	56 760
Produit net bancaire (€)	24,3 milliards	16,3 milliards (3)	8,8 milliards
Résultat Net (€) – part du groupe	5 milliards	3,2 milliards (3)	1,5 milliard

2. (1) Y compris activités internationales, (2) Y compris 6 millions LCL, (3) reconstitution du périmètre (4) y compris CIC et Cofidis- Sources Rapports annuels 2004, 2011

Ces établissements sont caractérisés par un regroupement de banques locales présidées par un chef de réseau (réseau caisse d'épargne) 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 surveillance⁹⁶ des banques locales ou régionales.

Les banques régionales disposent d'une large autonomie en matière de politique commerciale, financière et de prise de risque. Ces établissements ne constituent cependant pas le niveau élémentaire de gouvernance que l'on retrouve au niveau des caisses locales. Une caisse locale est une agence bancaire (plus rarement 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.),⁹⁷ 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. Ce sont ces élus : présidents, conseillers et administrateurs de caisse qui font l'objet de notre étude.

S'ils n'ont pas 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),

⁹⁵ Données 2006, issues du rapport annuel 2007 du Conseil Supérieur de la Coopération

⁹⁶ Ce pouvoir concerne essentiellement le respect des obligations réglementaires en matière de gestion des risques et de solidité financière.

⁹⁷ 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.

l'approbation des caisses locales est indispensable. Les élus doivent être convaincus du bien fondé des propositions qui leur sont faites.

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 des banques coopératives, la décentralisation de la gouvernance est un point clé pour s'adapter à l'environnement économique. Dans ce cadre, les administrateurs et les conseillers de caisse ont un rôle particulier à jouer : élus pour les valeurs qu'ils représentent et leur appartenance à d'autres réseaux sociaux, ils contribuent au développement commercial des établissements (Gianfaldoni, 2007). Ce faisant, ils contribuent à la dimension cognitive de la gouvernance.

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

La gouvernance qui en résulte est moins axée sur les aspects disciplinaires que cognitifs au sens de Charreaux (1999), Dosi et al. (2000), Charreaux (2002), Charreaux et Wirtz (2006). Dans cette grille d'analyse, la création de valeur ne provient pas uniquement de l'élimination de comportements opportunistes⁹⁸. Ce sont les capacités du management d'organiser la production et d'acquérir de nouvelles connaissances qui permettent aux firmes d'être plus performantes. Dans ce contexte, conseil d'administration et dirigeant agissent davantage dans une logique de collaboration que de confrontation (Zingales, 2001 ; Aoki, 2001 ; Charreaux, 2002 a, b).

La question est de savoir comment cette collaboration est organisée dans les banques coopératives. 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. Nous souhaitons mettre en lumière le rôle des administrateurs et conseillers élus dans ces dispositifs.

Ce que nous tentons de démontrer dans le point suivant.

2.1. Leviers de contrôle et mobilisation des élus

Simons (1995) identifie plusieurs leviers de contrôle qui permettent aux dirigeants de s'assurer que les objectifs stratégiques sont atteints, que l'organisation s'adapte à son environnement, que les valeurs éventuellement affichées sont réellement défendues. Dans cette grille, les acteurs concernés sont les dirigeants et les salariés.

L'introduction de cette problématique dans la gouvernance mutualiste revient à s'interroger sur la façon dont dirigeants et les élus vont collaborer et s'assurer, par exemple, que les objectifs stratégiques sont atteints, que les valeurs mutualistes sont respectées. A partir des caractéristiques des leviers de contrôle, il s'agit d'identifier les dimensions pour lesquelles cette collaboration se déploie.

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, le contrôle liés aux croyances et le contrôle lié à l'existence de limites.

⁹⁸ Telle qu'elle apparaît dans une lecture normative de la théorie de l'agence.

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, les écarts, utilisés pour motiver les individus (vision disciplinaire de la coordination).

Notre première proposition est que si les élus de caisse locale sont fortement associés à la gestion de leur caisse et de leur secteur, ils doivent pouvoir être associés à ce type de contrôle.

En effet, de part les connaissances qu'ils détiennent, ils peuvent participer à la définition d'objectifs commerciaux et à la correction des écarts.

