

WORKING PAPER

*Les mécanismes cognitifs de gouvernance :
un atout pour les banques mutuelles*



Christine MARSAL

CIRIEC N° 2010/07

CIRIEC activities, publications and researches are realised
with the support of the Belgian Federal Government - Scientific Policy
and with the support of the Belgian French Speaking Community - Scientific Research.

Les activités, publications et recherches du CIRIEC sont réalisées
avec le soutien du Gouvernement fédéral belge - Politique scientifique
et avec celui de la Communauté française de Belgique - Recherche scientifique.

ISSN 2070-8289

© CIRIEC

No part of this publication may be reproduced.

Toute reproduction même partielle de cette publication est strictement interdite.

***Les mécanismes cognitifs de gouvernance :
un atout pour les banques mutuelles***

Christine Marsal

*Maître de Conférences, Laboratoire L.E.G. - Fargo
Université de Bourgogne, France*

[\(christine.marsal@u-bourgogne.fr\)](mailto:christine.marsal@u-bourgogne.fr)

Working paper CIRIEC N° 2010/07

L'objectif de cet article est de décrire, un cadre théorique qui permette de mieux rendre compte des réalités de la gouvernance des banques mutuelles. En effet, les dirigeants des banques mutuelles se font les chantres d'un modèle de gouvernance particulier où la démocratie a toute sa place. Il s'agira, de mieux expliquer cette posture, d'un point de vue théorique puis d'en connaître les implications en termes de fonctionnement interne. L'étude de cas, qui sert de toile de fond à la partie empirique, montre l'ampleur des investissements consacrés à la préservation de cette ressource spécifique que sont les élus. Les résultats indiquent que s'ils comprennent la stratégie suivie par le groupe, s'ils utilisent les espaces d'échanges mis à leur disposition, ils restent parfois dubitatifs sur l'influence réelle qu'ils peuvent exercer sur l'avenir du groupe.

Classification JEL : G2,G3,D7,D8,L3

La crise financière, commencée durant l'été 2007, a montré les lacunes et les dangers du système actuel de gouvernance des banques. Des prises de risques inconsidérées ou des transferts de risques sur des agents (les petits épargnants, les déposants) peu au fait des subtilités des marchés financiers, ont conduit les hommes politiques à prendre des mesures drastiques. Il est question aujourd'hui de moraliser la profession de banquier, d'en revoir les conditions d'exercice. Même si les banques mutuelles ont connu aussi des déboires sur les marchés financiers, leur mode de fonctionnement retient aujourd'hui l'attention. En effet, à l'encontre du courant dominant qui, il y a quelques années encore, prévoyait la fin de ce type d'établissement, les valeurs mutuelles pourraient retrouver une « nouvelle jeunesse ». Il s'agit au travers de ces valeurs de revenir aux fondamentaux du métier de banquier : le financement de l'économie réelle. Dans ce contexte, les recherches les plus prometteuses en finance s'écartent de la vision stricte de la Théorie de l'Agence. C'est ainsi que l'existence des firmes résulte non pas de la combinaison des intérêts individuels et des forces du marché mais de la nécessité de mettre en commun des ressources pour résoudre des problèmes. Dans la lignée des travaux de Zingales (2000), Charreaux (2002a,b, 2006), Writz (2006), nous mobilisons la Théorie Cognitive de l'Agence.

Il est alors moins intéressant de se focaliser sur les mécanismes disciplinant les intérêts individuels, que de savoir comment dans l'organisation de la banque, les pouvoirs sont distribués afin de résoudre au mieux les différents problèmes. Dans les banques mutuelles, ces problèmes concernent la recherche de financement aux meilleures conditions de coût et de risque au profit de plusieurs parties prenantes (sociétaires, clients non sociétaires, salariés). Cependant, cette recherche s'effectue dans le contexte d'une réglementation contraignante, d'une concurrence féroce entre réseaux où la course à la croissance fait office d'argument stratégique. Les banques mutuelles bien implantées sur leurs territoires respectifs, n'ont pas échappé à ce mouvement et certaines d'entre elles sont devenues de véritables conglomérats dans lesquels les sociétaires ont parfois du mal à se reconnaître. Les questions qui se posent sont alors nombreuses : quelle est la réalité de la participation des sociétaires dans la vie des banques mutuelles ? Comment les dirigeants parviennent à maintenir la cohésion des différentes parties prenantes ?

La posture épistémologique consiste donc à s'interroger d'une part sur la validité de la grille de la gouvernance cognitive dans le cas des banques mutuelles et d'autre part à se demander en quoi cela peut être un atout face aux évolutions en cours.

Pour répondre à cette problématique, l'article est découpé en deux parties, la première partie pose les bases de l'analyse de la gouvernance cognitive, alors que la partie 2 en donne une illustration au travers l'étude d'un cas.

1. LES PRINCIPAUX AXES DE LA GOUVERNANCE COGNITIVE

Pour exposer les axes de cette grille de lecture, nous verrons dans un premier point, l'élargissement de la théorie financière classique, alors qu'un deuxième point abordera les ressources cognitives des banques mutuelles.

1.1. La gouvernance cognitive : un élargissement de la théorie financière traditionnelle

Il s'agit de mobiliser la « version » positive de la Théorie de l'Agence, au sens de Jensen (1983). Dans cette conception, la rationalité des agents est limitée, les contrats qui régissent les relations entre les parties prenantes sont susceptibles d'évoluer, les individus s'adaptent à leur environnement. Dans ce cadre, la dimension « résolution de problèmes » au sens de Nelson et Winter (1982), est un facteur explicatif important de la capacité des firmes à survivre à long terme¹.

