



HAL
open science

Mutualisme bancaire, Hétérosis organisationnelle et difficultés de gouvernance

Katia Lobre, Jean-Baptiste Cartier

► **To cite this version:**

Katia Lobre, Jean-Baptiste Cartier. Mutualisme bancaire, Hétérosis organisationnelle et difficultés de gouvernance. Conférence internationale sur la gouvernance, May 2012, Lyon, France. pp.1-21. halshs-00696908

HAL Id: halshs-00696908

<https://shs.hal.science/halshs-00696908>

Submitted on 14 May 2012

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.

« Mutualisme bancaire, Hétérosis organisationnelle et difficultés de gouvernance »

Katia Lobre
Maître de conférences
Université Lyon 3 – Laboratoire Magellan EA3713
katia.lobre-lebraty@univ-lyon3.fr

Jean-Baptiste Cartier
Maître de conférences
Université Lyon 3 – Laboratoire Magellan EA3713
jeanbaptiste.cartier@free.fr
jean-baptiste.cartier@univ-lyon3.fr

Résumé :

L'hétérosis qualifie la vigueur d'un organisme hybride. L'utilisation métaphorique de cette notion au niveau des organisations permet de faire émerger les conditions de leur pérennité. Elle permet également d'esquisser les contours de leur gouvernance. Dans cette communication, la notion d'hétérosis est appliquée aux organisations mutualistes bancaires et conduit à s'interroger sur les facteurs d'accroissement de la solidité des banques coopératives mutualistes et sur le type de gouvernance pouvant en assurer la pérennité.

Mots clés : Hétérosis Organisationnelle – Hybridité organisationnelle – Mutualisme Bancaire – Gouvernance

Mutual Banking, Organizational Heterosis and governance issues

Abstract:

Heterosis is a Greek word standing for hybrid body robustness. Using this metaphor for organizations leads to display some original sustainability characteristics and corporate governance rules. Mutual Banks provide a relevant field to investigate Heterosis concept. Moreover this study aims to provide a framework to study hybrid organizations heterosis.

Key Words: Organizational Heterosis – Organizational Hybridity – Mutualistic banks – Governance.

« Mutualisme bancaire, Hétérosis organisationnelle et difficultés de gouvernance »

Introduction

Le mutualisme bancaire français est le produit d'une évolution séculaire cumulant un mixage de modes de gestion différents mais aussi la juxtaposition de systèmes de valeurs variés. Cette double complexité rend l'étude de ce domaine attractive. Une double raison permet de le préciser.

D'une part, la complexification progressive du système bancaire mutualiste porte les germes d'une instabilité pouvant mettre en péril son existence. Les logiques présidant à son fonctionnement peuvent en effet se trouver en contradiction. Ainsi, en est-il du jeu des principes coopératifs et capitalistes dont l'opposition peut aussi bien déboucher sur le cas anglais de démutualisation, que sur le cas canadien de renforcement du système mutualiste (Caisses Desjardins (Lévesque, Bouchard, & Grain, 1997)¹.

D'autre part, les questions de gouvernance, sont au cœur de ce type de situation. Dire que plus une organisation se complexifie plus elle est difficile à gouverner peut paraître une évidence. Encore faut-il le montrer, expliquer pourquoi et surtout en mesurer les conséquences.

Et d'abord en quoi consiste cette complexification du secteur bancaire mutualiste français ?

→ En premier lieu, une sophistication des méthodes de management que l'on retrouve dans de nombreuses entreprises en développement. Evoquons à ce propos le récent « Rapport Deloitte » sur la complexification des entreprises². Ce texte étudie le phénomène d'externalisation en s'attachant à l'une de ses formes : le CSP, Centre de Services Partagés³. L'enquête Deloitte 2011 souligne une complexification des modèles d'organisation retenus par les entreprises. Les groupes adoptent des agencements où « *l'externalisation de certains processus... côtoie le regroupement dans des Centres de Services Partagés captifs de processus plus techniques... Les projets de mise en œuvre sont complexes... ils nécessitent un découpage très fin des activités et une harmonisation forte des façons de travailler* ». Ainsi, ce type de modèle peut paraître plus complexe, mais les résultats attendus sont significatifs. Selon Deloitte, la tendance ne va pas s'inverser : 42% des répondants considèrent que le nombre de processus externalisés par leur entreprise est vouée à augmenter⁴. On se trouve là dans le cadre classique d'une logique inspirée de Ronald Coase et Olivier Williamson, relative au mix hiérarchie-marché qui via les coûts de transaction vise à optimiser le profit.

→ En second lieu, la complexité organisationnelle, va au-delà de la sophistication des méthodes managériales ; elle s'enrichit de la juxtaposition au sein du même groupe de logiques systémiques d'action différentes. Il ne s'agit plus de mixité due à une variété dans les façons de faire (modus operandi), mais aussi de mixité dans les systèmes de valeurs inspirant ces dernières. Dans le cas du mutualisme, cela désigne plus précisément, les valeurs attachées à des mécanismes tels que ceux de coopération, de marché ou de fédéralisme.

Comment approcher d'un point de vue théorique cet univers mutualiste bancaire pour tenter d'en comprendre les mécanismes, l'instabilité qui en résulte et du même coup établir des stratégies de bonne gouvernance ?

Nous nous appuyerons sur une théorie émergente de l'hybridité organisationnelle que nous prolongerons par une réflexion personnelle sur l'hétérosis des organismes hybrides pour finalement en tirer les conséquences au niveau de la gouvernance⁵.

Notre ambition n'est pas de présenter une recherche exhaustive de la gestion des organisations hybrides même restreinte au domaine bancaire mutualiste. Voir à ce propos, par exemple (Cartier, 2012; Hector, 2010; Mauléon & Saulquin, 2009; Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2006; Richez-Battesti, et al., 2008). Nous nous limiterons à un questionnement plus précis :

Quelle gouvernance pour renforcer la robustesse du mutualisme bancaire français ?

La réponse à cette question peut être facilitée par l'emprunt à la biologie d'une notion nouvelle dans les Sciences de Gestion, celle « d'hétérosis ». Ce terme désigne la vigueur d'une organisation hybride en raison de ses composantes ainsi que les raisons expliquant le niveau de cette vigueur. Un tel angle d'attaque paraît relativement nouveau et en tout cas susceptible d'éveiller l'attention des dirigeants d'entreprises.

Ajoutons que se limiter pour le moment au mutualisme bancaire français incite par la suite à aller au-delà : étude de secteurs connexes (les assurances, par exemple), ou encore mise en commun d'autres types de logiques (gratuité vs échanges marchands, logique de l'intérêt public vs de l'intérêt privé⁶).

La démarche suivie dans le cadre présent sera de nature inductive. La connaissance du modèle mutualiste français conduit en effet à l'émergence d'une assise théorique possible : hybridité et hétérosis et de prolongement praxéologiques : gouvernance⁷.

Dans un premier temps, nous focaliserons notre attention sur la complexité du système bancaire mutualiste français, description qui nous conduira à pressentir les difficultés de gouvernance en résultant.

Dans un second temps nous aurons à élaborer une approche théorique de ce type d'organisation ; à cette fin nous mobiliserons les concepts d'hybridité « majeure » et d'hétérosis afin de mieux cerner les chances de pérennisation du mutualisme bancaire français.

Dans un troisième temps enfin, nous mettrons en évidence les aspects les plus sensibles d'une gouvernance des organisations hybrides mutualistes pour en induire quelques principes fondamentaux de bonne gouvernance.

