



**HAL**  
open science

## La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative.

Christine Marsal

### ► To cite this version:

Christine Marsal. La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative.. *Recherches en sciences de gestion*, 2017, 5 (116), pp.154. 10.3917/resg.116.0077 . hal-01980746

**HAL Id: hal-01980746**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01980746>**

Submitted on 14 Jan 2019

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

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

**La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative.**

**Management Accounting Tools and Board Socialization : a cooperative bank's case studie.**

Christine Marsal

Maitre de conférence- IAE de Montpellier

MRM

G20,G30,M40

<b>Résumé</b>	<p>L'objectif de cet article est de comprendre comment les dirigeants de banques mutualistes mobilisent les administrateurs élus par les sociétaires.</p> <p>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.</p> <p>Nous montrons que les dispositifs mis en place autour des outils de contrôle de gestion, réduisent les biais cognitifs entre dirigeants et élus, et génèrent de l'apprentissage organisationnel au sens de Nonaka et Takeuchi (1995) ce qui conduit à une véritable socialisation des administrateurs.</p>
<b>Abstract</b>	<p>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.</p> <p>We show that, devices settled around management accounting tools decrease cognitive conflicts between managers and board's members, and create organizational learning.</p> <p>Behavioral and cognitive governance (Charreaux, 2002,2006,2001), organizational learning (Nonaka et Takeuchi, 1995) are theoretic framework used to lead the case study.</p>
<b>Resumen</b>	<p>El objetivo de este artículo es comprender cómo los dirigentes de bancos mutualistas movilizan a los administradores elegidos.</p> <p>La complejidad del medio ambiente, las nuevas limitaciones reglamentarias disminuyan las especificidades organizativas de estos establecimientos y amenazan la cohesión entra elegidos y dirigentes.</p> <p>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.</p>

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 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. La gouvernance mutualiste est en effet 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 client ne sont pas tous des banquiers ou des financiers. 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 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.

Après avoir rappelé les contraintes inhérentes au modèle de banque coopérative, nous verrons comment les outils de contrôle peuvent générer un apprentissage des élus (partie 1). La partie 2 décrit le protocole de recherche. Les résultats et la discussion sont présentés dans une 3<sup>e</sup> partie.

## **1. La gouvernance mutualiste et la nécessité de la cohésion interne**

Le mode de fonctionnement de la gouvernance mutualiste repose sur le maintien de la cohésion des parties prenantes (point 1), dans ce cadre, les outils de contrôle de gestion peuvent contribuer à l'apprentissage organisationnel impliquant les administrateurs (point 2).

### **1.1. Gouvernance mutualiste et recherche de cohésion**

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<sup>er</sup> 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 (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 autres mandats dans le secteur associatif.

Ces administrateurs élisent en leur sein un président (élu de 2<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> niveau. Ils élisent en leur sein un président (4<sup>e</sup> 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 (élu de 5<sup>e</sup> niveau) pour participer aux

instances du groupe : CA du groupe, CA de filiales<sup>1</sup>. Les recherches académiques se sont concentrées sur les élus de 1<sup>o</sup> et 2<sup>o</sup> 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 : les sociétaires sont peu nombreux à se déplacer lors des AGCL, les élus sont fortement influencés par la direction générale, les CA des caisses locales ne surveillent qu'imparfaitement les dirigeants.

Gianfaldoni et Richez Battesti (2008) évoquent la recherche du consensus pour qualifier ce mode de coordination. Ce consensus est nécessaire car les caisses locales jouent un rôle certes ponctuel mais primordial, dans certaines opérations : elles doivent, par exemple, donner leur accord pour la titrisation de leurs créances par exemple. Cet accord sera acquis d'autant plus facilement que les élus seront convaincus de la bonne marche de l'établissement.

Dans ce contexte, les dirigeants doivent limiter les conflits cognitifs par des dispositifs anti biais, par exemple en favorisant l'apprentissage organisationnel, afin de préserver le consensus.