Dosi et al. (2008) montrent que cela est possible grâce à la construction de véritables « compétences organisationnelles », dans la lignée des travaux sur la Théorie Basée sur les Ressources (Conner et al., 1996). Les compétences organisationnelles permettent le partage d'éléments de connaissances et de routines et s'appliquent à la coordination interne et les interactions sociales existantes dans la firme mais aussi avec les partenaires de la firme (fournisseurs, clients). Les connaissances mentionnées ne se réduisent pas aux connaissances des individus membres de l'organisation, ni aux connaissances existant à la tête de la firme mais concerne des routines, des pratiques organisationnelles et des représentations partagées (Dosi et al., 2008). On retrouve cette idée chez Granovetter (2006), évoquant les réseaux sociaux qui influencent la qualité de l'information et son appropriation par chacun des membres (les transformant en cela en véritable connaissance). Les réseaux apparaissent aussi comme des mécanismes de contrôle plus subtils et parfois plus efficaces que les mécanismes disciplinaires (Granovetter, 2006). Les réseaux sociaux peuvent influencer l'activité économique, la productivité et l'innovation. Le lien avec la perspective financière classique est noué par Charreaux (2002a) qui note que, dans les fondements des théories contractuelles, la source de la performance ne provient pas uniquement de l'élimination de

¹ Plus que de la capacité des firmes à réduire les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants.

comportements opportunistes. En complément des aspects disciplinaires, c'est la capacité du management d'organiser la production et d'acquérir de la connaissance qui permet aux firmes d'être plus productives. Il rejoint en cela, l'analyse de Prahalad (1994) qui plaide pour une vision renouvelée de la gouvernance plus partenariale et moins financière.

Dans ce contexte, le rôle du Conseil d'Administration (C.A.), doit permettre d'aider le dirigeant à élaborer, voire modifier sa vision (Prahalad, 1994 ; Charreaux 2002a). Le conseil devient (ou redevient) un véritable lieu d'échanges et n'est plus simplement la « chambre d'enregistrement » auquel il est parfois comparé. Les administrateurs apportent alors leur capacité à imaginer, saisir les nouvelles opportunités de croissance en rendant la firme plus flexible au sens de Conner et al. (1996). Ce dernier point est illustré dans le secteur bancaire par l'étude de Davis et al. (1999). Ces derniers étudiant la composition des conseils d'administration des banques américaines montrent que, durant la décennie 1982-1994, il existe une diminution des membres de C.A. appartenant aussi à des C.A. de grandes entreprises non financières. Cette évolution va de pair avec un changement de stratégie des établissements bancaires observés. En effet, les stratégies évoluent vers d'autres métiers plus liés aux marchés financiers (innovations financières, activités de conseils en rapprochement d'entreprises...) et moins liés au financement des grandes entreprises.

Le conseil peut aussi être envisagé comme un mécanisme permettant d'harmoniser les schémas cognitifs existant dans la firme et dans ce cadre, la composition du conseil joue un rôle important. De fait, Charreaux (2002a) note que c'est plus la diversité du conseil qui est déterminant plutôt que celui de son indépendance. Davis (1997) expliquant les raisons qui ont poussé certains conseils d'administration à proposer des mesures pour limiter les risques d'O.P.A., mettent ainsi en avant la dimension cognitive de la gouvernance. C'est au travers la question de la légitimité que cet auteur parvient à ce constat. En effet, la question de la légitimité des décisions fait référence aux aspects culturels, sociaux et amicaux qui sous-tendent le fonctionnement des conseils d'administration. Ce ne sont plus les aspects disciplinaires qui sont alors en œuvre mais des aspects qui empruntent aux relations personnelles que les administrateurs ont entre eux et avec l'équipe dirigeante.

Nous retrouvons nombre de ces éléments dans le tableau n° 1. Le mode de recrutement des administrateurs ou des sociétaires des banques mutuelles, qui répond à des impératifs de diversité, semble répondre aux mécanismes spécifiques intentionnels décrits par Charreaux et Wirtz (2006). La forte dimension culturelle affichée par ces établissements, par le biais de l'esprit mutualiste, illustre les mécanismes spontanés. La difficulté est, à l'heure actuelle de faire converger ces mécanismes spontanés avec les exigences de

mécanismes non spécifiques que constitue, en particulier, l'environnement financier et réglementaire.

Tableau n° 1. La représentation cognitive du système de gouvernance

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (le rôle cognitif du conseil d'administration)	Environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs
Mécanismes spontanés	Les mécanismes informels influencent la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (les aspects cognitifs de la culture d'entreprise)	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances)

Reproduction du tableau présenté dans l'ouvrage « Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », Charreaux et Wirtz (2006), page 123.

C'est ainsi que peuvent apparaître des « coûts de compréhension » (Charreaux, 2006). Ces coûts sont engendrés à la fois par le raisonnement, la façon d'appréhender l'environnement mais aussi par le système de valeur des individus (préjugés par exemple). Si l'on fait le parallèle avec les banques mutuelles, la question qui se pose est, par exemple, celle de la compréhension, par les administrateurs bénévoles, de la complexité de l'environnement financier. C'est pourquoi certains réseaux consacrent une part considérable de leurs ressources à la formation et à l'information de leurs administrateurs (par le biais de multiples réunions par exemple). Plus généralement, Charreaux (2006) note que la littérature portant sur l'étude des biais comportementaux est majoritairement marquée par une vision « anti-biais ». Dépassant l'opposition entre mécanismes disciplinaires et mécanismes cognitifs il montre la complémentarité des deux approches en isolant, en quelque sorte, le supplément de valeur créé par la firme du fait de l'apport de compétences des différentes parties prenantes en introduisant le concept de gain cognitif. On rejoint en cela, le concept de valeur ajoutée de la gouvernance, décrit par Prahalad (1994).