1 Mutualisme bancaire français : une complexité croissante

De nombreuses organisations pourraient servir d'exemples pour illustrer la tendance historique à la complexité des organisations productives. Le champ d'investigation est très large et les catégories suivantes en témoignent :

- organisations privées combinant des systèmes de valeurs différents et parfois opposés : gratuité de l'échange, vente marchande de services ou de biens, sentiment de communauté (cyberespace, Facebook...⁸) et plus généralement recours au concept « d'open source⁹ » par exemple.
- organisations mixant les intérêts publics et privés. On trouve là toute une gamme de situations qui s'étend des cas où l'Etat ne joue qu'un rôle d'actionnaire minoritaire, Air France KLM (16%), France Telecom (26%)... à des organisations où il détient une minorité de blocage GDF-SUEZ (35%)... avec à l'extrémité des organisations dépendant directement de la puissance publique et en charge de service public, RATP, SNCF¹⁰, par exemple.
- galaxie des ONG elle-même susceptible d'être scindée en de nombreux sous-groupes.

Le cas du mutualisme bancaire français que nous retenons ici appartient à la première catégorie énumérée ci-dessus. Nous le présenterons en utilisant de nombreuses illustrations puisées auprès des banques coopératives et plus spécialement de la BPCE¹¹ et du Crédit Mutuel.

1.1 Genèse

Il n'est pas question de retracer ici l'histoire des banques mutualistes françaises mais plutôt d'en dégager l'esprit¹².

L'agencement structurel et le fonctionnement de ces groupes traduisent historiquement la volonté d'utiliser les avantages du statut coopératif, pour apporter une solution nouvelle à une catégorie d'agents économiques (petits entrepreneurs, épargnants, artisans et commerçants, agriculteurs...) demeurant en marge des financements accordés par les grandes banques commerciales au début du XX^e siècle¹³. Les valeurs de proximité, d'engagement, de responsabilité, de solidarité, de démocratie, le refus du profit comme finalité¹⁴ ont constitué le socle d'une identité permettant une différenciation porteuse d'éléments partagés et de sens.

Le développement des établissements bancaires mutualistes a été remarquable. Et cela malgré (ou à cause ?) de la superposition progressive de logiques parfois contradictoires engendrant un management délicat¹⁵. En effet, il a fallu de plus en plus arbitrer entre recherche de hautes performances capitalistes et souci de solidarité sans cesse rappelé par les défenseurs de l'économie sociale, véritables « gardiens du temple ». Par ailleurs, les banques coopératives voulant suivre leurs clients dans leur développement ont dû faire coexister le désir humain de proximité dans la banque de détail avec les enjeux mondialisés de la banque d'affaires. L'accumulation d'objectifs et de systèmes de valeurs différents s'est traduite sur le plan financier par une grande variété de titres qu'il fallait gérer en parallèle : parts sociales, actions et obligations bien sûr mais aussi toute une gamme d'autres titres, y compris les produits dérivés relevant pour ces derniers de logiques aux antipodes de l'esprit mutualiste ! Tout cela a créé au cours du temps des droits de propriété variés¹⁶, des règles de diffusion de l'information financière différentes (assujetties dans la partie cotée à une stricte réglementation pénalement sanctionnée) éloignant fortement les banques mutualistes de la simplicité originelle du système coopératif : coopérateurs propriétaires de l'entreprise, un homme une voix et solidarité avec les exclus !

A toutes ces difficultés sont venues s'ajouter celles classiques de la croissance externe et de la recherche corrélative de synergies et de compatibilité culturelle comme nous allons maintenant le préciser.

1.2 Complexité

La genèse brièvement retracée montre en effet une double source de complexité :

- La première est connue, largement commentée et analysée. Les organisations bancaires coopératives se sont construites au cours du temps via de nombreuses acquisitions¹⁷. Les fusions successives ont laissé des traces d'autant plus apparentes que s'est progressivement généralisée l'idée de conserver « les marques » : CIC, Crédit Lyonnais, Coface, Banques Populaires, Caisses d'Épargne, Crédit Coopératif... Des éléments culturels ont maintenu des modes de pensée et des pratiques spécifiques à chaque entité, traçant des fragmentations silencieuses...ou bruyantes¹⁸ dans l'organisation. Ajoutons à cela le fait que l'indépendance (originelle) significative des banques régionales a introduit une grande variété intra et inter organisationnelle¹⁹. On trouve ici une forme de complexité structurelle mettant en jeu les modes opératoires de management.
- La seconde source de complexité marque, pour les groupes mutualistes, une vraie rupture stratégique dans leur évolution ; il s'agit de l'ajout à leur organisation de

véhicules cotés en bourse²⁰. A l'évidence dès ce moment, l'organisation change de nature et les risques de « perte d'âme », comme l'affirment certains présidents ou administrateurs, deviennent majeurs. En effet, se juxtapose alors à une logique coopérative pure²¹, la logique indéniablement capitaliste la plus éloignée de l'esprit mutualiste, celle du capitalisme financier²². La complexité est d'autant plus forte qu'interfère un autre type de logique, fédérale celle-là adroitement utilisée d'ailleurs dans le but d'éviter une confrontation directe des valeurs capitalistes et coopératives. Il n'en reste pas moins que le principe fédéral a beaucoup compliqué les opérations d'acquisition d'entreprises par des groupes fédéraux²³ ; en effet la prise de décision collective d'acquisition ne pouvait relever que du pouvoir de persuasion du centre, et non d'un pouvoir coercitif dont il n'était pas détenteur ; de ce point de vue l'efficacité et la rapidité des processus décisionnels d'acquisition suscitaient d'important débats de gouvernance.

Cette deuxième source de complexité que nous qualifions de systémique touche au cœur des logiques de fonctionnement de l'organisation ; elle se situe au double plan de la mixité de modes opératoires de management, et de logiques fondées sur des systèmes de valeur différents. Par sa profondeur, elle aurait pu mettre en péril le modèle coopératif bancaire en raison des antagonismes intrinsèques qu'elle comportait ; or, force est de constater que c'est le contraire qui s'est produit ; elle a constitué moins un facteur de vulnérabilité que de robustesse²⁴. Cela ne signifie pas pour autant que ce succès se maintienne dans l'avenir. Pour le comprendre, il convient de s'interroger sur les mécanismes ayant favorisé la vigueur du modèle coopératif.

1.3 Robustesse

Notons en remarques préliminaires que :

- Le succès des banques mutualistes, en France du moins²⁵, n'est contesté par personne.
- L'explication qui en est parfois donnée, fondée sur les avantages particuliers dont elles ont bénéficié (notamment le caractère non opéable) comporte une part de vérité mais n'explique pas tout²⁶.
- Un certain nombre d'incidents récents survenus dans l'univers mutualiste doivent être considérés comme des signaux d'alerte²⁷ pour l'avenir de ces établissements.

Ceci dit, comment expliquer la vigueur du mutualisme bancaire français ? Deux types de causalité peuvent être retenus ici :

→ Premier cause de robustesse : un système de valeurs coopératives très anticipateur des valeurs modernes de l'économie contemporaine visant à la fois rentabilité et responsabilité économique-sociale de l'entreprise. Quelques exemples :

- le principe originel de solidarité consistant à apporter une solution aux laissés pour compte du système bancaire général devançait ce qu'on appelle aujourd'hui : lutte contre l'exclusion.
- le principe de proximité consistant à connaître le terrain, la région, le client afin de lui apporter des services rapides et personnalisés anticipait ce que l'on entend actuellement par gestion de la relation client s'inspirant de l'idée que « le lien vaut mieux que le bien » Bernard Cova (1996).
- le rejet d'une pure finalité de maximisation du profit avait pour sens que ce type de revenu ne devait pas être considéré comme une fin en soi mais comme un moyen de pérenniser l'entreprise coopérative et les valeurs qu'elle véhicule. Le potentiel moderniste de cette signification est là encore frappant. Les dirigeants parlent aujourd'hui plus de création de valeur que de réalisation de profits, soulignant ainsi que ces derniers peuvent être dans certains cas destructeurs de valeur.

En fait une analyse de l'ensemble des principes coopératifs montrerait leur modernité plus que leur « ringardise ». Il en va de même pour le second facteur.

