CURRICULUM VITAE

DISCIPLINE : **Sciences de gestion**

Nom patronymique : **Marsal**

Prénom usuel : **Christine**

Date et lieu de naissance : 28 avril 1964 à Auxerre (89)

Nationalité : Française Situation de famille : Div., 3 enfants

Adresse : 6 impasse Henri Marc, 21300 Chenôve

Téléphone personnel : 03 80 51 40 54 Téléphone professionnel : 03 80 65 35 12

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 de 1996).*

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

**1987.** Maîtrise d’Economie 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).

**Recherche**

**(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)

Articles publiés dans des revues à comité de lecture

**2)** MARSAL Ch. « La gouvernance mutualiste comme levier de gouvernance : le cas d’une banque », Annales d’économie publique, sociale et coopérative. Volume 84, n° 1, janvier-mars 2013 (AERES)

**(3)** « Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste : le cas d’une banque française »

Revue des Sciences de Gestion- Direction et Gestion, n° 258, Janvier-Mars 2013, ( ?) pp 43-52 (AERES ; CNRS 4) la date de publication a été repoussée d’où le ?

**(4)** «  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.

**(5)** « 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 ; CNRS 3 ; FNEGE 3)

**(6)** « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas » , Avec Denis Travaillé (IAE Montpellier), Comptabilité Contrôle Audit, vol. 13, Vol. 2 Décembre 2007 (AERES ; CNRS 2 ; FNEGE 2)

Ouvrages, chapitres d’ouvrages

**(7)** Marsal Ch., « Les banques commerciales », chapitre de l’ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, Economica, 2012.

**(8)** 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

Communications dans des colloques, Actes de Congrès

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

**(10)** 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.

**(11)** 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., 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

MARSAL Ch., TRAVAILLE D. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence des comportements », *Congrès de l’Association Française de Comptabilité*, Poitiers Mai 2007.

 MARSAL Ch., BOUAISS Karima « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l’art » , *AFFI*, Bordeaux Juin 2007.

**(12)** 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.

**(13)** MARSAL Ch. La gouvernance cognitive : un atout pour les banques mutuelles ? *2ème conférence Internationale du CIRIEC sur l’économie sociale*, Ostersund, Octobre 2009.

**(14)** 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.

**(15)** 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., La spécificité du management des banques mutuelles, *Congrès ACFAS*, Université de Sherbrooke, Canada 9-13 mai 2011.

**(16)** 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.

**(17)** 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.

Cahiers de recherche

MARSAL Ch., Les TIC au coeur de la problématique incitation/contrôle : le cas du processus de centralisation engage dans le secteur bancaire. *Cahier de recherche Fargo, février 2004*

**(18)** MARSAL Ch.,  Les déterminants des communautés de pratiques : une illustration dans les banques de réseau, Cahier de recherche Fargo, automne 2007.

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.

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>

Encadrement et évaluation de la recherche

**Supervision de thèse**

Depuis septembre 2010, co-encadrement d’une thèse portant sur « Les conséquences organisationnelles de la mise en place des outils de pilotage dans les collectivités locales », Lionnel Tonnet, Directeur de thèse professeur Gérard Charreaux, Université de Bourgogne.

|  |  |
| --- | --- |
| **Les objectifs de ce travail** | Savoir comment se traduit d’un point de vue organisationnel et financier le pilotage de la performance dans les administrations publiques |
| **Le ou les cadres théoriques mobilisés** | Architecture organisationnelle, NPM,  |

**Supervision de mémoires et rapports de stage**

*Supervision de mémoires en master recherche (année 2009-2010)*

Le pilotage de la performance dans les administrations publiques : une illustration à travers les régions

|  |  |
| --- | --- |
| **Les objectifs de ce travail** | Savoir comment se traduit d’un point de vue organisationnel et financier le pilotage de la performance dans les administrations publiques |
| **Le ou les cadres théoriques mobilisés** | Architecture organisationnelle, NPM,  |

Les facteurs explicatifs de l’insuccès du tableau de bord prospectif dans les banques de réseau en France

|  |  |
| --- | --- |
| **Les objectifs de ce travail** | Comprendre les résistances à la mise en place d’un tel outil dans les banques de réseaux françaises |
| **Le ou les cadres théoriques mobilisés** | Théories néo institutionnelles, Théorie de la contingence, TPA |

L’automatisation du contrôle, pression budgétaire et performance de la firme (année 2012-2013)

|  |  |
| --- | --- |
| **Les objectifs de ce travail** | Comprendre les effets possibles de l’automatisation du contrôle sur la pression budgétaire exercée, s’interroger sur les conséquences en termes de performances de la firme |
| **Le ou les cadres théoriques mobilisés** | RAPM, Théorie de l’architecture organisationnelle |

*Supervision de mémoires en master professionnel contrôle de gestion (depuis 2008)*

Dans le cadre de la préparation à l’épreuve du grand oral, les étudiants du master 2 CG, doivent réaliser un travail de recherche alliant aspects théoriques, collecte de données et exploitation des résultats. Je supervise personnellement entre 6 et 8 mémoires par an.