## **1.2. Les outils de contrôle et l'apprentissage organisationnel**

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 (point 1). Il n'est en outre, pas forcément aisé de démontrer qu'un tel apprentissage puisse avoir lieu. Nous exposerons à cette fin la grille de Nonaka et Takeuchi (1995), reprenant en cela la démarche initiée par Bollecker (2002), (point 2).

### **1.2.1. L'apprentissage des administrateurs**

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 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. 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.

Si l'on accepte le postulat que ces établissements doivent maintenir, plus que d'autres, la cohésion de toutes les parties prenantes, alors toutes les pratiques, les mécanismes permettant de renforcer cette cohésion doivent être privilégiés. L'apprentissage organisationnel fait partie de ce type de démarche.

### **1.3. Apprentissage organisationnel: le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995).**

---

<sup>1</sup> 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.

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.* »<sup>2</sup>. 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	Systématisation 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.

<sup>2</sup> Page 635.

**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. Cette étude porte initialement sur l'efficacité du processus de communication dans une banque coopérative<sup>3</sup>, les premiers résultats ont fait l'objet d'une publication en ce sens (X, 2012). La forte présence des outils de contrôle dans le processus de communication nous a ensuite conduit à qualifier les formes de contrôle observées (X 2013). Ces deux résultats ont montré qu'un processus d'apprentissage était à l'oeuvre, 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 biais<sup>4</sup> et les apprentissages.

Le recueil des données s'appuie sur un questionnaire diffusé à l'ensemble des élus d'un District<sup>5</sup>. 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 en tentant 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 (Thiétard et al., 2003). 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 (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).

### **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 élus<sup>6</sup>. Les élus de ces Bureaux sont en majorité des présidents de caisses locales. Les caisses locales appelées aussi caisses de crédit mutuel (CCM)

---

<sup>3</sup> Plus exactement au sein d'un District, d'une Fédération du groupe Crédit Mutuel.

<sup>4</sup> Dans le sens « réduction des écarts d'interprétation ».

<sup>5</sup> Il s'agit d'un découpage du territoire, qui sera explicité dans le paragraphe suivant.

<sup>6</sup> Nous aborderons plus précisément cet aspect dans le point 3.2

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<sup>o</sup> niveau) qui élisent un président (PCA, élu de 2<sup>o</sup> niveau), et un conseil de surveillance composé de conseillers (élus de 1<sup>o</sup> niveau) qui élisent un président (PCS, élu de 2<sup>o</sup> niveau). Les élus sont bénévoles et sont très impliqués dans la vie de leur caisse locale.

Entre 1999 et 2008, le nombre d'élus est passé de 513 à 695, suivant en cela la progression du nombre de caisses créées.

L'enquête 2008 montre que trois catégories socioprofessionnelles composent plus de 74 % des élus : les agriculteurs exploitants, les artisans, commerçants et chefs d'entreprise et les cadres et professions intellectuelles. Si l'on compare avec les moyennes nationales, ces catégories sont plutôt surreprésentées dans les conseils. A contrario, les professions intermédiaires, les employés et les ouvriers sont sous représentés.

Le nombre d'élus a fortement progressé sur la période, alors qu'elles forment un peu plus de 17% de l'ensemble des élus en 1999 elles représentent 27% fin 2008. Plus jeunes que les hommes (61% sont âgées de moins de 56 ans, contre 40 % pour les hommes), elles sont aussi plus actives puisque 78% d'entre elles exercent une activité professionnelle. Cette évolution résulte d'une volonté de diversifier les conseils. L'enquête montre enfin une nette tendance au vieillissement des conseils avec une augmentation de la part des plus de 56 ans qui représentent plus de 54 % des élus, contre 49 % en 2002. 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.

Fin 2008, ce District regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de CS et CA et 575 administrateurs et conseillers), 556 salariés, 60 caisses pour 96 points de vente. Les caisses locales sont regroupées par secteurs , il y a 7 secteurs dans le District.

Au terme de la période de collecte des données, 147 questionnaires sont retournés, ils concernent 208 élus<sup>7</sup>, 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 (notamment pour ce qui concerne, la durée moyenne des mandats, le taux de féminisation).