→ Deuxième cause de robustesse : des règles de gouvernance trouvant un fort écho dans ce qu'on appelle aujourd'hui les principes de « good governance »²⁸ :

- la séparation du contrôle et de la direction, dès l'origine matérialisée dans le réseau mutualiste par la séparation des fonctions de Président, émanation de l'Assemblée Générale des Sociétaires et du Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration et révocable ad nutum par ce dernier.
- le choix d'administrateurs indépendants. Cette notion est également importante dans les exigences du Gouvernement d'Entreprise. Son objectif est clair, il convient que le Conseil ne soit pas inféodé, à la direction générale de la Banque, au travers de choix téléguidés par cette dernière. Il pourra s'agir alors d'administrateurs recrutés pour leur compétence ou pour leur représentativité de certaines catégories socioprofessionnelles²⁹. Cette condition est bien remplie dans le réseau mutualiste, anticipant la situation actuelle dans laquelle les administrateurs s'expriment avec leurs connaissances du terrain, ce qui leur permet de ne pas être des approbateurs inconditionnels des directions en place³⁰.
- la transparence. Elle constitue un thème très actuel et représente l'une des exigences fondamentales du Gouvernement d'Entreprise. Une série d'affaires depuis le scandale Enron, (Worldcom, Global Crossing, Parmalat, Alcatel...), a bien montré ce qu'il en coûtait de prendre à la légère ce genre de principe. Or le secteur des banques mutualistes a, dans l'ensemble, fonctionné avec un degré de transparence nettement supérieur à celui des banques commerciales. En effet, aucune affaire du type Crédit Lyonnais, Société Marseillaise de Crédit ou encore Pallas Stern, se caractérisant toutes par une opacité de l'information, n'est venue entacher le fonctionnement du secteur mutualiste. Par ailleurs, le triple niveau de publication de l'information, locale (banques régionales), centrale (organismes centraux de tutelle) et boursière pour les véhicules cotés a très probablement contribué également à un meilleur niveau de transparence de l'information.
- La place faite aux propriétaires-sociétaires³¹ est également à souligner dans une perspective de gouvernance équilibrée respectant les différentes parties prenantes. En plaçant le sociétariat au centre du dispositif mutualiste, en le considérant comme partie essentielle de son système de valeurs, les banques mutualistes ont toujours entendu, conférer à la propriété, au plan des principes au moins, une légitimité reconnue. Cette légitimité n'est toutefois pas exclusive. En effet, d'une part elle ne comporte pas un droit explicite de propriété sur les réserves de la Banque préservant ainsi une forme de propriété collective au cours du temps, d'autre part, sous l'effet d'une politique de long terme le capital est toujours resté dispersé, évitant ainsi toute prise individuelle de contrôle. On peut donc estimer que le modèle mutualiste a su conférer au droit de propriété une place éminente tout en évitant qu'il n'apparaisse comme la seule source de légitimité.

Considérer les banques mutualistes comme pionnières du Gouvernement d'Entreprise n'est-ce pas forcer un peu le trait ? S'il est vrai que les quatre principes que nous venons d'évoquer ne se sont pas toujours strictement appliqués dans les banques mutualistes que dire alors du secteur privé comme le note David Llewellyn (1998). Il ne semble pas exagéré de suggérer que dans le secteur mutualiste le Gouvernement d'Entreprise a somme toute mieux fonctionné que dans le secteur privé, et c'est en ce sens que l'on peut parler de comportements pionniers. Par ailleurs, si l'on considère que ces principes de gouvernance constituent en même temps les bases d'un management efficace, il ne faut pas s'étonner de constater que les résultats obtenus par le secteur mutualiste aient été bons comparés à ceux des banques commerciales,

bien que ces dernières aient traditionnellement bénéficié d'un type de clientèle globalement plus générateur de valeur ajoutée.

Aujourd'hui pourtant, ce succès est menacé. Depuis l'introduction explicite de la logique capitaliste via la BFI (Banque de Financement et d'Investissement), l'instabilité du modèle coopératif bancaire s'est accrue et les pressions vers la domination de cette dernière ont augmenté. Ces pressions résultent d'abord de l'évolution de la réglementation (suppression de la distinction banques mutualistes-banques AFB³², réglementations internationales prudentielles émanant du comité de Bâle traitant de manière indifférenciée toutes les banques³³...). Elles résultent ensuite de l'évolution des marchés financiers. L'internationalisation de ces derniers, favorisée par les NTIC a été le déclencheur de la mondialisation des économies. Le secteur coopératif s'est trouvé un temps marginalisé par cette internationalisation qui ne correspondait pas à son mode de fonctionnement étroitement attaché au marché domestique. Ce secteur s'est donc trouvé obligé via sa BFI de pénétrer dans le marché hautement sophistiqué des nouveaux produits financiers. Enfin, la concurrence est devenue acharnée dans l'industrie bancaire provoquant des restructurations massives en France, comme dans tous les pays européens. Les réseaux bancaires coopératifs français sont entrés dans ce mouvement dès les années 90, accélérant les restructurations qui changeaient de nature au début des années 2000 (obéissant plus à une logique de marché que coopérative). Ces pressions ont conduit à une série de dérives dont les principales sont : l'affaiblissement progressif des principes fondateurs, le renforcement de la centralité du fait notamment de la complexité des techniques et finalement une banalisation des comportements et une perte d'identité.

L'avenir du modèle coopératif bancaire originel reste donc incertain. Dans quelle mesure une réflexion sur sa gouvernance peut-elle contribuer à sa pérennité ?

Pour tenter de répondre à cette question il convient de nous appuyer sur deux concepts issus de l'observation de la complexité croissante du modèle coopératif bancaire : celui d'hybridité traduisant l'hétérogénéité structurelle historiquement accumulée et celui d'hétérosis rendant compte de l'évolution de la robustesse du système en fonction de sa complexité.

2 Les assises théoriques du mutualisme bancaire : Hybridité et Hétérosis³⁴

Un survol rapide de littérature montre à l'évidence un emploi de plus en plus fréquent du qualificatif d'hybridité dont la polysémie fait parfois douter de sa véritable signification³⁵. De très nombreuses publications, en matière organisationnelle, utilisent ce qualificatif avec pour point commun l'idée d'assemblage d'éléments différents dans une organisation. Or l'assemblage de différences ne suffit pas à faire d'une entreprise une organisation hybride. Un effort doit donc être accompli pour préciser le statut théorique de l'hybridité.

2.1 Le concept d'hybridité : au-delà du mix hiérarchies-marchés

Une approche théorique disponible consisterait à s'appuyer sur la théorie des coûts de transaction et, partant des modèles purs de marché et de hiérarchie, considérer la firme réelle comme un hybride de ces deux formes « souches » avec tous les degrés de mix possibles. En ce sens toute firme du seul fait de son existence serait un hybride. La contestation la plus appuyée de cette approche est venue de la théorie institutionnaliste. Ce n'est pas le lieu ici de rappeler les évolutions de cette théorie depuis les premiers travaux jusqu'aux analyses du courant Néo Institutionnaliste Sociologique (NIS) de Meyer et Royan (1977) et DiMaggio et Powel (1983). Mentionnons seulement que plusieurs travaux récents apportent de l'eau au moulin de cette critique. Nous en citerons deux. Le premier concerne un domaine souvent abordé dans les études sur l'hybridité organisationnelle : celui des réseaux de distribution. A propos de la franchise par exemple Dumoulin et Gauzente (2009) montrent que la persistance

de cette forme de distribution ne peut s'expliquer par un seul recours au calcul d'optimisation économique mais que les facteurs institutionnels jouent un rôle important³⁶. Le second, plus théorique, est une critique en règle d'une hybridité Williamsonienne et un appel raisonné aux thèses institutionnalistes (Elsner, Hocker, & Schwardt, 2010)³⁷. Selon ces auteurs, s'en tenir au schéma dichotomique de deux formes pures (Hiérarchie-marché) avec entre les deux tout un mix d'organisations hybrides possibles ne suffit pas. Ils plaident pour l'existence d'un troisième "attracteur" représenté par les institutions. Le triangle obtenu entre les trois attracteurs leur paraît fournir une explication plus réaliste du jeu des forces façonnant le monde organisationnel réel.