Depuis 2009, réviseur pour le congrès des IAE

Depuis 2010, réviseur pour le congrès annuel de l’AFC

En 2011, Membre du comité de sélection IUT de Montpellier

**Expérience professionnelle.**

 **1996-2006** *Professeure agrégée d’économie et gestion (secondaire)*

 1°, terminale STT, BTS banque

 **1992-1996** *Chargée d’études gestion de bilan, Réseau Caisse D’épargne.*

 Poste spécifique aux établissements de crédit et qui consiste à évaluer dans quelle mesure une variation des taux d’intérêt va modifier le Produit Net Bancaire et le bilan de l’établissement.

 Mes activités recouvrent plusieurs domaines : la gestion du risque de taux, la fiabilisation du système d’information à destination de gestion de bilan, la gestion financière.

 ***Gestion du risque de taux*** : Après une phase d’alimentation du logiciel risque de taux, la tâche consiste essentiellement en l’édition et le commentaire des tableaux de bord trimestriels comprenant des indicateurs tels que la duration, la sensibilité, l’analyse des impasses du bilan... A partir de ces indicateurs, il s’agit ensuite de préparer les comités de direction, d’établir des comparaisons d’un trimestre à l’autre, d’analyser les variations.

 ***Fiabilisation du système d’information*** : La tâche précédente n’est rendue possible que si les informations fournies permettent de reconstituer le plus exactement possible les caractéristiques financières du bilan. De fait, la fiabilisation concerne deux phases : une phase d’audit sur les sources d’information, une phase d’automatisation de la collecte d’informations .

 ***Gestion financière*** : Au vu des résultats issus du risque de taux des recommandations en matière de gestion financière sont formulées : changement de politique concernant l’octroi de crédits, politique de refinancements différenciés, orientations nouvelles sur le portefeuille. Dans le même temps de nouveaux produits sont élaborés et mis à la disposition de la direction commerciale.

 **1989-1992** *Chargée d’études financières.*

 A ce poste, j’ai eu l’occasion de développer une culture financière, comptable et informatique particulièrement large : comptabilisation des opérations de portefeuille, suivi des ratios réglementaires, prévisions budgétaires, fiabilisation du système d’information.

**Enseignement**

*Enseignements dispensées à l’Université de Bourgogne, depuis septembre 2006*

Approche positive de la comptabilité

(Master 2 Recherche)

Contrôle de gestion social

(Master 2 Contrôle de gestion, Master 2 GRH)

Pilotage des groupes bancaires

(Master 2 Contrôle de gestion)

L’approche Organisationnelle du Contrôle

(Master 2 Contrôle de gestion)

Comptabilité générale

(Master AE, Formation continue)

Contrôle de gestion

(Master AE, Formation continue et formation initiale, DECF, élèves ingénieurs, doctorants UFR sciences)

Gestion bancaire

(Master 1 Finance)

Introduction aux institutions financières

(Licence 3, option finance-CCA )

Diagnostic financier approfondi

(Licence 3)

*Enseignements dispensés dans d’autres établissements*

Contrôle de gestion bancaire

IAE de Grenoble (2011-2012)

(Master 2 banque en alternance)

Droit du financement

IAE de Besançon (2011-2012)- CTU (centre de Télé Enseignement Universitaire)

(Master 2 RAF-MAF)

Financement bancaire et marché financier

Université Française d’Arménie (2010-2011 ; 2011-2012)

(Master 1 option finance et comptabilité)

Introduction à l’économie

Antenne Dijonnaise de Science Po (année 2001-2002)

( cours en 1° année)

**Responsabilités administratives**

**Depuis septembre 2009***: Responsable du Master 2 pro Contrôle de gestion en alternance***.**

24 étudiants en moyenne (contrats d’apprentissage, contrats de professionnalisation et formation continue).

Aspects pédagogiques : renouvellement de la maquette (contenu, modalités d’évaluation des connaissances, rythmes d’alternance), enseignements, coordination de l’équipe pédagogique, organisation des examens, composition des jurys des recrutements, bilan de fin d’année.

Aspects administratifs : gestion du planning, sélection des candidats (gestion de la liste principale et de la liste complémentaire), réactualisation annuelle du livret d’alternance, du dossier de candidature, choix des dates d’entretiens de sélection, gestion du budget du diplôme, participation aux comités de perfectionnement du CFA Sup, commande d’ouvrages, de matériel pour le diplôme. Membre du conseil IAE.

Relations avec l’extérieur : participation aux divers salons étudiants, journées portes ouvertes, visites d’entreprise.