Le contrôle interactif est celui qui implique personnellement et régulièrement les dirigeants, il se développe surtout quand il s'agit d'être réactif (l'environnement est incertain) et se matérialise par des discussions, des débats avec les cadres intermédiaires autour des outils de contrôle. Ces débats débouchant sur des plans d'actions.

Si l'on considère que les élus de caisses locales ont aussi leur rôle à jouer dans ce contexte, alors notre deuxième proposition est que, dans le cas d'environnement incertain, ils peuvent participer aussi à ce levier de contrôle.

Le contrôle par les croyances (ou valeurs) est celui qui va déterminer comment les objectifs vont être atteints, expliciter le niveau de performance attendue, comment se développent les relations humaines. Il est utilisé pour orienter les comportements des individus, il se traduit par la vision d'entreprise.

Notre troisième proposition est que, par la défense des valeurs mutualistes, les élus doivent aussi être impliqués dans cette dimension du contrôle.

Le levier de contrôle par les contraintes regroupe des règles formelles, les interdictions et les sanctions en cas de non respect de ces règles. Il se matérialise par un code de bonne conduite.

Les différents leviers coexistent et créent des « tensions » qui permettent aux dirigeants de coordonner les salariés et de déterminer des plans d'actions. Les tensions permettent à la fois de dynamiser la créativité des collaborateurs mais aussi de freiner les initiatives (Mundy, 2009) ou les comportements qui pourraient nuire au fonctionnement de la firme. C'est l'utilisation qui est faite des outils de contrôle de gestion (tableaux de bord, *reporting* financier, budgets, plan à moyen terme...) qui permet de déterminer si l'on est en présence de tel ou tel levier de contrôle (Simons, 1991).

Notre démarche consiste à observer les pratiques qui se développent autour de ces outils et qui impliquent d'autres acteurs que les salariés et les dirigeants, en l'occurrence les élus de caisses locales. Cette implication doit nous permettre de caractériser plus finement la gouvernance mutualiste.

2. Le cas d'une banque coopérative.

Le protocole de recherche fait l'objet du premier point. Les premières observations confirment que les élus sont destinataires de plusieurs outils de contrôle (point 2).

2.1. Le protocole de recherche.

Notre étude se situe au sein du groupe Crédit Mutuel. Cet établissement bancaire est composé de plusieurs réseaux bancaires (deux en France, un en Allemagne), de plusieurs filiales (assurances, informatique, sécurité des biens...) et de multiples participations.

L'organisation politique du Crédit Mutuel repose sur trois niveaux ou degrés. La base de l'organisation du Crédit Mutuel se situe au niveau du sociétariat. Les sociétaires constituent les Caisses de Crédit Mutuel qui forment le premier degré de la structure politique. Ils élisent les membres des conseils d'administration et de surveillance. Les caisses d'une même région géographique adhèrent à une Fédération régionale (c'est le deuxième degré de la structure

politique). Elles élisent ensuite leurs représentants qui siègent dans différentes instances fédérales et participent aux décisions sur l'activité et le fonctionnement du Crédit Mutuel.

Au troisième degré de la structure politique se trouve la Confédération du Crédit Mutuel qui réunit les 18 Fédérations régionales et la Fédération agricole. Son conseil d'administration, composé des représentants des Fédérations, et son président sont élus par l'assemblée générale des Fédérations.

Collectivement, les Caisses locales contrôlent l'ensemble des structures communes du Crédit Mutuel. Les caisses d'un même secteur géographique sont regroupées en District. Le district est animé par un bureau dont les membres sont élus par les caisses. Il favorise les rapports entre les caisses elles-mêmes, ainsi qu'avec les organismes fédéraux. Il réalise et favorise les actions communes aux caisses. Il représente le Crédit Mutuel auprès des instances économiques, sociales, culturelles et administratives du ressort du District. Les directions régionales ont pour mission d'animer et de participer au développement commercial des caisses. Elles apportent une expertise dans certains domaines : marchés à développer, assurance. Elles assistent et contrôlent les caisses dans la gestion des crédits, du personnel et des investissements. Enfin, elles assurent la liaison avec les organismes fédéraux et apportent un soutien logistique aux districts.