C'est donc dans le cadre de ce schéma général que nous nous situerons en lui apportant deux précisions : volontarisme et intensité.

Nous considérerons qu'il y a, hybridité à partir du moment où existe une volonté stratégique expresse de mixer des éléments structurels variés dans une organisation. L'accumulation d'éléments hétérogènes dus au hasard, à l'absence de stratégie, à la passivité face aux contraintes, au fatalisme ne saurait suffire à conférer à une organisation son caractère d'hybride. A cet égard la métaphore avec la biologie végétale est éclairante.

Par ailleurs l'hybridité connaît des niveaux d'intensité variable avec la plus ou moins grande proximité des différences que l'on prétend intégrer dans le même ensemble. La variation de cette intensité n'est pas toutefois pas continue. Il existe des seuils dont l'un est essentiel car il touche à des choix stratégiques déterminants. De ce point de vue nous distinguerons deux formes d'hybridité : la première de nature structurelle et opératoire, la seconde, systémique et liée au concept de valeur³⁸.

Dans le premier cas, le concept d'hybridité est utilisé dans une gamme très variée de situations allant de simples accords de fonctionnements à des situations où l'aspect « agencement organisationnel » est plus affirmé. Par exemple, il peut s'agir d'accords stratégiques ayant pour ambitions le partage d'objectifs, la répartition du territoire, la création de valeur ou la recherche de mécanismes de stabilisation (Borys & Jemison, 1989). Dans d'autres cas, l'hybridité tient au fait que l'organisation est capable de construire une offre mélangeant biens matériels et services ce qui en fait relève du « marketing management » (Ulaga & Reinartz, 2011). La notion d'hybridité peut même ne concerner que la composition et la manière de communiquer des équipes ou encore les combinaisons possibles entre différents services proposés aux clients³⁹. Dans le cadre de cette hybridité à finalité opératoire, il est pourtant des situations où l'aspect « agencement organisationnel » est plus affirmé. Tel est le cas d'un système Peer to Peer (P2P) au sein duquel on cherche à combiner des aspects structurés et non structurés (Yuh-Jzer & Zhang-Wen, 2010) ; ou encore de l'organisation d'un système de base de données dans laquelle sont combinées des technologies différentes de traitement des données afin d'accroître les capacités de stockage et réduire les coûts (Klastorin, Moinzadeh, Diehr, & Han, 1993). Le caractère « agencement » est encore plus net lorsqu'il concerne l'espace de travail (répartition entre le bureau, le domicile et le cyber space) (Halford, 2005), ou encore quand il s'agit de mêler dans une division de l'entreprise des aspects fonctionnels et opérationnels (Feyzioglu & Pierreval, 2009).

Dans toutes ces situations et dans bien d'autres rencontrées dans la littérature sur les organisations hybrides, le principe d'hybridité est utilisé pour combiner des moyens de nature variée afin de faire fonctionner l'entreprise de manière plus efficace. Il n'y a aucune référence à des systèmes particuliers de valeur. On se situe sur le pur plan opératoire.

Il n'en va plus de même dans la seconde forme d'hybridité pouvant elle aussi être illustrée par une gamme d'exemples. Certains d'entre eux sont proches des formes opératoires d'hybridité d'autres s'en distinguent nettement. Dans le premier cas il s'agira par exemple de la valeur plus ou moins grande attribuée au principe d'autonomie : l'hybridité se traduit alors par le mix centralisation-décentralisation au sein de la même organisation. Dans le second cas il

s'agira par exemple des systèmes de valeurs véhiculées par différentes formes de propriété. Ainsi en est-il des entreprises qui mixent dans le même groupe propriété capitaliste et coopérative. Ces deux cas, même s'ils sont importants, n'épuisent pas les mixités rattachables à des systèmes de valeur différents. Ainsi le mix prestations onéreuses-prestations gratuites couramment utilisé dans le cyber espace, mériterait une étude spécifique du moins si l'on considère que la gratuité peut dépasser l'astuce commerciale et être motivée par d'autres considérations. Tout un monde reste à explorer : open source, wikipedia, défense des grandes causes, fondations (Bill Gates), ONG etc.

Pour nous résumer, nous constatons deux spectres d'hybridité⁴⁰. Le premier appartient au domaine structurel opératoire : processus, modes de gestion, méthodes d'exploitation utilisés. Le second concerne les valeurs desquelles s'inspirent ces modes opératoires. Quelle place réserve-t-on à la satisfaction personnelle, à l'intérêt collectif, à la solidarité, au principe démocratique...*Nous qualifions d'hybridité majeure les systèmes organisationnels qui cumulent les deux spectres d'hybridité mixant modes opératoires (production directe et sous-traitance par exemple) et systèmes de valeurs (coopératives et capitalistes, par exemple).*

Dès lors l'état d'une organisation hybride est fonction de trois types de paramètres :

- Paramètres de volonté stratégique dépendant de la répartition hasard-choix délibérés dans la structuration de l'organisation

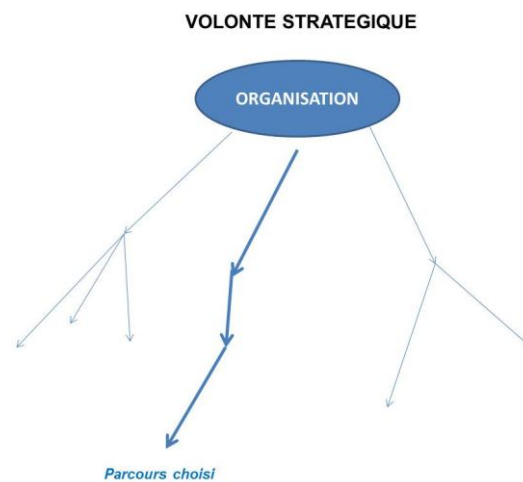


Figure 1 : Paramètre volontarisme

- Paramètres de positionnement : témoignant de l'action exercée par les trois attracteurs : marchés-hiérarchies-institution

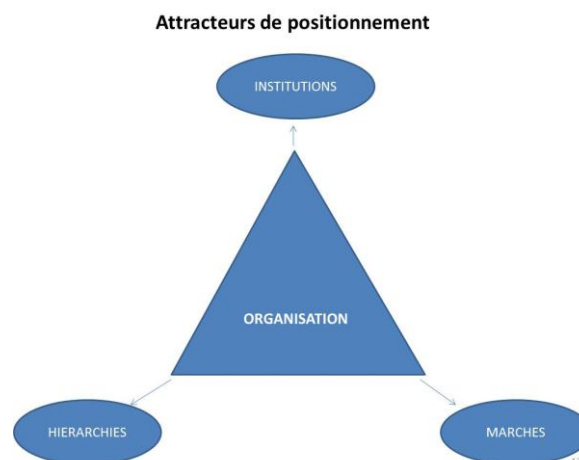


Figure 2 : Paramètre positionnement

- Paramètres d'intensité fonction du degré de mixage entre différents types de modes opératoires et de systèmes de valeurs.