**2007-2008-** *Directrice des études du Master 2 Finance*

Coordination du master 1 finance, suivi des projets étudiants en master 1.

**Activités réalisées en dehors de l’Université de Bourgogne**

**Depuis Mars 2013**: membre de la commission chargée de la rénovation du BTS Banque, sous la responsabilité de M. Bonnet IGEN.

**Depuis octobre 2011**

Vice présidente du jury de l’agrégation interne d’économie et gestion du second degré (président Alain SERE, IGEN).

**Année 2010-2011**

Participation à la validation des acquis en DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).

**Septembre 2002 – Juillet 2006.**

Membre du jury de l’agrégation externe économie et gestion (Présidente de la commission management et gestion des organisations).

Professeur principal du BTS banque, enseignement des Techniques bancaires, économie générale, suivi des stages.

**Année 2004-2005**

Membre du Centre de Ressource National en Communication et Management en tant que concepteur de séquences pédagogiques en management.

**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.

**Synthèse du travail doctoral**

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)

Cette thèse à pour but de mieux connaître quelle est la contribution des technologies de l’information et de la communication (T.I.C.) à la création de valeur des banques de réseau. Il s’agit de mettre en lumière la place des T.I.C. dans la coordination interne des banques en utilisant la théorie de l’Architecture Organisationnelle (A.O.). Dans une première partie, nous procédons à une revue de littérature qui permet de définir les contours de l’investissement T.I.C. Très lié aux conditions de sa mise en œuvre, l’investissement dans les T.I.C. fait partite intégrante du capital organisationnel de chaque organisation.

 Une deuxième partie développe notre modélisation. Dans cette partie, nous mettons en lumière la façon dont les T.I.C. s’intègrent dans les règles du jeu organisationnel au travers : le système de délégation, le système d’incitation et le système d’évaluation des performances.

Une troisième partie présente les résultats empiriques.

Pour cela, notre étude s’appuie sur la collecte de données auprès d’agences bancaires appartenant à 30 établissements différents (rapports de gestion, entretiens administration de plus de 70 questionnaires).

Les T.I.C. contribuent directement à la création de valeur par l’utilisation pertinente qui est faite des outils ce qui peut se traduire par une augmentation du temps commercial en agence et diminution du temps administratif.

Les T.I.C. contribuent indirectement à la création de valeur par l’influence qu’ils peuvent avoir sur l’allocation des droits décisionnels : le développement de nouveaux applicatifs permet de déléguer davantage de pouvoirs au sein des agences bancaires.

La création de valeur provient d’une mise en cohérence des différentes composantes de l’A.O. : on assiste à une automatisation du processus de reporting et de mise en lumière des écarts, les T.I.C. systématisent les pratiques de comparaison.

Les résultats montrent des différences significatives selon que les banques sont cotées en bourse ou appartiennent au secteur coopératif et mutualiste.

Mots clés : T.I.C., centralisation, décentralisation, architecture organisationnelle, création de valeur, capital organisationnel, banques de réseau, contrôle de gestion.

**Synthèse des activités de recherche**

Le fil conducteur de nos travaux est l’étude des dispositifs internes de contrôle (concernant à la fois les salariés mais aussi les dirigeants) et leur contribution à la performance des banques de réseau.

Si l’on transpose cette problématique au secteur bancaire et plus particulièrement à la banque de réseau[[1]](#footnote-1), le problème de coordination concerne les agences bancaires d’une part, les dirigeants de banque d’autre part.

Les agences sont dirigées par des cadres intermédiaires disposant d’un certain nombre de délégations qu’il s’agit d’organiser (ils octroient des prêts sous leur propre signature, ils animent une équipe commerciale, ils représentent leur établissement auprès de partenaires commerciaux). 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. Ces différences proviennent-elles des mécanismes de coordination des salariés ?

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. Le secteur bancaire étant très réglementé, la question est de savoir s’il existe une convergence des modes de coordination des salariés.

De leur côté, les dirigeants de banque évoluent dans un secteur très réglementé réputé pour son opacité et sa complexité. Ils ne semblent pas avoir beaucoup de pouvoirs par les contrôles réglementaires dont ils font l’objet. Pourtant, les banques du secteur coopératif et mutualiste et leurs dirigeants ont fait preuve, depuis une quinzaine d’années, de plus de dynamisme que les banques cotées en bourse. Comment expliquer ce phénomène ? Cela provient-il d’un mode de gouvernance spécifique? Pour répondre à ces questions, nous étudions les dispositifs de contrôle relevant du champ de la gouvernance.

1. Les banques de réseau sont des établissements offrant des produits et services bancaires à une clientèle de particuliers et de professionnels, s’appuyant pour cela sur un important réseau d’agences bancaires. [↑](#footnote-ref-1)