Ces apports de compétences peuvent être enrichis ou appauvris par d'autres éléments que sont les comportements individuels ou collectifs observés dans les firmes ou les systèmes de formation dont sont issus dirigeants et administrateurs. Cette complémentarité semble bien illustrée par les différentes ressources cognitives que les banques mutuelles mobilisent traditionnellement pour conduire leur activité.

1.2. Les ressources cognitives des banques mutuelles

Plusieurs études empiriques ou monographies donnent un premier aperçu des ressources mobilisées par les banques mutuelles (Richez-Battesti, 2006 ; Gianfaldoni et al. 2008). Ces ressources s'articulent autour des sociétaires et leurs représentants élus (Richez-Battesti, 2006). Ces agents apportent, outre un investissement financier, une bonne connaissance du milieu économique local dans lequel évolue la banque. Ils sont souvent recrutés en raison de leur appartenance à des réseaux sociaux (secteur associatif, associations professionnelles), susceptibles d'accroître le volume d'affaires de la banque (Gianfaldoni et al. 2008). En effet, parmi les fondements de l'organisation interne des banques coopératives la décentralisation de la gouvernance est un point clé des ressources disponibles pour s'adapter à l'environnement économique. On retrouve à cet égard la dimension flexible de la firme telle que décrite par Conner et al. (1996). De fait, ces dimensions territoriales, cognitives, partenariales contribuent à fortement marquer les modalités de gouvernance.

Les concepts de capital social au sens de Bourdieu (1980), de réseau social au sens de Granovetter (2006) et de confiance au sens de Arrow (1974) sont mobilisés. Dans ce dernier cas, l'acquisition d'information est rendue possible par le développement de liens amicaux et informels avec les clients ou d'autres acteurs économiques. La réduction de l'asymétrie d'information étant proportionnelle à la qualité du réseau social développé. Ces aspects sont particulièrement développés dans le secteur bancaire lorsqu'il s'agit d'examiner les antécédents de décision d'octroi de crédit. Les banques mettent en œuvre des pratiques de management qui permettent à leurs conseillers d'accumuler un tel capital social. Ce capital forme un actif spécifique. Cet aspect est particulièrement développé dans les banques de proximité (Marsal 2005 ; Marsal, 2009). Ferrary (2003) évoque l'évaluation sociale par le biais de perception que le conseiller financier a, de son emprunteur. Mizruchi et al. (2001), montrent que l'activation du réseau social par les conseillers financiers est d'autant plus grande, que l'incertitude elle-même, sur la rentabilité globale de l'opération de crédit, est grande. Ce sont les banques locales, décentralisées qui utilisent plus souvent cette approche. Il existe donc, une véritable culture d'échanges

d'informations et de connaissances, au sein du secteur bancaire. La particularité des banques mutuelles étant d'associer à ce réseau, les élus qui sont à la fois des apporteurs d'affaires mais aussi des experts du tissu économique local et des attentes des sociétaires qu'ils représentent.

Dans le même temps, les têtes de réseau des banques mutuelles renforcent le mouvement de centralisation, cela concerne à la fois les informations, mais aussi la diffusion de nouveaux modes de gestion et d'objectifs de performances commerciales, financières. Les contraintes réglementaires en matière de fonds propres renforcent ce mouvement et il devient nécessaire pour le chef de réseau de présenter aux autorités réglementaires des règles unifiées de circulation des informations ou de gestion des risques. L'équilibre qui consiste à la fois à entretenir l'engagement local tout en respectant des contraintes qui concernent l'ensemble des groupes bancaires rend nécessaire, pour les équipes dirigeantes, le renforcement des liens avec les sociétaires, les administrateurs en cherchant à connaître, informer, former et mobiliser ces partenaires (Di Salvo, 2002). La question des coûts cognitifs évoquée par Charreaux (2002) et Wirtz (2006) se pose alors dans toute son ampleur.

Les enseignements que l'on peut tirer de cette revue de littérature synthétique sont de plusieurs ordres. L'introduction de la dimension cognitive dans la gouvernance des banques mutuelles est d'autant plus nécessaire à l'analyse que la dimension démocratique de la gouvernance laisse la possibilité que des comportements ou des jugements de valeur rendent la coalition des parties prenantes inefficace.

Il s'agit alors pour les dirigeants de s'assurer que la vision stratégique qu'ils ont de la firme est partagée par l'ensemble des parties prenantes, ce qui est la gageure actuelle des banques mutuelles. Dans cette optique il s'agit de réduire les biais cognitifs existants entre l'équipe dirigeante et les élus. Le problème est en effet de concilier « l'esprit mutualiste », les « valeurs mutuelles » avec les contraintes économiques et financières. Ce qui nous permet d'énoncer une première proposition :

P1. La mise en place de mécanismes internes de gouvernance cognitive, dans la conduite des réunions, améliore l'adhésion des élus à la politique générale suivie par le groupe.

Implicitement, il s'agit de tester l'efficacité des mécanismes internes, avec l'idée sous-jacente que la diversité et la fréquence de tels dispositifs sont de nature à maintenir la cohésion entre les élus et les dirigeants.

Lorsque les dirigeants prennent conscience de l'importance des ressources internes dont ils disposent, ils vont consentir des investissements en capital humain qui vont maintenir la spécificité de la firme sur le long terme. Parmi ces investissements, les relations spécifiques avec les salariés forment des axes importants que ce soit au travers la communication

bilatérale (Galunic et al. 2000), les pratiques de collaborations (Morh et al. 1996) ou bien l'existence de réciprocité (Williamson, 1996).