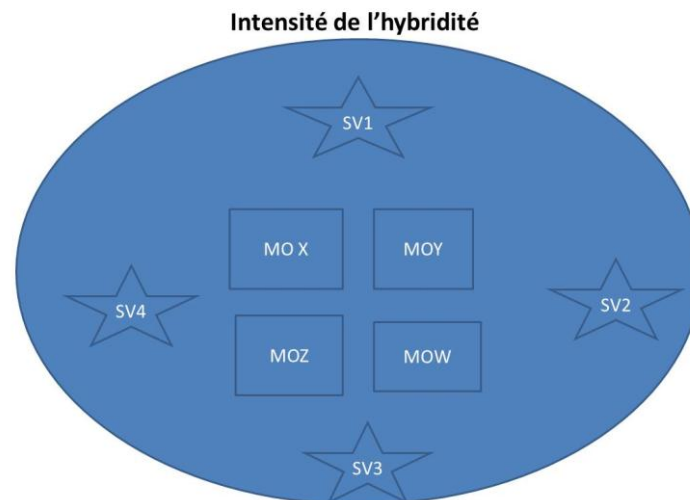


Figure 3 : paramètre intensité

De ces trois points de vue, l'exemple du mutualisme bancaire français, se révèle particulièrement intéressant car :

- Il met en lumière des conflits de logiques parfois intenses car résultant de la coexistence voulue de systèmes de valeurs parfois opposés (Lentz, 1996; Pache & Santosa, 2010),
- Il constitue une invite à explorer les mécanismes particuliers de rejet ou d'acceptation qui se mettent alors en place (Brown, 1997),
- Il incite à s'interroger sur la stabilité du complexe de mixité (Rehn & Borgerson, 2005)⁴¹,
- Il suggère enfin des spécificités concernant la gouvernance de telles organisations (Joldersma & Winter, 2002).

Ces quatre remarques et particulièrement les deux dernières conduisent à recourir à un autre concept émergeant de la réflexion sur l'hybridité : celui d'hétérosis.

2.2 L'hétérosis d'un système hybride

L'hétérosis (nom féminin) représente une excellente synthèse de trois notions présentes par ailleurs dans les Sciences de Gestion : la résilience, la synergie et la vulnérabilité.

L'hétérosis est un concept biologique plus spécialement utilisé dans la biologie végétale et animale. Le terme est employé dès le début du XX^e siècle notamment par un botaniste américain (G. H. Shull) connu pour avoir été l'un des premiers à produire une variété de maïs hybride avec des rendements accrus de près de 50% et des possibilités élargies d'adaptation aux sols et aux climats⁴².

« L'hétérosis est l'augmentation de vigueur observée au niveau de la descendance du croisement entre deux individus génétiquement éloignés. De façon plus précise il correspond à la supériorité de l'hybride par rapport au meilleur parent »...« C'est une manifestation biologique universelle chez les organismes supérieurs qui traduit un avantage de l'hétérozygotie du génome » (Gallais, 2009).

La transplantation (c'est le cas de le dire !) de ce concept dans la théorie des organisations doit être prudente. Rappelons en effet ce qu'écrivait K Boulding (1956) de l'analogie par nature métaphorique, et de son utilisation à titre explicatif se révélant le plus souvent pure tautologie⁴³.

Ceci dit, la question de la robustesse d'un organisme hybride reste une question pertinente pour laquelle l'analogie même métaphorique avec l'hétérosis est intéressante, les débats qui la nourrissent ayant un fort écho dans le domaine des Sciences Sociales. Si nous nous reportons au domaine biologique, en effet, l'affirmation de la supériorité universelle des hybrides doit être nuancée. D'abord parce que malgré les progrès de la génétique⁴⁴ l'hétérosis reste pour certains encore mystérieuse : « *Bien que les grandes hypothèses pour expliquer cet avantage (de l'hybridité), dominance et superdominance, aient été formulés au début du XX^e siècle, il est encore difficile aujourd'hui de conclure avec précision sur l'importance relative de ces deux mécanismes ; l'hétérosis est même parfois considéré comme un phénomène mystérieux* » (Gallais, 2009). Ensuite parce qu'au-delà des controverses sur sa nature véritable, l'hétérosis suscite deux types de problèmes : elle est coûteuse (renouvellement des semences, dommages collatéraux possibles, notamment sur l'environnement), et elle est aussi difficile à gérer, tri et choix des espèces, veille sur les innovations, estimation économique des résultats. Or, de tous ces points de vue, l'analogie avec le domaine des organisations sociales hybrides est frappante. L'aspect mystérieux d'abord. Malgré une recrudescence de travaux récents sur les formes hybrides d'entreprises le phénomène reste encore peu connu et dans sa nature et dans ses effets. Ainsi, il semble exister un a priori positif sur les avantages de l'hybridité. Mais en fait, peu de travaux émergent sur les coûts de l'hybridité organisationnelle et sur la possibilité d'effets négatifs d'hétérosis. Il manque en ce domaine d'études empiriques. Par ailleurs, les organisations hybrides sont plus difficiles à gérer et à diriger⁴⁵.

L'approche, métaphorique nous apparaît d'autant plus suggestive que le concept de robustesse a souvent été utilisé dans les Sciences de Gestion et notamment dans le domaine de la stratégie⁴⁶. En bref, nous considérerons l'hétérosis d'une organisation hybride comme le rempart à sa fragilité, son instabilité. Comment réduire alors la vulnérabilité d'une telle organisation (accroître le niveau de son hétérosis) au travers de sa gouvernance ?

D'intéressantes recherches ont été conduites sur le thème de la gouvernance hybride et sur l'idée d'une convergence entre des modes anglo-saxons de gouvernement d'entreprise (type *shareholder*) et des modes germano-nippons (type *stakeholder*) (Charreaux, 1997; Gomez, 2003). Sans développer ce thème ici, nous retiendrons l'idée d'une montée des formes de gouvernance hybride en apportant une double précision :

- Les rapports entre gouvernance hybride et formes organisationnelles hybrides de l'entreprise sont complexes et constituent un large champ de recherche qui sort du cadre de cette communication⁴⁷.
- Dans le cadre de cette communication nous nous en tiendrons à un seul des aspects liant hybridité et gouvernance : celui de l'hétérosis en posant à nouveau notre question initiale : Quelle gouvernance pour renforcer la robustesse du mutualisme bancaire français ?

Rappelons que nous envisageons les cas d'hybridité majeure (variété des modes opératoires et des systèmes de valeurs) et que dans ces cas la lutte contre l'instabilité du système est une condition essentielle de sa pérennité⁴⁸.

3 Gouvernance des organisations mutualistes hybrides

Donner plus de force à une organisation hybride vise à en assurer le développement et la pérennité dans la durée. De ce point de vue très large tous les aspects du management sont concernés aussi bien au niveau de la gestion courante que de l'action stratégique. Le but de cet intervention est rappelons-le plus précis se limitant au domaine de la gouvernance. Les questions à traiter y sont néanmoins d'une importance fondamentale comme le montre la réflexion suivante.

Les dirigeants des banques mutualistes ont été, avant de pénétrer dans le domaine de la BFI, à l'abri de la pression des marchés financiers ; cela leur a permis de développer des stratégies à long terme, notamment au niveau des investissements. Par contre, les marchés financiers ne pouvaient exercer leur fonction d'évaluation de la valeur de ces dirigeants (via l'évolution du cours boursier). Ceci était corrigé par le fait que la légitimation des choix stratégiques au plus haut niveau était assurée par une organisation de la gouvernance séparant distinctement les fonctions d'exécution et de contrôle (Directeur général et Président, émanation du CA représentant des sociétaires). Aujourd'hui la situation est différente puisque ces banques au travers de leurs activités de banques d'affaires dépendent en partie des marchés financiers (Natixis pour la BPCE, CASA pour le Crédit Agricole et à moindre degré, CIC pour le Crédit Mutuel). Faut-il en conclure que le niveau de contrôle des dirigeants s'étant accru (double contrôle de l'organe délibérant et des marchés) la nature des décisions stratégiques sera modifiée dans le sens d'un raccourcissement des temporalités décisionnelles (tendance au court termisme)? La non opérabilité qui subsiste suffira-t-elle à éviter ce raccourcissement ? Quelles conséquences combinées sur l'hétéroïse de ces établissements ? Les réponses à ce type de questionnement impliquent une recherche des points névralgiques de l'organisation hybride en matière de gouvernance afin d'envisager les actions possibles et souhaitables pour en favoriser la pérennité.