La Fédération dans laquelle se situe notre étude est découpée en Directions Régionales (D.R.), elles-mêmes découpées en Districts. Chaque D.R. est dirigée par un Directeur qui anime une équipe « d'appui » au service du bon fonctionnement et du développement des caisses locales : animation commerciale, fonction logistique, maîtrise des risques, contentieux, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion. Ce sont les fonctions « techniques ». Les fonctions « politiques » sont assurées par les Districts et leurs Bureaux élus⁹⁹. L'étude de cas, concerne un District qui a la particularité de recouvrir entièrement le territoire d'une D.R.. Fin 2008, le district regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de C.S. et C.A. et 575 administrateurs), 556 salariés, 60 caisses pour 96 points de vente. Les caisses locales sont regroupées par secteur, il y a 7 secteurs dans le District.

Le protocole de recherche est basé sur une approche qualitative et la collecte des données prend plusieurs formes : entretiens directs, étude des procès-verbaux de réunion, participation à ces réunions, enquête par questionnaire (tableau 1). Notre étude est avant tout exploratoire dans la mesure où l'étude approfondie des outils contrôle de gestion dans les mécanismes de gouvernance est encore peu répandue. Après une phase de test auprès d'une vingtaine de personnes, présidents et élus, issus de 3 C.C.M. différentes (urbain, rural, semi-rural), la version définitive du questionnaire est achevée fin mars 2009¹⁰⁰.

Tableau 1: La diversité et croisement des sources d'information.

Mode de collecte des données	Les données obtenues
Questionnaires auto administrés après un test effectué auprès des élus de 3 caisses (17 personnes participent au test) Déclaratif	208 répondants soit un taux de réponse de plus de 30% pour l'ensemble des élus
Entretiens avec les dirigeants Entretiens semi directifs	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

⁹⁹ Nous aborderons plus précisément cet aspect dans le point 3.2

¹⁰⁰ En annexe, des extraits des questions posées.

Entretien avec un directeur de caisse	3 entretiens
Entretien semi directif	
Entretien et envoi d'un mini questionnaire auprès du contrôleur de gestion	1 entretien informel plus envoi d'un questionnaire
Étude des ordres du jour de réunion (62 réunions sur 3 ans) Analyse des documents externes (rapports de gestion, code de déontologie)	62 ordre du jours analysés de février 2007 à septembre 2009.

L'envoi des questionnaires s'effectue courant avril avec date limite de réponse au 30 juin 2009. Une collecte complémentaire de données, se déroule en automne 2010. Au terme de cette période, 147 questionnaires sont retournés : 42 questionnaires présidents et 105 questionnaires élus. Au total, 208 personnes ont participé à cette enquête¹⁰¹ : 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. Les répondants exercent leur mandat dans 42 caisses (soit 70 % des caisses du District). 73% des représentants élus au Bureau de District ont répondu à l'enquête. La composition de l'échantillon fait apparaître une très bonne représentativité des élus. 118 hommes et 43 femmes ont participé à l'enquête, soit un taux de féminisation de 25% (contre un peu plus de 26% pour le District). La répartition des répondants en fonction des mandats exercés montre un bon équilibre entre C.A. (59% des mandats de présidents, 48% pour les élus) et C.S. (17% des mandats de présidents, 43% pour les élus). Enfin, les élus exercent, en moyenne, leur mandat depuis une dizaine d'années pour les présidents, un peu plus de 11 ans pour les conseillers et les administrateurs.

2.2. La mobilisation des élus autour des outils de contrôle.

La mobilisation des élus se matérialise par l'organisation de plusieurs réunions (Bureau de District, réunion de secteur, Assemblée Générale, Séminaire des présidents, Conseils mensuels de caisse). Ces réunions ont pour objet d'associer les élus, et en particulier les présidents de caisse, à l'activité commerciale, financière du District et du groupe.

L'examen des ordres du jour¹⁰² souligne l'importance des outils de contrôle de gestion dans la conduite de plusieurs réunions (tableau n° 2).

Dans le même temps, les élus présidents, les administrateurs et les conseillers 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.