L'enquête est complétée par plusieurs entretiens (président de la confédération, président du District, Directeur régional, directeur de caisse). 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 2). Nous pouvons constater que les dispositifs en place mobilisent fortement les élus, ceux qui occupent un mandat de 3<sup>o</sup> niveau sont ainsi conviés à près de 22 réunions par an.

---

<sup>7</sup> 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.



**Tableau 2: Les outils de contrôle de gestion à l'ordre du jour des réunions régionales**

Les thèmes contrôle de gestion à l'ordre du jour	Bureau de District (élus de 3° niveau)	Réunion de secteur (élus de 2° et 3° niveau)	Séminaire annuel des présidents et directeurs (élus de 2° et 3° niveau)	AG annuelle du District (tous les élus)	Conseils mensuels des caisses (élus de 1° et 2° niveau)	AG annuelle de caisse (élus de 1 et 2° niveau)
Tableau de bord du District (épargne, crédit, rentabilité, risques)	X	X	X			
Le P.M.T. du District : les écarts, comparaison avec la Fédération	X	X	X			
Le résultat du District (données comptables)	X	X	X	X		X
Les résultats du groupe (résultat économique, financier, Fonds propres, notation, autres.)	X	X	X	X	X	X
Tableau de bord du secteur, Comparaison des résultats commerciaux et financiers des caisses du secteur		X				
Tableau de bord de la caisse, Suivi du CR et du P.M.T de la caisse					X	
Résultat de la caisse,						X

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

### 3. Résultats et discussions

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
Les données financières de la caisse (7 items) « <i>Les règles financières régissant la rentabilité de la caisse</i> », « <i>Gestion et résultat de la caisse</i> », « <i>Les analyses des résultats de la caisse</i> », « <i>Résultats financiers par activité</i> », « <i>Tableau de bord économique et financier</i> », Les données financières du groupe (7 items). « <i>Les résultats du groupe</i> »
Le plan à Moyen Terme (PMT) et données connexes au PMT, (14 items) « <i>Avancement du PMT</i> », « <i>Les orientation du PMT</i> », « <i>Le tableau du bord qui découle du PMT</i> », « <i>Positionnement commercial</i> », « <i>Position concurrentielle</i> », « <i>Les temps forts</i> », « <i>Evolution du secteur</i> », « <i>Connaître les objectifs commerciaux, comprendre l'intérêt des actions commerciales du groupe</i> », « <i>Les statistiques de la caisse mois par mois, sa position par rapport aux prévisions annuelles</i> », « <i>évolution des ouvertures et fermetures de comptes</i> », « <i>évolution des types de prêts consentis par la caisse</i> »
Les comparaisons (5 items) « <i>La position de la caisse dans le secteur, dans le District</i> », « <i>Résultats de la caisse par rapport à la concurrence</i> », « <i>Environnement local : encours, dépôts, masse risquée</i> ».

Dans sept questionnaires, les répondants prennent le soin de préciser que les informations orales diffusées par les directeurs et les présidents jouent un rôle important dans la compréhension des enjeux économiques et financiers stratégiques du groupe.

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, la question de l'efficacité des dispositifs mis en oeuvre est alors posée.

### 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 second niveau (ceux élus au District) et les cadres du groupe. C'est pourquoi, il semble alors intéressant de savoir comment à leur tour ils sont informés, ce qu'ils retiennent des informations transmises et comment les outils de contrôle de gestion sont insérés dans le processus de communication.

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%).