3.1 Les points sensibles de l'organisation hybride

L'observation du secteur bancaire mutualiste français dans le développement historique de sa gouvernance et au travers des difficultés mais aussi des succès qu'il a connu conduit à établir une première liste de points sensibles⁴⁹.

→ *Juxtaposition des systèmes de valeurs.* Dans la mesure, où l'hybridité majeure confronte des logiques assises sur des systèmes de valeurs différents, l'attention doit d'abord être portée sur la défense et la pérennité des valeurs sous-jacentes pour les parties prenantes. En quoi consistent fondamentalement ces valeurs ? Doivent-elles évoluer ? Qui les porte et les défend ? Qui arbitre ? Comment prévenir les phénomènes de cannibalisation des valeurs les unes par les autres ? Telles sont quelques-unes des questions qui se posent. Ainsi, pour prendre l'exemple le plus large, comment organiser la coexistence de valeurs orientées vers le profit des actionnaires et vers la juste rémunération de l'ensemble des parties prenantes ? Comment le faire savoir aux différentes parties prenantes (quelle communication) ?

→ *Articulation des droits de propriété.* Si l'organisation hybride met en jeu des droits de propriété différents découlant respectivement de systèmes de valeurs différents, quelle articulation aménager entre eux, de manière à ce qu'ils ne constituent pas une simple juxtaposition, mais que les liens créés contribuent à la pérennité de l'ensemble ? Par exemple, au-delà de l'opposition classique action-obligation, l'inventivité financière⁵⁰ a, on le sait, contribué à créer un grand nombre d'instruments financiers. Dans une organisation, surtout quand elle résulte de fusions successives, cet ensemble d'instruments peut apparaître disparate. Comment lui conférer un sens⁵¹ ?

→ *Appartenance au Groupe.* Quels sont les mécanismes qui permettent à l'organisation hybride de diffuser un sentiment d'appartenance fort fondé sur l'idée que toutes les parties prenantes y trouvent leur compte ? En d'autres termes comment faire de l'organisation hybride un jeu à somme positive et éviter qu'elle ne dérive vers un jeu à somme nulle ou pire, négative ? A cet égard le mécanisme d'une gouvernance fédérative a joué dans les groupes mutualistes un rôle essentiel ; si se manifeste un glissement vers le centralisme cette tendance doit être considérée comme un signal d'alerte.

→ *Configurations organisationnelles.* Comment sont aménagées les interfaces avec l'environnement de l'organisation ? Deux domaines sont particulièrement sensibles : la communication et la politique de croissance externe. Sur le premier point, quel

positionnement de la direction de la communication dans l'entreprise ? Quels « gate keepers » ? Quant au second point, il est particulièrement crucial dans la mesure où toute importante acquisition est susceptible de remettre en cause l'équilibre d'ensemble et la topologie existante.

→ *Croissance différentielle*. Précisément, le dernier aspect à souligner concerne les taux comparés de croissance des composantes de l'ensemble hybride. Si du fait d'une politique de croissance externe ou organique, des écarts de taille, de chiffre d'affaires de rentabilité trop grands se creusent, la survie de l'ensemble peut être mise en péril. Ceci implique un diagnostic sur la nature et le degré d'équilibre de l'hybridité actuelle. Et si cet équilibre est remis en question, une évaluation approfondie du nouvel état d'hybridité vers lequel on souhaite aller doit être réalisée. En aucun cas on ne peut laisser évoluer l'organisation au gré des acquisitions ou des performances ou pertes apparues dans le système. En ce sens les fusions envisagées deviennent cruciales⁵².

3.2 Du diagnostic des points sensibles à la gouvernance.

Les points névralgiques recensés et les interrogations qu'ils génèrent conduisent à un certain nombre d'implications en matière de gouvernance. Nous soulignerons trois domaines relevant de la compétence des dirigeants et de leurs deux composantes : autorités délibérative (conseil d'administration) et exécutive (direction générale).

→ *Pouvoirs délibératif et exécutif, positionnement*. Au niveau le plus élevé il semble que le principe d'une confusion entre les deux pouvoirs ne soit pas souhaitable surtout dans une organisation hybride. La non coïncidence des motivations des propriétaires et des managers a été maintes fois soulignée pour qu'il soit besoin d'y revenir⁵³. Dans certaines entreprises, il est possible, au nom de l'efficacité décisionnelle de centraliser tous les pouvoirs dans les mains d'un seul individu : le PDG. Il n'en va pas de même dans une organisation à hybridité majeure. La coexistence de différents systèmes de valeurs impose un équilibre des pouvoirs. Cela est particulièrement vrai dans le secteur du mutualisme bancaire où l'on a vu historiquement se développer des antagonismes opposant partisans d'un enracinement sur les valeurs mutualistes et tenants d'une conception purement commerciale de la banque. Une condition minimale semble alors être que tous les pouvoirs dérivant des droits de propriété au sens large soit séparés de ceux résultant de la mise en œuvre des décisions prises. A ce niveau l'idéal est l'existence d'un contrôle réciproque. Une série de questions découlent de cette analyse : comment est assurée la présidence ? Comment fonctionnent les différents conseils d'administrations au sein de la même organisation ? De quels comités techniques s'entourent-ils et notamment quel est le degré de compétence des membres des comités d'audit) ? Comment sont constitués les comités de direction (et notamment quel degré de diversité interne comportent-ils) ? Le conseil de surveillance joue-t-il son rôle ?

→ *Configurations organisationnelles*. L'aménagement de la topographie organisationnelle hybride constitue également un point important de l'agencement structurel. Les décisions prises au nom de logiques différentes tendent à se matérialiser dans des unités localisées de l'organisation. Ceci peut entraîner des conflits frontaux. Quelles interfaces créer ou agencer pour éviter que ces conflits ne dégénèrent en luttes mortifères ? Cela peut concerner les niveaux supérieurs de l'organisation. Ainsi une interface fédérale ou une structure en réseau peut ici jouer ce rôle⁵⁴. Mais l'aménagement topographique peut concerner des niveaux moins généraux⁵⁵, et ce d'autant plus qu'une partie des segmentations de territoires peuvent être silencieuses et constituer dans ce cas des facteurs sournois de désagrégation (le phénomène peut être exacerbé dans le cas de fusion (comme le montre l'exemple de la BPCE). Il y a ainsi toute une réflexion à mener sur la structuration interstitielle de l'organisation hybride⁵⁶. Cette réflexion est d'autant plus importante que le groupe mutualiste recourt fréquemment à la croissance externe ce qui pose un double problème :

- Veiller à l'équilibre interne (notamment entre le pourcentage banque de détail (coopératif) et banque d'affaire (capitaliste))
- Remodeler en permanence les frontières internes.

→ *Stratégies de communication*. Les structures de communication doivent faire l'objet d'une attention particulière. Dans un groupe à logique classique (maximisation du profit, concentration du pouvoir sur une seule tête, structure pyramidale...) les questions de communication sont relativement faciles à optimiser. Dans un groupe décentralisé, laissant une large autonomie à la périphérie, c'est déjà plus difficile, mais maîtrisable car la logique générale de maximisation du profit reste commune. Dans des organisations hybrides à logiques multiples la question devient beaucoup plus délicate, ne serait-ce que du fait des contraintes institutionnelles. Ainsi dans le cas où une partie de l'organisation est orientée marché avec une logique principale de profit, l'information financière est soumise à des règles très strictes. Certaines situations peuvent alors se révéler délicates dans la mesure par exemple où les mêmes administrateurs peuvent siéger dans des CA relevant de logiques différentes. Ces considérations impliquent que dans une organisation hybride les responsables de la communication soient rattachés au niveau le plus élevé et siègent dans le conseil de direction coiffant l'organisation.