Tableau n° 2: Les outils de contrôle de gestion à l'ordre du jour des réunions régionales

Fréquence annuelle de diffusion auprès des élus	Les thèmes contrôle de gestion à l'ordre du jour
9	Tableau de bord du District (épargne, crédit, rentabilité, risques) Le P.M.T. du District : les avancées, les retards, comparaison avec la Fédération
6	Les données financières et économiques du groupe (résultat économique, Fonds propres, notation)
2	Comparaison des résultats commerciaux et financiers des caisses du secteur

¹⁰¹ 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.

¹⁰² 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.

1	<i>Reporting</i> , annuel et politique du groupe, essentiellement données comptables du District, données financières du groupe
12	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 comptes-rendus de réunion et entretiens avec les dirigeants.

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 élus 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 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. Les élus 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)¹⁰³.

La synthèse des discussions, élaborée avec la participation des élus, sert de base de négociation avec la Fédération pour obtenir plus de moyens financiers, humains, techniques pour atteindre les objectifs assignés.

Ces premières observations ne permettent pas de distinguer quel levier est privilégié par rapport à tel autre, une analyse plus fine de l'utilisation de ces outils est alors nécessaire.

3. La participation des élus à différents leviers de contrôle.

Ces résultats concernent la participation des élus au levier diagnostique (point 1), au levier interactif (point 2), au levier lié aux croyances (point 3).

3.1. La place des élus dans la dimension diagnostique du contrôle.

Il s'agit de savoir si les élus participent à la définition des objectifs commerciaux et financiers alloués aux cadres intermédiaires, s'ils participent à la correction des éventuels écarts et s'ils influencent le système de récompense et sanctions associés à ces objectifs.

Le tableau 3 résume les principales caractéristiques de cette association, nous reprenons la présentation qui est faite dans l'ouvrage de Simons (1995), page 179.

Tableau 3 : Participation des élus au contrôle diagnostique

Quoi	L'implication des élus dans le suivi et la formulation du Plan Moyen Terme
Pourquoi	Sensibilisation des élus aux critères de bonne gestion : suivi des réalisations, analyse et correction des écarts
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 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 élus 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 élus assurant un co-pilotage de l'activité commerciale de la banque de détail.

¹⁰³ Le PMT en cours lors de notre étude couvre les années 2008-2010 (élaboré en 2007).

Impact sur les cadres intermédiaires	Les cadres intermédiaires (les directeurs d'agence) présentent et justifient les résultats commerciaux et financiers devant les conseils.
--------------------------------------	---

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 de la fédération 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 à moyen terme mais résultent de comportements non appropriés vis à vis de salariés ou de clients. 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. Lorsque les directeurs atteignent leurs objectifs, ils ne perçoivent pas de prime, par contre ils obtiennent un budget supplémentaire. La récompense se manifeste par une extension de leur pouvoir décisionnaire (augmentation de leur délégation en matière de crédit par exemple), ils peuvent ainsi prétendre à diriger une agence plus grande. Ce ne sont pas les élus qui décident de l'ampleur de la nouvelle délégation accordée.

3.2. 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 District¹⁰⁴.

Dans le questionnaire¹⁰⁵, les espaces d'échanges sont envisagés, au travers 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). L'enquête montre que les élus identifient plusieurs espaces d'échanges (tableau 4). Les hauts dirigeants (Directeurs Généraux de la Fédération) 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)¹⁰⁶. 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

¹⁰⁴ En effet, la dimension interactive du contrôle est favorable à des changements de cap, d'objectifs stratégiques alors même que le contrôle diagnostique est pratiqué. Cela se produit en cas de fortes incertitudes stratégiques, de changements soudains de l'environnement.

¹⁰⁵ Un extrait est proposé en annexe

¹⁰⁶ Les interactions sont plus nombreuses avec les cadres intermédiaires et particulièrement avec le Directeur Régional.

finaleme nt de recueillir les remarques et commentaires des élus lors de la partie conviviale et informelle de ces réunions.

Tableau 4 : Participation des élus au contrôle interactif

Quoi	Les cadres intermédiaires et les élus sont impliqués régulièrement et de façon importante dans les activités de la caisse
Pourquoi	Pour focaliser les élus 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 élus et entre élus 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), page 180.