Dans le cas, de la gouvernance cognitive des banques mutuelles, ces investissements sont consentis, non pas à destination des salariés mais à destination des sociétaires élus. Il peut s'agir ainsi, de multiplier les occasions de communiquer auprès des partenaires afin de réduire les coûts de coordination interne au sens de Williamson (1996). Dans ce cadre, la gouvernance prend une autre orientation en permettant aux apporteurs de ressources financières d'être aussi apporteurs d'idées et ce, dans un processus de collaboration avec l'équipe dirigeante, autour d'indicateurs qui ne soient plus exclusivement financiers (Prahalad, 1996). De fait, notre deuxième proposition s'attachera à déterminer si de tels lieux d'échanges existent :

P2. La mise en place de mécanismes internes de gouvernance cognitive, dans la conduite des réunions, implique l'existence d'espaces formels et informels d'échanges.

Les résultats attendus de cette forme de gouvernance, ce qui en fera les atouts, concernent à la fois la fidélité du sociétariat (dont les parts sociales sont intégrées dans les fonds propres) mais aussi la collaboration des élus dans les choix stratégiques opérés par l'équipe dirigeante.

2. MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE COGNITIVE DANS UNE BANQUE MUTUALISTE

Pour vérifier ces propositions, nous avons choisi de procéder à une étude de cas, au sein du groupe Crédit Mutuel. L'approche est qualitative et de type exploratoire. Le point 1 s'attache à décrire notre terrain de recherche et les problématiques actuelles rencontrées par l'équipe dirigeante. Le point 2 présente le protocole de recherche. Le point 3 décrit et discute les principaux résultats.

2.1. Les mécanismes spécifiques mis en œuvre dans le groupe Crédit Mutuel

L'étude de ces mécanismes nous conduit à privilégier l'analyse de l'organisation politique du Groupe. 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. Ces membres doivent être représentatifs (en terme d'âge, de

catégories socio-professionnelle, de parité Homme/femme) de la diversité de leur base électorale. Dans chaque caisse locale siègent un Conseil d'Administration (C.A.) et un Conseil de Surveillance (C.S.). Les élus, bénévoles, ont pour mission de représenter les sociétaires et d'être à leur écoute. Les élus s'assurent de la représentation de la Caisse lors de manifestations locales ou régionales. Les Administrateurs et les Conseillers sont élus par les sociétaires en Assemblée Générale. Le C.A. et le C.S. élisent en leur sein un président et un ou deux vice-présidents. Les caisses d'une même région géographique adhèrent à une Fédération régionale. 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. 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 (D.R.) ont pour mission d'animer et de participer au développement commercial des caisses en apportant leur expertise. 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. Elles contribuent à la mise en place d'un véritable apprentissage organisationnel dans la mesure où servant de relais à la politique fédérale elles transmettent les orientations nationales tout en devant composer avec les revendications locales. Les réunions organisées au niveau de chaque D.R. puis de chaque District doivent permettre des échanges à la fois de la Fédération vers les caisses mais aussi des caisses vers la Fédération (Annexe I). Ce sont précisément ces réunions qui serviront de support à notre étude. Ces réunions s'inscrivent dans les mécanismes intentionnels spécifiques à la firme tels que décrits par Chareaux et Wirtz (2006). Elles ont pour rôle, à la fois de mettre en cohésion les perceptions des élus et des dirigeants et dans le même temps de favoriser l'apprentissage organisationnel de chacun, par le biais d'échanges et de débats. La tension qui s'opère, consiste à opérer la « jonction » entre les contraintes environnementales (économiques, financières et réglementaires) et les valeurs que le groupe entend défendre. Ce sont ces points que nous allons maintenant développer à l'occasion de la présentation du protocole de recherche.

2.2. Le protocole de recherche

L'étude de cas, concerne un District qui a la particularité de recouvrir entièrement le territoire d'une Direction Régionale. Cela signifie que la Direction Régionale est ainsi entièrement dévolue au développement de ce seul district contrairement aux autres directions régionales qui soutiennent l'activité de plusieurs Districts. Fin 2008, ce District regroupe 270 488 sociétaires- clients, 695 élus bénévoles (120 présidents de C.S. et C.A. ; 575 administrateurs), 556 salariés, 60 caisses pour 96 points de vente. Le protocole de recherche est basé sur une approche qualitative et la collecte des données se fait sous la forme de questionnaires. Comme pour l'ensemble des réseaux mutuels, le groupe C.M. et les Districts qui le composent sont très impliqués dans la mobilisation des élus. De fait, la proposition d'effectuer une étude des mécanismes internes de gouvernance a été très bien accueillie. En effet, la question qui se pose pour les dirigeants est d'appréhender l'efficacité des réunions organisées pour fédérer les parties prenantes. La collaboration qui s'installe doit permettre d'une part de répondre à nos questions de recherche et d'autre part de mesurer l'efficacité des efforts de communication consentis par la Fédération et le District. Le mécanisme formel qui sert de toile de fond à cette étude concerne l'étude des différentes réunions organisées au sein du District (Annexe I). Pour ce faire, deux questionnaires différents sont préparés, un questionnaire à destination des présidents et un questionnaire à destination des administrateurs. La structure des questionnaires et leur articulation avec les propositions de recherche sont résumées dans l'Annexe II. En complément des questions fermées, nous demandons d'indiquer quelles sont les informations jugées pertinentes, et ce pour chaque type de réunion. La question est ouverte et il s'agit ici de laisser les répondants indiquer spontanément les données qui leur semblent les plus importantes. On demande ensuite à l'ensemble des répondants de quelles informations complémentaires ils ont besoin. Ici encore, la question est ouverte, l'idée est de relever la fréquence de certains thèmes dans les réponses afin de constituer un *verbatim*. Ce dernier sera susceptible de faire émerger certains mécanismes spontanés (importance de la culture par exemple). De fait, ce sont les mécanismes réels (intentionnels et spontanés) qui vont pouvoir être mis en lumière, mais aussi les coûts cognitifs résiduels (ou persistants) qui existent tout au long de ce processus de communication et ce dans une analyse qui est clairement exploratoire. Après une phase de test auprès d'une vingtaine de personnes, présidents et élus, la version définitive est achevée fin mars 2009. L'envoi des questionnaires s'effectue courant avril avec une date limite de réponse