Nous focaliserons notre attention sur deux réunions précises : les réunions de secteur et le séminaire annuel des présidents et directeurs. 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.**

	Extraits de verbatim
Le PMT (11 items)	« <i>Le PMT ; Résultats par rapport aux objectifs</i> », « <i>Les objectifs à atteindre et l'avancement</i> », « <i>Point sur l'activité, point sur les temps forts</i> », « <i>Parts de marché dans le secteur, comparaison avec la concurrence</i> », « <i>Les résultats des actions</i> », « <i>Chiffres de la DR et du marché mais surtout des nombres et des volumes</i> »...
Les chiffres	Les données financières des caisses (6 items)

concernant les caisses locales (8 items)	« <i>Les comparaisons des caisses, les différences</i> », « <i>Comparaison des caisses locales</i> », « <i>Place de l'agriculture, les petites caisses, se situer par rapport aux autres CCM</i> », « <i>Résultats des caisses</i> », « <i>Progression de la marge financière des caisses</i> »... Les données commerciales des caisses (2 items) : « <i>Résultats commerciaux des caisses</i> », « <i>Évolution des caisses, évolution du marché</i> ».
Les chiffres concernant la Direction Régionale (6 items)	« <i>Résultat de la DR</i> », « <i>Suivi des résultats financiers, application et suivi des résultats des ateliers du séminaire présidents /directeurs</i> », « <i>Les résultats du secteur et les prévisions</i> », « <i>Progression de la marge financière des filiales, niveau du risque</i> », « <i>Le coût du risque</i> ».
Les tendances économiques (4 items)	« <i>Tendances économiques nationales et pas uniquement bancaires ou CM</i> », « <i>Tendances économiques du secteur pas uniquement bancaires ou CM</i> », « <i>Au vu de la situation actuelle, projections économiques</i> ».

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 chiffres du groupe* », « *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* », « *Les résultats du District* », « *Positionnement du District par rapport au groupe* ».

### 3.1.3. Les élus de 3<sup>o</sup> niveau

Parmi les présidents de caisses locales, certains (11 présidents) participent la vie du District en exerçant un mandat au sein du Bureau de District. Outre, les réunions que nous venons d'évoquer, ils sont conviés 6 à 8 fois par an aux travaux du Bureau.

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	
Les orientations et les objectifs (3 items) : « <i>Les orientations stratégiques, le fondement des décisions</i> ».	
Le développement du groupe (3 items): « <i>Le développement vers des domaines autres que bancaires</i> », « <i>Les projets du groupe</i> ».	
La justification des décisions (4 items) : « <i>Décisions stratégiques et motivations qui sous tendent ces décisions</i> », « <i>Nécessité de comprendre les décisions prises</i> ».	
La politique de rachat du groupe (5 items) : « <i>Les orientations du CM pour ses rachats</i> », « <i>prévision d'investissement, rachats d'autres banques</i> ».	
Le positionnement du groupe dans le paysage bancaire (5 items).	
Informations économiques (11 items) « <i>Relations avec les autorités de tutelle</i> », « <i>les grandes évolutions des mécanismes financiers et bancaires</i> », « <i>informations concernant la position et les actions pour maintenir la place du CM dans le milieu bancaire...</i> », « <i>politique et grands équilibres économiques</i> »	
Informations réglementaires (5 items), « <i>Réglementation bancaire</i> », « <i>les règles de sécurité à respecter</i> », « <i>Les bases législatives nouvelles</i> »...	

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</i>
Les informations concernant le groupe (14 items)	« <i>Le point sur le fédéral ; explication des stratégies</i> », « <i>Activité économique, travaux de la chambre syndicale</i> », « <i>Informations fédérales et confédérales, vie du mouvement</i> », « <i>Informations générales sur le groupe</i> », « <i>Place du Crédit Mutuel</i> », « <i>La stratégie sur des points bien précis de développement</i> », « <i>L'évolution du groupe, stratégie de développement</i> », « <i>Interventions ponctuelles sur l'activité (les achats) ou de produits</i> »...
Les données concernant	Les comparaisons entre caisses (9 items) « <i>Bilan des AG et échanges d'expérience</i> », « <i>Modes de fonctionnement des</i>

les caisses locales (13 items)	<i>conseils des autres caisses</i> », « <i>Comparaison entre caisses d'un même secteur</i> », « <i>Problématique des caisses du secteur</i> », « <i>Les stratégies de développement, les initiatives des caisses</i> », « <i>Actions terrain des différentes caisses</i> », « <i>Évolution des caisses, évolution du marché</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> », « <i>Les grands moments, dates de la vie du secteur</i> »...
Les données du District (8 items)	« <i>Le point sur le District</i> », « <i>Déclinaisons locales de la politique du groupe et de la DRBC</i> », « <i>Informations régionales</i> », « <i>Les priorités de la DR</i> », « <i>Actualités du District</i> », « <i>Stratégie du District</i> »...