Les résultats de l'enquête montrent que les élus profitent largement de ces dispositifs, ils comprennent mieux la stratégie et l'environnement économique et financier du groupe (plus de 60% des élus sont d'accord ou plutôt d'accord avec ces affirmations).

3.3. La place des élus dans le contrôle par les croyances.

La présence d'un contrôle par les croyances se matérialise par des dispositifs formels tels que l'existence d'un code de déontologie (Simons, 1995). Nous recherchons si de tels dispositifs existent au sein du groupe (tableau 5) et nous interrogeons les élus sur leurs attentes en matière de communication de la part des dirigeants.

Tableau n° 5 : Description et 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.

Impact sur les cadres intermédiaires	Les élus peuvent intervenir dans la sanction d'un cadre qui ne défendrait pas les valeurs mutualistes.
--------------------------------------	--

Tableau construit d'après le modèle présenté par Simons (1995), page 178.

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. Les réponses obtenues auprès des administrateurs et conseillers vont dans le même sens. 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 nombreux questionnements existent ensuite sur le positionnement du groupe C.M. dans le secteur bancaire dont les élus perçoivent les profonds bouleversements, c'est ainsi qu'ils souhaitent connaître : « L'importance du C.M. en France, en Europe par rapport aux autres concurrents », « les points forts et les points faibles du groupe ». Ils cherchent à mieux comprendre la cohérence des choix opérés avec l'historique du groupe (cité deux fois) ou avec les valeurs mutualistes (souligné). Le président de la Fédération évoque à cet égard le contrôle de valeurs mutualistes par les élus.

L'examen des ordres du jour, l'analyse des entretiens n'a pas permis de mettre en lumière le rôle des élus dans le contrôle des limites, il montre cependant une participation importante des élus aux dispositifs de contrôle interne (contrôle des procédures de l'agence, contrôle du suivi des clients débiteurs, des dispositifs anti blanchiment etc....).

4. Discussion

Les résultats mettent en lumière l'articulation des leviers de contrôle dans cet établissement (point 1). La mobilisation des leviers de contrôle associant les élus de terrain, permet de poser les premières caractéristiques d'une gouvernance mutualiste (point 2).

4.1. L'articulation des leviers de contrôle dans une banque coopérative.

Dans un premier temps, nous focalisons notre synthèse sur les dispositifs qui influencent le comportement des salariés que sont les directeurs de caisse ou le DR.

Nos résultats apportent une illustration des travaux de Simons (1995), Mundy (2009), Widener (2007) quant à la coexistence de plusieurs leviers de contrôle dans les firmes. Dans notre cas, trois leviers sont mobilisés : le contrôle diagnostique, interactif et par les croyances. Dans les trois cas, nos propositions¹⁰⁷ sont validées faisant apparaître plusieurs spécificités.

Le contrôle diagnostique est particulièrement développé dans le pilotage de l'activité des caisses locales et du District. Les pratiques de comparaison sont très répandues et concernent tant les directeurs que les présidents de caisse. Ces pratiques existent lors des réunions auxquelles les élus sont conviés ou par consultation des résultats du secteur sur l'intranet de chaque caisse.

Cependant, la forme de contrôle que nous observons ne correspond pas tout à fait aux caractéristiques décrites par Simons (1995). En effet, il n'existe pas de lien entre rémunération et atteinte des objectifs, ce qui est original. La récompense des directeurs de caisse (qui atteignent régulièrement les objectifs qui leur sont assignés) est d'ordre non financier et concerne la possibilité d'avoir une affectation dans une caisse de plus grande importance ou d'avoir un pouvoir de délégation plus grand dans leur caisse d'exercice. Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, les élus et le DR se mobilisent avec le directeur de caisse pour comprendre les raisons de cette moindre performance et entreprendre les mesures correctrices.

¹⁰⁷ Qui restent très simples voire simplistes dans leur formulation.

Les outils qui servent de support à cette forme de contrôle sont : le tableau de bord du suivi du PMT, le tableau de bord économique et commercial du District, le tableau de bord commercial de la caisse locale.