Conclusion

L'ensemble des considérations évoquées dans cette communication conduit à recommander le recrutement à tous les niveaux, et particulièrement à la tête, de dirigeants non conventionnels. Définir les aptitudes d'un dirigeant d'entreprise à sa capacité de voir plus vite, plus loin que ses concurrents et à son aptitude à prendre les décisions cohérentes avec ses visions du présent et de l'avenir ne suffit évidemment pas à caractériser ce que nous entendons par dirigeants non conventionnels. Il faut en plus un dirigeant apte à voir autrement que les autres. L'aptitude à combiner des logiques différentes exige en effet des talents particuliers. Croire en la compatibilité d'objectifs de profits, d'objectifs sociaux, la prise en considération des intérêts publics, l'intégration réelle de contraintes environnementales est un premier pas. Aller au-delà et être convaincu que de tels objectifs non seulement ne se contredisent pas, mais au contraire se renforcent et confèrent à la performance un niveau supérieur, constitue l'idéal à atteindre. Cela signifie-t-il que la quête de tels hommes ou femmes soit utopique ? L'expérience prouve que non. De tels dirigeants ont existé ou existent et peuvent être trouvés soit par promotion interne soit par recrutement externe⁵⁷. L'essentiel est que la question soit posée au moment de la définition des profils à rechercher.

Pour conclure il semble juste d'insister sur la critique d'instabilité faite au modèle coopératif bancaire français. Cette critique n'est pas récente. Elle a déjà été formulée lors des démutualisations en Grande Bretagne. L'argumentation est intéressante à rappeler :

- Les objectifs spécifiques des coopératives deviennent flous ambigus et somme toute difficiles à définir avec précision.
- La large dispersion des droits de propriété exclue les sociétaires de la définition des grandes options de la coopérative et confère, en fait, les pleins pouvoirs à la technocratie.
- L'absence d'un marché d'échange et donc d'évaluation des droits de propriété fait que la direction d'une banque coopérative n'est nullement soumise au contrôle des marchés. Aucun signal ne peut émaner de l'évolution du cours des titres et donc ne peut garantir l'efficacité des dirigeants en place.

L'introduction explicite d'une logique capitaliste via la BFI n'a fait que renforcer l'instabilité de ces organisations et ainsi assombrir le maintien dans la durée, d'un modèle original de banque mutualiste⁵⁸. Or la diversité des structures bancaires contrairement à ce que pense la CEE n'est pas un affaiblissement de la concurrence mais plutôt un renforcement⁵⁹. Elle

participe par ailleurs à la solidité globale du système bancaire français et notamment à sa résilience comme cela est apparu lors de la crise financière mondiale débutée en 2008. La volonté de perpétuer un tel modèle passe donc par la nécessité d'approfondir les notions qui le sous-tendent : hybridité et hétérosis et d'en tirer les conséquences au niveau de sa gouvernance. Tel est bien le projet que nous nous sommes fixés en interrogeant les instances dirigeantes (délibérative et exécutive) du mutualisme bancaire français.

Bibliographie

- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14, 234-249.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. (2007). *The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company*. Upper Saddle River, NJ (USA): Pearson.
- Boulding, K. (1956). General System Theory. The skeleton of science *Management Science*, 2, 197-208.
- Brown, C. V. (1997). Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site. *Information Systems Research*, 8.
- Carn, F. (1997). Juger une proposition d'administrateur indépendant. *Analyse Financière*, 112, 35-37.
- Cartier, J.-B. (2012). Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque coopérative face à la banque SA ? . *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, à paraître*.
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In *Le gouvernement des entreprises* (pp. 421-469). Paris: Économica.
- Cousins, K. C., Robey, D., & Zigurs, L. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16, 460-478.
- Cova, B. (1996). Le lien plus que le bien. Rebondissement ou mutation du système de consommation. *Futuribles*, 214.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological review*, 48, 147-160.
- Dumoulin, R., & Gauzente, C. (2009). Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance. *Management & Avenir*, 22, 150-170.
- Elsner, W., Hocker, G., & Schwardt, H. (2010). Simplistic vs. Complex Organization : Markets, Hierarchies, and Networks in an Organizational Triangle - A Simple Heuristic to Analyze Real-World Organizational Forms - *Journal of Economic Issues*, XLIV
- Feyzioglu, O., & Pierreval, H. (2009). Hybrid organization of functional departments and manufacturing cells in the presence of imprecise data. *International Journal of Production Research*, 47, 343-368.
- Gallais, A. (2009). *Hétérosis et variétés hybrides en amélioration des plantes*. Paris: QUAE Editions.
- Giard, V., & Brière, E. (1902). *Gustav SCHMOLLER - Politique sociale et économie politique : Questions fondamentales*: Libraires-Éditeurs.
- Gomez, P. Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 6, 183 - 208.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work & Employment*, 20, 19-33.
- Hector, N. (2010). *Hybridité organisationnelle des groupes bancaires coopératifs français* Université du Sud Toulon Var, Toulon.
- Horellou-Lafarge, C. (1996). *Consommateur, usager, citoyen: quel modèle de socialisation ?* : L'harmattan
- Joldersma, C., & Winter, V. (2002). Strategic Management in Hybrid Organizations. *Public Management Review*, 4, 83-99.

- Klastorin, T. D., Moinzadeh, K., Diehr, G., & Han, B. (1993). Optimal file management in a hybrid storage system. *European Journal of Operational Research*, 64, 370-383.
- Lakatos, I. (1994). *Histoire et méthodologie des sciences : programme de recherche et reconstruction rationnelle. (Trad. - Original 1978)*. Paris: PUF.
- Lebraty, J.-F., & Lobre, K. (2010). Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité. *Systèmes d'Information et Management*, 15, 9-40.
- Lebraty, J., & Gueret-Talon L. (2012). *La différence est une force. Essai sur le management stratégique de la diversité*. Paris: Editions Eska.
- Lempert, R. J., Groves, D. G., Popper, S. W., & Bankes, S. C. (2006). A General, Analytic Method for Generating Robust Strategies and Narrative Scenarios. *Management Science*, 52, 514-528.
- Lentz, S. S. (1996). Hybrid Organization Structures: A Path to Cost Savings and Customer Responsiveness. *Human Resource Management*, 35, 453-469.
- Lévesque, B., Bouchard, M., & Grain, M. (1997). *Le mouvement Desjardin : quelques enjeux*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Llewellyn, D. (1998). Le gouvernement d'entreprise dans les mutuelles et les PLC. *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 286.
- Mathews, K. M., White, M. C., & Long, R. G. (1995). Why Study the Complexity Science in the Social Sciences. *Human Relations*, 52, 439-462.
- Mauléon, F., & Saulquin, J.-Y. (2009). Une approche comparative de la RSE par le statut juridique. Le cas des Banques Coopératives et des actions solidaires en France. *Management & Avenir*, 3, 105 à 122.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony *American Journal of Sociology*, 83, 340-367.
- Mitronen, L., & Möller, K. (2001). Management of hybrid organizations : a case study of a retailing "network organization". In *17th IMP-conference* Oslo, Norway.
- Pache, A.-C., & Santosa, F. M. (2010). Inside the Hybrid Organization: An Organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demands. *INSEAD Working Papers Collection*, 1-61.
- Pezard, A. (1997). Pourquoi la France se met au gouvernement d'entreprise *Analyse Financière*, 112 10-13.
- Rehn, A., & Borgerson, J. (2005). Is there a cannibal in organization studies? Notes on anthropophagy and organization. *Culture & Organization*, 11, 69-81.
- Richez-Battesti, N., & Gianfaldoni, P. (2006). *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*. Paris: L'Harmattan.
- Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., Gloukoviezoff, G., & Alcaras, J.-R. (2006). Quelle contribution des banques coopératives à la cohésion économique et sociale des territoires ? . In *XXe Colloque de l'ADDES*.
- Richez-Battesti, N., Ory, J.-N., & Gianfaldoni, P. (2008). Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité. In: Ciriec.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75, 5-23.
- Yuh-Jzer, J., & Zhang-Wen, L. (2010). On the self-organization of a hybrid peer-to-peer system *Journal of Network & Computer Applications*, 33, 183-202.