fixée au 30 juin 2009. Au terme de cette période, 147 questionnaires sont retournés : 42 questionnaires présidents et 105 questionnaires élus. Au total, 208 personnes ont participé à cette enquête² : 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% (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 élus.

2.3. Présentation des résultats et discussion

La présentation des résultats se fait en trois temps. Dans un premier temps, les propositions sont examinées au vu des résultats de l'enquête. Puis dans un deuxième temps, nous compléterons cette analyse par une synthèse des *verbatim* des répondants. Enfin, nous discuterons les principaux résultats.

2.3.1. L'efficacité des réunions et l'existence d'espaces d'échanges

Le choix d'interroger les élus sur l'importance des réunions pour comprendre telle ou telle thématique va permettre de tester l'efficacité des mécanismes mis en place. Le tableau des résultats (Annexe III) indique le classement qui ressort de l'exploitation des questionnaires. Par exemple, près de 58% des répondants jugent que l'Assemblée Générale de District leur permet de mieux comprendre la stratégie du groupe et seulement 44,7% jugent que cette réunion est utile pour comprendre l'environnement économique et financier.

Globalement, sur les deux items, nous pouvons constater une bonne efficacité des mécanismes en œuvre : les réunions dont les thèmes concernent plutôt des thèmes nationaux permettent aux dirigeants de faire passer leur message sur la stratégie du groupe ou les contraintes

² 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.

économiques. En effet, ces réunions (Séminaires de présidents et directeurs, Bureau de District, AG de District) sont classées en rang 1 et 2 par plus de 50% des répondants. Plus intéressant, les conseils mensuels, qui sont en principe consacrés spécifiquement à la conduite des caisses locales, apparaissent aussi comme des lieux où l'on peut mieux comprendre la stratégie du groupe. Il semble donc que les relais d'information formés par les directeurs-salariés de caisse et les présidents (qui assistent à plus de réunions que les administrateurs) sont aussi efficaces. Par contre, les autres réunions destinées à traiter des problèmes locaux ont un moins bon classement sur ces items.

La dimension liée aux espaces d'échanges est envisagée essentiellement sous l'angle des questions et réponses qu'il est possible de formuler au cours de ces réunions, mais aussi de la possibilité d'exprimer son point de vue, ainsi que des échanges informels existant entre présidents (Annexe IV). Pour ce qui concerne les pratiques de questions/réponses, et l'expression des points de vue, les réunions locales sont particulièrement bien classées. Il y a une corrélation très nette entre la fréquence des réunions, le nombre de participants et la thématique locale déclinée dans ces réunions. En clair, plus les réunions sont fréquentes, concernent un nombre restreint de personnes et concernent des thèmes locaux plus les échanges sont nombreux. La question du devenir de ces échanges reste toutefois posée.

Afin de commenter et de mieux comprendre l'originalité des axes mobilisés, il nous a semblé utile de connaître le contenu des informations diffusées. Dans cette partie du questionnaire, il s'agit de cerner quelles sont les informations jugées pertinentes par les participants.

2.3.2. L'analyse des commentaires libres : une quête généralisée de sens

Le taux de participation à ces questions ouvertes est très satisfaisant pour les présidents puisque ces derniers sont en moyenne plus de 70% à répondre à la question des informations pertinentes, mais ils ne sont plus que 52% à compléter la question des informations complémentaires. Par contre, les commentaires des élus sont moins nombreux, seulement 21% d'entre eux acceptent de s'exprimer.

Les informations que les présidents et les élus jugent pertinentes peuvent être déclinées en plusieurs thématiques (Annexe V). Ce que l'on retient est une véritable quête de sens. L'ensemble des répondants juge important d'avoir des explications sur la stratégie de la banque, les « motivations des achats » et des partenariats, (ce thème revient très souvent). La quête de sens se retrouve aussi dans le thème de l'environnement économique du groupe. Les élus souhaitent connaître comment se situe le groupe, comment

évolue l'économie, les perspectives, quelle est la place de la banque dans le secteur bancaire.

Dans le même temps, il existe un grand intérêt sur ce qu'il se passe au niveau local. La vie du District, l'implication de ce dernier dans la vie locale est un important sujet de discussion. Plus encore, la vie des caisses, les pratiques locales « savoir ce qui marche à un endroit et pourquoi », les problèmes rencontrés par les autres caisses, pouvoir se comparer aux autres caisses, se situer dans le District, sont des thèmes qui reviennent régulièrement. Dans le même temps, le mutualisme, s'il n'est pas directement abordé par les élus, n'en reste pas moins une préoccupation récurrente. C'est ainsi que la stratégie du groupe doit être « justifiée », elle doit permettre de préserver le patrimoine des sociétaires, montrer que « l'on appartient à un groupe sérieux », être fidèle à l'histoire du Crédit Mutuel.

2.3.3. Un équilibre subtil entre contraintes nationales et aspirations locales

Les principaux enseignements de ce travail consistent à « visualiser » les différentes dimensions de la gouvernance cognitive mises en œuvre localement dans le groupe Crédit Mutuel.

L'articulation des contraintes nationales et des aspirations locales, s'effectue par une intense communication autour de la stratégie du groupe tout en laissant localement des espaces d'échanges. Tout se passe comme si l'on assistait à un véritable processus de construction de compétences tel que Divry et al. (1998) l'ont mis en avant. Dans leur article, les auteurs insistent sur la forte dimension « communication » qui permet l'articulation et la cohérence de compétences distinctes, par la mise en place d'un langage commun.

Le travail de communication en direction des élus est d'autant plus important que les attentes sur la justification des choix stratégiques opérés sont nombreuses. Est-ce que cette mobilisation porte ses fruits ? Les réponses des présidents semblent aller dans ce sens, la plus faible participation des élus semble, au contraire, en montrer les limites. Le monde bancaire apparaît complexe pour des « non initiés », certains avouent avoir des difficultés à s'exprimer à ce sujet. Pour tous les répondants, il existe une demande très forte d'explications supplémentaires, de cohérence dans les choix opérés par la Fédération.

De fait, il est difficile de complètement valider la proposition 1. Il existe un clivage entre les présidents qui perçoivent bien les enjeux en cours (et pour lesquels la proposition est validée) et les administrateurs « de base » dont les perceptions sont plus mitigées.

Dans le même temps, les échanges sont particulièrement valorisés. Les multiples réunions locales sont autant d'occasion de faire se rencontrer les directeurs, les présidents de caisse qui en profitent pour comparer leurs pratiques et s'exprimer. Ces échanges concernent tous les domaines de la vie d'une caisse : organisation interne, fonctionnement du C.A., campagne *marketing*, opérations spécifiques, problèmes rencontrés avec les clients, les sociétaires. Dans un article de synthèse, Koenig (2006) évoquant l'apprentissage fondé sur l'accumulation d'expérience, introduit le concept « d'écueil de l'érosion » et celui des « obstacles liés à la diffusion ». Ces aspects sont particulièrement prégnants dans le cas du Crédit Mutuel, la complexité croissante des produits et services et de la réglementation y afférent, la diversification vers des produits nouveaux (la téléphonie mobile) nécessite une remise à jour croissante des connaissances des élus. Ces réunions sont de nature à surmonter les écueils cités par Koenig. La proposition 2 semble validée, mais les commentaires libres sur les attentes complémentaires semblent montrer que ces échanges sont insuffisants. L'enchaînement original des réunions montre comment les décisions stratégiques sont mises en oeuvre au niveau local. L'importance des pratiques de comparaison et d'échanges est une possible explication des performances économiques et financières des banques mutuelles.

Conclusion

La mobilisation du cadre théorique de la Théorie Cognitive de l'Agence a permis de dépasser les analyses financières traditionnelles pour lesquelles les banques mutuelles apparaissent plus comme des anomalies que des organisations porteuses d'avenir. Les apports de cette démarche se situent tant dans le domaine académique que managérial.

D'un point de vue théorique, deux points peuvent être soulignés. D'une part, ce cadre d'analyse n'a encore jamais été mobilisé dans l'étude du secteur bancaire mutualiste, ce qui constitue un apport intéressant. L'examen des mécanismes formels, que sont les réunions auxquelles sont conviés les élus, a permis une première opérationnalisation des variables de gouvernance ce qui rend possible des pratiques de comparaison. Il a ainsi été possible de « visualiser » les différentes dimensions cognitives de cette gouvernance qui mêle étroitement souci de cohérence organisationnelle par les pratiques de communication mises en oeuvre et le maintien d'espaces d'échanges. Les enjeux liés à la dimension « perception des élus » sont de justifier régulièrement et clairement les choix stratégiques de la Fédération. Les enjeux liés à la dimension « espaces d'échange » résident dans la possibilité de chaque élu de mieux situer les pratiques de sa caisse dans le

District. Il a ainsi été possible de mettre en lumière des premiers axes d'apprentissage organisationnel.

D'autre part, le choix de recueillir l'opinion des élus est aussi original puisqu'il permet une classification des mécanismes du point de vue des participants, ce qui est aussi nouveau dans l'étude des banques mutuelles. Les mécanismes internes de gouvernance peuvent être assimilés à des investissements spécifiques consentis par les dirigeants pour préserver les ressources que constituent les élus. L'enjeu est de maintenir, un fort taux de sociétariat, ce qui permet de « verrouiller » la clientèle locale d'une part et de disposer de capitaux propres à l'abri des mouvements du marché financier d'autre part.

D'un point de vue managérial, il est alors possible de « mesurer » l'écart qui existe entre les objectifs des réunions et les « résultats » obtenus au travers les témoignages des élus.

La question de l'effectivité du processus dans une optique de prise de décision, reste toutefois posée. Les élus restent peu diserts sur les grands choix stratégiques du groupe. Ils se cantonnent à un rôle politique par opposition à la technique dont la stratégie semble relever. S'ils ont globalement les informations nécessaires pour comprendre les enjeux stratégiques et ne pas s'opposer aux choix de l'équipe dirigeante, la question de leur réelle influence sur le fonctionnement du groupe reste posée.

Ce qui pose la question des limites possibles de ce mode d'organisation. Si ce mode de gouvernance permet globalement de conserver l'adhésion des apporteurs de ressources financières, il est moins évident de voir se manifester l'apport réel en ressources cognitives.

Comment ces ressources sont-elles utilisées pour construire une stratégie originale ? Quelles sont les véritables collaborations qui s'instaurent dans ce contexte ? N'existe-t-il pas des coûts cognitifs irréductibles ? Ces questions font l'objet d'un futur programme de recherche, à la fois dans le domaine de la gouvernance mais aussi dans celui du contrôle de gestion.

Annexe I :
Les principales réunions organisées dans le district

Types de réunion	Participants	Périodicité	Objet de la réunion
Bureau de district	15 Directeurs et P.C.A. élus du bureau	9 par an	Interlocuteur politique du C.M. dans le District, partenariats, politique de formation
Réunions de secteur	P.C.A. et P.C.S., président de district et vice-président +DR	Mai juin	Animation commerciale du secteur, comparaisons des C.C.M., point d'étape sur le groupe et le District
Correspondants de districts	Directeurs de caisse+ P.C.A.+P.C.S.	Bisannuelle	Vie du secteur
Assemblée plénière du district	Représentants de toutes les caisses (Directeurs, P.C.A.-P.C.S. plus un ou deux administrateurs par caisse)	Annuelle	Le point de l'année écoulée
Séminaire annuel des présidents et directeurs	Directeurs de caisse+ P.C.A.+P.C.S.	Annuelle	La feuille de route pour l'année à venir, le point sur l'actualité du groupe
C.A. et C. S. des caisses locales	Directeur de caisse, P.C.A. et P.C.S. et ensemble des élus	Mensuelle	Le suivi de l'activité commerciale et financière de la C.C.M.

Source : retranscription des entretiens avec le Président du C.M., le Directeur Régional, le Président de District.

Annexe II :
Tableau résumant les questions et les propositions auxquelles elles se rattachent

Les questions posées	Forme de la question	Proposition concernée
Parmi ces réunions, quelles sont celles qui vous semblent les plus importantes, pour... a) comprendre la stratégie du groupe CM-CIC...b) comprendre l'environnement économique et financier	Classement de la plus importante à la moins importante	P1, il s'agit de tester l'efficacité des réunions
À l'occasion des différentes réunions, quelles sont les informations qu'il vous semble particulièrement important de connaître	Réponses libres	P1, il s'agit de vérifier en quelque sorte, ce que les élus retiennent des réunions
Parmi ces réunions quelles sont celles qui vous semblent les plus importantes, pour... a) transmettre les questions des sociétaires, b) répondre aux questions des élus, c) répondre aux questions des sociétaires, d) exprimer votre point de vue...(questionnaire président)	Classement de la plus importante à la moins importante	P2, Il s'agit de visualiser les espaces d'échanges
Quelles sont les informations complémentaires que vous aimeriez connaître (questionnaire président)	Réponses libres	P2, il s'agit de vérifier que les espaces d'échanges permettent d'obtenir toutes les informations voulues

Annexe III :

Les principaux résultats concernant l'efficacité des réunions

% de répondant ayant classé la réunion en rang 1 ou 2 sur le thème proposé. Entre parenthèses le nombre de rang 5 (la réunion n'est pas classée dans l'item considéré)

	Réunion importante pour comprendre la stratégie du groupe CM-CIC	Réunion importante pour comprendre l'environnement économique et financier	Réunion importante pour prendre des décisions lors des conseils
C.A. et C.S. des Caisses	68,6%	69,5%	np
Bureau de District	72,7%	72,7%	72,7%
Réunion de secteur	28,6%,	33,3%	47,6%
Correspondant de District	3,7%	14,8%	33%
A.G. de District	57,9%	44,7%	13,2%
Séminaire annuel des Présidents et Directeurs	63,4%	63,4%	41,5%

Annexe IV :

Les principaux résultats concernant l'existence d'échanges

	Réunion importante pour répondre aux questions des administrateurs	Réunion importante pour transmettre les questions des sociétaires	Réunion importante pour répondre aux questions des sociétaires	Réunion importante pour exprimer son point de vue	Réunion importante pour des échanges informels entre présidents
C.A et C.S. des Caisses	75,2%	ns	60%	73,3%	ns
Bureau de District	45,5%	54,5%	54,5%	72,7%	9,1%
Réunion de secteur	52,4%	57,1%	42,9%	64,3%	50%
Correspondants de District	51,9%	37%	22,2%	59,3%	37%
AG de District	13,2%	10,5%	26,3%	23,7%	18,4%
Séminaire annuel des Présidents et Directeurs	34,1%	34,1%	41,5%	39%	68,3%

Annexe V :
Les informations importantes à connaître pour les présidents et les élus

Mots clés	Mots ou expressions le plus souvent associés dans les réponses des présidents et des élus	Nb de citations
Groupe CM-CIC	Comprendre la stratégie , vie du groupe, les projets, le développement, la Fédération, explications approfondies.	65
Economie	Comprendre, information économique, prévisions, projections, environnement, les évolutions, informations générales, place du CM dans le secteur, les contraintes financières, les risques	46
Caisses	Vie des caisses, organisation, meilleures pratiques, relation client, les produits vendus, les actions terrains, les ouvertures, comparaison, situer les caisses dans le District, échanges entre caisses, problématiques des caisses	39
Rôle des Directeurs (cité par les élus)	Les directeurs sont les relais de la stratégie du groupe	17
District	Vie du District, stratégie, les projets, les partenariats, les priorités, les objectifs, le bilan, l'activité	42
Mutualisme	La chambre syndicale, la vie du mouvement, l'évolution du sociétariat	7

Annexe VI :
Les informations complémentaires attendues par les présidents et les élus

Mots clés	Mots ou expressions le plus souvent associés dans les réponses des présidents	Nb de citations
Groupe CM-CIC	Avoir une vue d'ensemble du groupe (les achats), la stratégie du groupe	17
Economie	Economie régionale, les tendances à venir	7
Caisses	Demande de plus d'échanges, avoir des comparaisons plus fines, plus détaillées, ce que font les autres caisses, les nouveautés	20
District	Demande de plus d'échanges, le programme annuel de formation, la vie du Bureau, les implications dans la vie locale	18
Mutualisme	Mieux connaître les activités de la Chambre syndicale, connaître le discours fédéral, pouvoir rassurer les clients dans leur choix du Crédit Mutuel, pouvoir dire qu'on « appartient à un groupe sérieux »	8

Bibliographie

Arrow K. (1974), *The limits of Organization*, W .W . Norton and Company, New York.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, n° 31, pp. 2-3.

Charreaux G, (2002a), « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 5, n° 3, septembre 2002, p. 5-68.

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

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.

Conner K. R, Prahalad C.K. (1996), “A Resource-based Theory of the Firm: knowledge Versus Opportunism”, *Organization Science*, Vol. 7, n° 5, Sept-Oct., pp. 477-500.

Davis G. F., Mizruchi M.S. (1999), “The Money Center Cannot Hold: Commercial Banks in the U.S. System of Corporate Governance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 2, pp. 215-239.

Davis G, Greve H. (1997), “Corporate Elite Network and Governance Changes in the 1980s”, *American Journal of Sociology*, Vol. 103, pp. 1-37.

Di Salvo, Roberto, (2002), “La « gouvernance » des systèmes bancaires mutuelles et coopératifs en Europe,” in: *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp. 165-180.

Divry C., Debuisson S., Torre A. (1998), « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 115-127.

Dosi G, Faillo M., Marengo L. (2008), Organizational Capabilities, Patterns of knowledge Accumulation and Governance structures in business firms. an Introduction. *Organization Studies*, Vol. 29, n° 8-9, pp. 1165-1185.

Ferrary M. (2003), “Trust and Social Capital in the Regulation of Lending Activities”, *Journal of Socioeconomics*, Vol. 31, pp. 673-699.

Galunic D.C., Anderson E. (2000), "From security to mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", *Organization Science*, Vol. 11, n° 1, January- February, pp. 21-34.

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

Granovetter M. (2006), « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies Pratiques*, vol. 2, n° 13, pp. 9 -36.

Jensen M. C (1983), "Organization theory and methodology", *The Accounting Review*, 58, n° 2, pp. 319-339.

Koenig G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 160, pp. 293-306.

Marsal C. (2009), 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, 27-29 mai.

Marsal C. (2005), La création de valeur des TIC dans les banques de réseau : une illustration de la Théorie de l'Architecture Organisationnelle, Thèse de Doctorat, Université de Dijon.

Mizruchi M. S., Brewster Stearns L.. (2001), "Getting deals done: The use of Social Networks in Bank Decision-Making", *American Sociological Review*, 66, pp. 647-671.

Mohr J. J., Fisher R.J., Nevin J. (1996), "Collaborative Communication in Interfirm relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *The Journal of Marketing*, Vol. 60, n° 3, pp. 103-115.

Nelson R.R., Winter S.G. (1982), An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press.

Prahalad C.K. (1994), "Corporate governance or corporate value added?: rethinking the primacy of shareholder value", *Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol. 6, n° 4, pp. 40-50.

Richez-Battesti N. (2006), Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France. XXII Conférence Internationale de recherche coopérative, Paris 19-22 octobre.

Williamson O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford.

Writz P. (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 2, juin, pp. 187-221.

Zingales R. (2000), “In search of new foundations”, *Journal Of Finance*, Vol. 55, n° 4, August, pp. 1623-1653.

This yearly series of working papers (WP) aims to publish essentially works in English or in French resulting from the scientific network of CIRIEC and more specifically its working groups. The WP are submitted to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of the CIRIEC international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s) one.

The submissions are to be sent to CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir essentiellement des travaux en français ou en anglais issus du réseau scientifique du CIRIEC et en particulier de ses groupes de travail. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et de la rédactrice de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer à l'adresse du CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Publications

- 2010/01 Municipal waste management in Italy
A. Massarutto
- 2010/02 Spanish Local and Regional Public Transport
P. Martín Urbano, A. Ruiz Rúa, J.I. Sánchez Gutiérrez & G. Andreu Losantos
- 2010/03 The Spanish Waste Sector: Waste Collection, Transport and Treatment
D. Dizy Menéndez & O. Ruiz Cañete
- 2010/04 Genossenschaften und Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre
J. Brazda, R. Schediwy, H. Blisse & F. Jagschitz
- 2010/05 Le tandem président - directeur général au sein de coopératives financières canadiennes : la compétence du leadership
M. Séguin & S. Guerrero
- 2010/06 The Urban Transport in France
C. Zadra-Veil
- 2010/07 Les mécanismes cognitifs de gouvernance : un atout pour les banques mutuelles ?
C. Marsal

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non governmental international scientific organization.

Its **objectives** are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations); etc.

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses **objectifs** sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; l'économie sociale : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy - aisbl
Centre international de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative - aisbl

Université de Liège au Sart-Tilman
Bât. B33 - bte 6
BE-4000 Liège (Belgium)

Tel. : +32 (0)4 366 27 46
Fax : +32 (0)4 366 29 58
E-mail : ciriec@ulg.ac.be
<http://www.ciriec.ulg.ac.be>