La dimension interactive du contrôle est aussi développée, les exemples relatés (négociation budgétaire, suivi des nouveaux produits commercialisés) sont conformes aux caractéristiques et exemples donnés par Simons (1995). L'originalité réside dans la multiplicité des acteurs impliqués dans ces interactions. Les dirigeants, les cadres intermédiaires (le DR), les directeurs de caisse, les présidents interagissent régulièrement.

Les outils qui servent de support à ce type de contrôle sont : le tableau de bord du PMT et le tableau de bord économique et commercial du District.

Dans la lignée de travaux de Simons (1995) et Tuomela (2005), nous constatons ainsi qu'un même outil peut indifféremment être employé dans le cadre du contrôle interactif et du contrôle diagnostique.

Les dispositifs de contrôle liés aux croyances sont variés (code d'éthique, valeurs mutualistes affichées dans les rapports de gestion). L'originalité réside dans le fait que les élus sont très fortement impliqués dans cette forme de contrôle vis à vis des salariés. Ils contribuent à la « discipline » des comportements « déviants » qui seraient observés en agence. De part leur proximité avec les salariés de l'agence, avec les sociétaires, ils peuvent alerter la hiérarchie si une anomalie est détectée. La deuxième originalité réside dans le caractère informel de ces pratiques, contrairement aux spécificités de ce type de contrôle décrit par Simons.

4.2. Une caractérisation possible de la gouvernance mutualiste

Notre étude se focalise sur les élus de terrain, ceux que la littérature traditionnelle « stigmatise » parfois, en arguant qu'ils ne disposent pas d'importants pouvoirs. Pour autant, les efforts consentis pour les mobiliser sont importants et permettent de dessiner une forme de gouvernance « locale » qui oscille entre discipline et collaboration.

Les observations que nous avons effectuées indiquent que les croyances et les valeurs jouent un rôle disciplinaire non négligeable. L'importance accordée aux valeurs mutualistes (dans les discours, dans les rapports de gestion) se traduit sur le terrain par d'importants efforts de communication des dirigeants en direction des élus de « base ».

Il s'agit, pour l'équipe dirigeante d'expliquer les choix stratégiques et par conséquent de limiter les biais de compréhension (Demsetz, 1995 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Charreaux, 2005) existant entre eux et les élus.

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 dirigeants doivent fournir des efforts pour maintenir la confiance des élus. Pendant notre période d'observation, ils ont largement communiqué sur le rachat de deux établissements spécialisés dans le crédit à la consommation. Pour nombre d'élus, ces établissements sont loin d'illustrer les valeurs mutualistes du C.M. et un tel rachat signifie que ces valeurs sont bafouées, c'est pourquoi les dirigeants ont redoublé d'efforts pour les convaincre du contraire.

Dans le même temps, les dirigeants communiquent aussi sur la gestion des ressources humaines : préservation de l'emploi, non commissionnement des chargés de clientèle, modification des modes de rémunération des traders (dans une des filiales du groupe CIC). Ces

choix de gestion correspondent aux attentes des élus et cela permet de conserver leur confiance et leur approbation.

Cette adhésion est renforcée lorsque les élus sont associés aux dimensions diagnostique et interactive du contrôle. Dans ce cadre, ils participent à la détermination des objectifs commerciaux locaux, à l'analyse et la correction des écarts de l'activité banque de détail du groupe. Les débats et discussions portent sur les axes de diversification, les nouveaux produits dans un contexte stratégique plus incertain.

Cette collaboration 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 élus, 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 (ce qui fut particulièrement utile pendant la crise financière) et d'avoir une « prise directe » avec les évolutions commerciales de la banque de détail (impact de la commercialisation des produits de téléphonie mobile par exemple).

Il est alors possible de résumer les principales caractéristiques de cette forme de gouvernance fortement imbriquée dans les pratiques locales de contrôle (Tableau 6).

Tableau 6 : Les caractéristiques des leviers mobilisés par la gouvernance mutualiste.

Leviers de contrôle auxquels les élus participent	Salariés concernés par ces leviers	Objet du contrôle	Impact en termes d'apprentissage
Contrôle diagnostique	Cadres intermédiaires (Directeur de caisse, Directeur Régional), salariés des caisses locales	Activité économique et commerciale locale	La correction des écarts permet de réunir les élus, les cadres intermédiaires pour la recherche de solution Les élus améliorent leurs connaissances des contraintes financières et réglementaires
Contrôle interactif	Cadres intermédiaires (Directeur de caisse, Directeur Régional, Hauts dirigeants)	Activité économique et commerciale locale, nouveaux produits,	Les cadres intermédiaires, les hauts dirigeants connaissent mieux les réactions du marché (que les élus représentent) Les élus améliorent leurs connaissances des nouveaux produits

Contrôle par les croyances	Cadres intermédiaires (Directeur de caisse, Directeur Régional, Hauts dirigeants)	Comportements inappropriés des cadres intermédiaires Choix stratégiques des hauts dirigeants	Les dirigeants sont alertés de comportements inappropriés et peuvent prendre des décisions en conséquence. Ils connaissent les points sur lesquels les débats sont encore tabous (le recours au marché financier).
-----------------------------------	---	---	---

Conclusion

Il est courant de mettre en doute la réalité de la gouvernance des banques coopératives en particulier lorsque l'on s'intéresse aux représentants élus des sociétaires de caisses locales qui n'exercent pas de mandat au niveau national.

Pour autant, les discours des dirigeants, les rapports de gestion indiquent que les efforts de mobilisation de ces élus sont conséquents. C'est dans ce contexte, que nous avons souhaité connaître plus précisément les ressorts de la participation de ces élus aux mécanismes de contrôle d'un établissement en particulier. La grille d'analyse de Simons nous a semblé un bon « angle d'attaque ». En effet, elle permet de dépasser la vision strictement disciplinaire de la gouvernance pour s'orienter vers des dimensions comportementales et cognitives dont on sait qu'elles existent mais dont on ignore comment elles se manifestent concrètement.

Les résultats de notre étude montrent que la mobilisation des leviers de contrôle, dans cet établissement, laisse apparaître plusieurs spécificités tant du point de vue de la coordination des salariés que du point de vue de la collaboration des élus et des dirigeants.

Dans le cas de la coordination des salariés, nous avons pu noter la mise sous tension de l'établissement par les leviers diagnostique, interactif et contrôle par les valeurs. Pour chacun des leviers, les élus sont parties prenantes de cette mise sous tension.

La gouvernance mutualiste qui en découle présente des caractéristiques plus riches et plus complexes que les études antérieures ne l'avaient laissé entrevoir.

En marge des mécanismes politiques traditionnels (pouvoir de révocation des dirigeants, pouvoirs de blocage), les élus « de bases » sont plus étroitement associés à la bonne marche de leur établissement.

Ils participent au contrôle des salariés de caisse et des cadres intermédiaires tant du point de vue des résultats économiques et financiers que de l'adéquation des comportements avec les valeurs affichées par la banque. Ce faisant, tout ce passe comme s'ils secondaient les hauts dirigeants dans le pilotage de l'activité quotidienne en région.

Porteurs de valeurs mutualistes, ils attendent de part de l'équipe dirigeante, des messages et des actions concrètes en cohérence avec ces valeurs.

La forte imbrication des élus dans les différents dispositifs est de nature à constituer un véritable actif spécifique difficilement imitable ni reproductible.

Les élus font clairement partie du pouvoir politique mais sont associés à des dimensions plus techniques, plus « gestionnaires » de la bonne marche de l'entreprise. Pour renforcer cette implication dans la gestion de l'établissement, le groupe consacre des moyens importants à la

formation des élus. Le résultat observé est celui d'une cohésion très forte des élus de ce avec les cadres, les salariés de ce district.

A ce stade, il serait intéressant de poursuivre l'analyse en explorant plus avant la proximité des directeurs de caisse avec les présidents (les causes d'échec et de succès de ces associations), de mesurer l'impact des politiques de formation sur la cohésion observée dans ce District (afin de poursuivre dans des dimensions plus cognitives) et plus généralement de poursuivre l'analyse dans un autre établissement.

Annexes

Annexe 1 : Les engagements du Groupe et le code de déontologie des élus.

Les engagements du C.M., sont mentionnés en préambule du code de déontologie (extrait du code publié sur le site institutionnel).