Lorsque l'on s'intéresse aux réponses des élus de 3<sup>o</sup> 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'ont 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

Le PMT attire notre attention et sera l'objet de notre analyse. En effet, lors de l'exploitation des questionnaires, nous avons été surpris de constater que le PMT était régulièrement cité par l'ensemble des élus. Alors que nous interrogeons un président de caisse locale à ce propos, il nous confie que l'outil est connu car tous les présidents ont été associés à la définition des objectifs du PMT pendant l'année 2007. C'est pourquoi, nous décidons de contacter le contrôleur de gestion dédié à la direction régionale afin d'avoir des précisions sur le processus mis en place. Nous lui envoyons un questionnaire avec une série d'affirmations. Ces affirmations sont la retranscription des informations fournies par le président. Il s'agit de corroborer les dires de cet élu. Pour chacune des affirmations, le contrôleur de gestion se positionne selon une échelle de Likert. 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 Takeushi (1995) pour les élus de 2<sup>o</sup> 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 groupe* », 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<sup>o</sup> niveau. L'intériorisation se traduit aussi par l'appropriation de la démarche contrôle de gestion par les élus de 2<sup>o</sup> 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'harmonisation des schémas cognitifs

Les réponses apportées par les élus traduisent une bonne compréhension des enjeux stratégiques, financiers, économiques auxquels l'établissement doit faire face. Cette compréhension est rendue possible par les échanges et les informations orales, non chiffrées qui accompagnent les tableaux de bord présentés.

D'un point de vue académique, les pratiques que nous venons de mettre à jour illustrent les interactions entre élus et dirigeants. Ce constat conforte les analyses de Charreaux (2011).

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).

### **3.4.2. 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<sup>o</sup> 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).

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.

### **3.4.3. 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. 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 maintiennent la cohésion des élus 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 rodée des différentes réunions nécessite un investissement important non transposable et non imitable rapidement.

## Bibliographie

Argyris C., Schön D. A. (1978) *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley

Barnea A., Sadan S., Schiff M. (1980) : « A format for Directors' Information Systems », *California Management Review*, Automne Vol. XXIII, n° 1, 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. (2002), « 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, p. 109-126.

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).

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

Cornforth C., (2004) « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective » *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol. 75,n°1, p. 11-32.

Dey I. (2008) , *Qualitative data analysis : a user friendly guide for social scientists*, London Routledge

Di Salvo R., (2002), « La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, » *Revue d'Économie Financière*, No. 67, p. 165-180.

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

Gianfaldoni, P. (2007). « Les Banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel », *École thématique Les méthodes de l'analyse institutionnelle, La Rochelle*, 17-18.

Hall M. (2010). « Accounting Information and Managerial Work », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, n° 3, p.301-315.

Lees, M., (1995), « Corporate Governance in European co-operatives », *The World of Cooperative Enterprise*, Plunkett Foundation, Oxford.

Nonaka I., Krogh G. (2009) « Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory », *Organization Science* , Vol. 20, no. 3, Mai-Juin, p. 635-652



Nonaka I., Toyama R. (2003) « The Knowledge creating Theory revisited : Knowledge Creation as a Synthesizing Process », *Knowledge management research and practice*, vol. 1, p. 2-10

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Rodriguez E., Edwards J. S. (2012) « Transferring Knowledge of Risk Management to the Board of Directors and Executives », *Journal of Risk management in Financial Institutions*, Vol 5, 2, 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.

Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research methods for business students*, Prentice hall, 5<sup>e</sup> édition.

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

Spear, R. (2004), « Governance in Democratic Member-based Organisations », *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol.75, n°1, p. 33-59.

Thiétard R. A.et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition