# Contrôle de gestion et gouvernance *(AFC, 2010)*

L'appropriation des outils de gestion par de nouvelles parties prenantes: le cas des banques du secteur coopératif et mutualiste

# Sommaire

- Le contexte empirique et académique
- La problématique
- Le cadre théorique
- Les hypothèses
- Les résultats
- Discussion

# Le contexte empirique et académique

- La gouvernance des banques
  - Mécanismes internes
  - Crise financière
  - Modèle actionnarial (spécificité Bk) versus partenarial
- L'avenir des banques du secteur coopératif et mutualiste
  - Holdings financiers (PDM, rentabilité…) (Ory et al)
  - Financiarisation du fonctionnement (De serres)
  - Démocratie peu effective (Richez-Battesti)

# Le contexte empirique et académique (suite)

- Or, dans les rapports de gestion
  - Mise en avant du rôle des administrateurs,
  - Importance de l'ancrage territorial, des innovations (technologiques, métiers…)
    - Apports, valeur créée par les administrateurs élus
    - Interactions dirigeants/élus

Problématique:

Comment se traduisent les interactions dirigeants/élus?

# Le contexte théorique

- Gouvernance cognitive
  - Apprentissage croisé des dirigeants, des administrateurs
  - Conseil d'administration (Prahalad, Wirtz, Charreaux)

- Cependant, peu de choses  sur les interactions pendant les CA
  - Profils des dirigeants, des administrateurs, taille et composition du CA etc…

# Le contexte théorique

- Gouvernance mutualiste
  - Pyramide inversée, démocratie, valeurs
  - La question du rôle  des élus «locaux » (Fonteyne, Richez-Battesti, Gianfaldoni)
  - Quelques efforts de synthèse, une illustration de la gouvernance cognitive…

# La revue de littérature

- Leviers de contrôle
  - Levier interactif (Simons, 1995)
    - Dirigeants/salariés
  - Leviers et apprentissage

- Les outils de gestion en particulier ceux du CG peuvent servir de base aux interactions élus/dirigeants

# Les hypothèses

- Les interactions sont d’autant plus fortes qu’il existe une bonne compréhension des enjeux financiers et stratégiques de la part des administrateurs
- Les interactions sont d’autant plus importantes qu’il existe des espaces d’échanges et de communication autour des outils de CG
- Les interactions permettent de réviser les axes stratégiques, de modifier les objectifs

# Les résultats : le protocole

- Etude de cas
  - District Champagne-Bourgogne du CM
  - Analyse de CR de 2007 à 2009 (50 réunions sur 3 ans
  - Enquête auprès des administrateurs de caisses locales (208 répondants sur une population de 695, bonne représentativité)
    - Tests, plus auto-administration du questionnaire
  - Entretiens dirigeants, élus 3° et 4° niveau ,cadres, CG
  - Rapports de gestion

# Les résultats : le protocole (bis)

- Enquête sur l'efficacité des réunions organisées à destination des élus
  - Réunions (chiffres) utiles pour comprendre…
  - Réunions (chiffres) utiles pour échanger
  - Réunions (chiffres) utiles pour prendre des décisions..
- Questions à cocher (échelle)
- Commentaires libres (verbatim)
  - De quelles informations, chiffres auriez vous besoin?

## Les interactions sont d'autant plus fortes qu'il existe une bonne compréhension de la part des administrateurs

- Politique active de formation des élus
  - District en pointe dans ce domaine (un des meilleur taux de formation des élus)
  - Formations dédiées à la gestion d'une caisse, aux produits et services proposés, aux nouveaux produits et service, contexte réglementaire etc…

## Les interactions sont d'autant plus fortes qu'il existe une bonne compréhension de la part des administrateurs

- Bonne compréhension des informations transmises pour comprendre la stratégie
  - 68,9% des administrateurs et conseillers
  - Plus de 90% des présidents

- Verbatim des dirigeants et élus 4° niveau
  - Même message auprès de tous

## Les interactions sont d'autant plus importantes qu'il existe des espaces d'échanges et de communication autour des outils de CG

- L'organisation des réunions (un élus de niveau 3: 24 réunions par an).
  - Les outils de contrôle de gestion
    - Tableaux de bord du District, PMT : 9/an
    - Les données financières et économiques du groupe: 6/an
    - Les résultats financiers et commerciaux des caisses locales : 2/an
    - Reporting annuel et politique du groupe : 1/an
    - Tableau de bord de la caisse locale : 11/an

## Les interactions sont d'autant plus importantes qu'il existe des espaces d'échanges et de communication autour des outils de CG

- Les espaces d'échanges (formels et informels)
  - Plus de 95% des répondants reconnaissent qu'il existe des espaces d'échanges
    - Entre administrateurs
    - Entre élus et cadres (CM ou CIC, ou DGA)
  - Pas la même perception selon le mandat exercé.

## Les interactions sont d'autant plus importantes qu'il existe des espaces d'échanges et de communication autour des outils de CG

- L'objet des échanges (verbatim)
  - Pratiques de comparaison
  - La conjoncture du secteur
  - Les nouveaux produits

## Les interactions permettent de réviser les axes stratégiques, de modifier les objectifs

- Pas de changement de stratégie
- En 2007, définition des objectifs du PMT en collaboration avec les élus
  - Grandes orientations au niveau national
  - Déclinaisons locales avec l'aide des élus
  - Reconduction du processus en 2014 (cette fois au niveau de l'ensemble du groupe CM15)

# Discussion

- Nouvelle partie prenante aux dispositifs de contrôle interne
  - les élus entretiennent et accentuent les pratiques de comparaison
  - Les élus sont sensibilisés à l'atteinte des objectifs financiers et commerciaux de leur caisse, du District, du groupe
  - Ils maitrisent bien les documents diffusés

# Discussion

- Répartition des connaissances et compétences
  - Les élus sont apporteurs de ressources cognitives auprès des dirigeants (connaissance du niveau local)
  - Les dirigeants se réservent la dimension nationale et internationale
  - Les élus affirment détenir plus de compétences grâce aux réunions organisées

# Discussion

- Les interactions
  - Entre élus
  - Entre élus et cadres de terrain
  - Entre élus et hauts dirigeant pendant la crise financière

# Discussion

- Les conséquences de cette interaction
  - Nécessité constante pour les dirigeants de limiter les biais cognitifs
  - Mettre en place des dispositifs liés à la préservation des valeurs mutualistes

# Discussion

- Les limites possibles
  - Perception pas identique selon le mandat exercé
  - Les élus de caisse (niveau 1) ont l'impression que les échanges sont limités (sauf au niveau de leur caisse locale)
- Ouverture possible : favorise ou pas l'innovation (technologique, produit etc..)?