- favoriser la participation des sociétaires à l'activité et la vie statutaire de leur Caisse locale
- construire avec ses sociétaires et clients des relations fortes et durables fondées sur la confiance réciproque, la transparence et le respect des engagements mutuels
- être à leur écoute, les conseiller, les aider dans leurs projets et leurs difficultés
- leur proposer des produits et services de qualité
- contribuer au développement local et à l'emploi, en encourageant l'épargne et en la mettant au service de l'économie locale et régionale
- contribuer à l'amélioration du cadre de vie, à la solution des problèmes de société et au développement durable

Les règles de bonne conduite mettent en avant les devoirs suivants : respect des valeurs et des textes, respect de la personne, devoir de bonne gestion, devoir de confidentialité, devoir de réserve, bénévolat et indépendance des élus, devoir de formation, conflits d'intérêts.

Annexe 2 : Les axes stratégiques relevés dans les rapports de gestion de 2005 à 2009.

« Axé sur la banque de proximité, la bancassurance et le leadership technologique, la stratégie du groupe est celle d'un développement durable et rentable, aux performances reconnues par les agences de notation ». « Un développement durable dégagé d'une recherche de la seule rentabilité à court terme visée par les sociétés cotées ». « Ses valeurs de responsabilité, de solidarité et d'engagement social sont pour lui aussi stratégiques que la compétitivité des services. Les salariés, sous le contrôle des élus et en partenariat avec eux, les choix stratégiques de l'entreprise et assurent son développement. L'emploi n'est pas une variable d'ajustement mais un objectif stratégique » Rapport 2005

« Axé sur la banque de proximité, la bancassurance et le leadership technologique, la stratégie du groupe est celle d'un développement durable et rentable, aux performances reconnues par les agences de notation ». « Un développement durable dégagé d'une recherche de la seule rentabilité à court terme visée par les sociétés cotées ». Rapport 2007

« Stratégie est celle d'un développement maîtrisé axé sur la banque de proximité, la bancassurance et le leadership technologique. Banque de proximité, le groupe conjugue les forces du CM banque coopérative et mutualiste à fort ancrage régional et local, avec celles du CIC, banque commerciale ». Rapport 2009.

Annexe 3 : Extrait du questionnaire administré auprès des présidents.

1. Indiquez quelles sont les réunions auxquelles vous participez
2. Parmi ces réunions quelles sont les réunions les plus importantes pour : comprendre la stratégie du groupe, la situation économique et financière, pour exprimer votre point de vue, pour relayer les questions des sociétaires, pour des échanges informels avec les autres présidents.

3. Lors de ces réunions quelles sont les informations, les chiffres qu'il vous semble particulièrement important de connaître ?
4. Lors de ces réunions quels sont les informations, les chiffres supplémentaires que vous aimeriez obtenir ?

Bibliographie

Aoki M. (2001), *Toward a comparative Institutional Analysis*, MIT Press

Bouaiss K, Marsal C. (2009) « les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Mars, Vol. 12, n° 1, p. 93-126.

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

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

Charreaux, 2005, « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, vol. 28,n° 157, juillet –aout, pp 215-238

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. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... » in G. Koenig (Ed.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* , Economica, pp 61-141.

Conner K. R. et Prahalad C.K. (1996), « A Ressource based Theory of the Firm : Knowledge Versus opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, pp 477-501.

Demsetz, H. (1995) ,*The economics of the business firms- Seven critical commentaries*, Cambridge University Press

Dosi G. et Marengo L (2000), « On the Tangled Discourse between Transaction Cost Economics and Competence based Views of the Firm : some comments », in N. Foss et V. Mahnke, *Competence, Governance and Entrepreneurship*, Oxford University Press, pp 80-92.

Fonteyne W. (2007) « cooperatives bank in Europe – Policy Issue », IMF Working Paper, 07/159

Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., (2007), La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises, Université D'Avignon, Aix Marseille II, Recherche financée par la DIIESES.

Maurel C. (2008) « Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 14, Vol. 2, pp 155-172- Décembre

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

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 coopératives 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

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

Zingales L. (2001) “In search of New foundations”, *Journal Of Finance*, vol. 55, n° 4, Août, pp 1623-165