¹ Les Caisses Desjardins, «Bank of the Year 2010 » (titre décerné par la revue britannique The Banker) ont connu des résultats particulièrement brillants en 2010-2011(voir rapports sur le site de l'établissement : www.desjardins.com).

² L'activité Conseil de Deloitte publie chaque année depuis 1999 un rapport sur l'évolution organisationnelle des entreprises à partir d'un échantillon international comportant 270 groupes (718 CSP). La première partie du rapport 2011 insiste sur l'émergence d'un modèle organisationnel hybride dû notamment aux phénomènes d'externalisation et à la création de Centres de Services partagés (CSP).

³ D'autres formes d'externalisation plus actuelles peuvent aussi se traduire par des implications organisationnelles, le crowdsourcing (Lebraty & Lobre, 2010), par exemple.

⁴ Voir : <http://www.deloitte.com>

⁵ Le terme d'hybridité pour désigner la gouvernance des organisations bancaires mutualistes a déjà été utilisé, voir notamment : (Richez-Battesti, Ory, & Gianfaldoni, 2008).

⁶ La mixité du public et du privé n'est pas récente et comporte un long passé d'analyses, de débats et parfois de controverses notamment sur les questions de gouvernance. Les concepts d'organisations hybrides, d'hétérosis ont permis d'actualiser cette récurrente question du privé et du public en lui donnant une connotation plus managériale. Le langage même a évolué (partenariat public privé évoquant plus directement des modes de compatibilité de logiques différentes).

⁷ Il s'agit ici de la première phase d'un programme de recherche (Lakatos, 1994). Cette étape initiale vise dans un deuxième temps à la formulation d'un certain nombre d'hypothèses qui devront être testées auprès des dirigeants du monde mutualiste bancaire français. Ces tests préluideront à un élargissement du cadre d'étude à d'autres formes d'hybridité et notamment à celles que l'on rencontre dans le domaine de l'open source. La dernière phase du programme cherchera à dégager quelques principes généraux de renforcement de la robustesse des organisations hybrides via leurs modes de gouvernance. L'ensemble de ce programme alternera des phases de recherches inductives et déductives vérifiant la vieille idée de G. Schmoller in (Giard & Brière, 1902) sur la complémentarité des deux démarches.

⁸ Au moins à ses débuts avant que l'entreprise n'entre en bourse comme elle se propose de le faire aujourd'hui.

⁹ certaines entreprises appartenant au monde de l'open source et du cloud computing seraient intéressantes à analyser en terme d'hétérosis Voir par exemple travaux Haresh Parekh and Vasa Dasan : Hybrid Open Source-Enterprise Cloud Solutions : <http://duraspace.org/node/1125>

¹⁰ La SNCF constituerait également un excellent terrain d'études avec sa myriade de filiales plus ou moins totalement contrôlées Thalys: 62%, Eurostar 55%, Lyria: 74%.; Elispos: 50%....Rappelons que l'une de ses filiales contrôlée à 100% a récemment défrayé la chronique : SeaFrance.

¹¹ Ce groupe a fusionné en 2009 avec le groupe des Caisses d'Épargne, donnant naissance au groupe BPCE, accroissant sensiblement son degré de complexité.

¹² Les différents établissements se sont généralement attachés à retracer leur « épopée » dans des documents (films, ouvrages et même bandes dessinées) souvent remarquables.

¹³ Prendre en compte les oubliés du système bancaire est en effet à l'origine des banques coopératives en France, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Crédit Maritime, Crédit Coopératif, Caisses d'Épargne, Banques Populaires...

¹⁴ Ce qui ne signifiait pas l'absence de rigueur dans la gestion mais plutôt l'investissement des marges réalisées dans l'octroi de ristournes aux sociétaires, dans le développement de nouveaux établissements et dans l'amélioration de la qualité des prestations fournies. Le profit n'était pas conçu comme une finalité mais comme un moyen de réalisation des valeurs coopératives.

¹⁵ On a vu apparaître, à la suite de fusions, des situations dans lesquelles se côtoyaient des dirigeants percevant des stock-options alors que dans la même organisation d'autres n'y avaient pas accès.

¹⁶ Notamment vis-à-vis des fonds mis en réserve par les entreprises d'un même groupe.

¹⁷ Mentionnons par exemple pour les Banques populaires : OPA amicale sur Natexis en 1998, acquisition majoritaire de Coface en 2002, adossement du Crédit Coopératif et du Crédit Maritime Mutuel en 2004, création de MABanque en partenariat avec les assureurs mutualistes MAAF et MMA, acquisition de Foncia-immobilier en 2006 (puis revente en 2011) et enfin fusion avec les caisses d'Épargne et création de Natixis en 2007. Pour le Crédit Mutuel il s'agit du rachat du CIC en 1998, de Citybank en Allemagne en 2007, de Cofidis en 2007, de Citybank Belgique en 2011 ainsi que de Banque Pastor en 2011 en partenariat avec la Banco Popular. Notons au passage qu'avec une vision institutionnaliste de l'évolution du groupe ce dernier semble bien avoir répondu aux attentes et contraintes d'un marché, régi par le constat d'une déspecialisation des acteurs bancaires, de réglementations prudentielles indifférenciées (Bale 2 et 3) et l'arrivée de nouveaux acteurs (assurances, banques étrangères, banques en lignes, multi-fournisseurs de crédits à la consommation...).

¹⁸ Ainsi quand un groupe mutualiste opère une importante absorption, il serait souhaitable que s'établisse une certaine mobilité des dirigeants. En fait sur ce plan les réticences sont considérables et pour prendre l'exemple BPCE qu'un DG bleu aille chez les rouges et inversement n'est pas facile à obtenir. C'est pourtant le parcours de

Stéphanie Paix, nouvelle présidente du directoire de la CE Rhône-Alpes, nommée en décembre 2011, sachant qu'elle a fait toute sa carrière à la BP (Les Echos du 9/12/2011).

¹⁹ Les composantes opérationnelles, fonctionnelles et matricielles ont donné lieu à des configurations très variées de banque régionale à banque régionale et à l'intérieur de la même banque ont contribué à l'apparition de structures hybrides. Ainsi la Banque Populaire de la Côte d'Azur a superposé à son organisation traditionnellement fonctionnelle une structuration opérationnelle (Création d'une division des entreprises industrielles, d'une division des affaires immobilières, d'une division crédit-bail marine...). Cela n'a d'ailleurs pas été sans difficulté car il s'agissait d'enlever aux agences locales leurs plus gros clients pour les transposer dans les divisions ainsi créées (dans le souci de donner aux clients la compétence qu'ils étaient en droit d'attendre de leur banque et que les directeurs d'agence ne pouvaient leur fournir).

²⁰ Le cas du Crédit Mutuel est plus ambigu sauf à considérer le CIC comme sa structure cotée.

²¹ Jusqu'à cette bifurcation, la logique coopérative se voulait pure même si de nombreux accros émergèrent au cours du temps. Par exemple l'un des principes de base du coopérativisme : un homme une voix fut entaché du moment où fut admis (et entériné par la loi) le principe : autant de voix que de parts sociales. On vit ainsi coexister dans le même groupe des banques conservant l'ancien principe (CASDEN Crédit Coopératif) et d'autres le refusant (l'ensemble des BP).

²² L'utilisation d'instruments financiers sophistiqués (à l'origine d'ailleurs de bien des pertes, peut-être par inexpérience) en est la meilleure preuve.

²³ C'est ce qui explique que les différentes acquisitions du CM l'aient été par la BFCM, filiale du CMCEE plus grosse caisse régionale, et non pas par la CNCM (Confédération Nationale du CM).

²⁴ Certains chercheurs (Richez-Battesti, et al., 2008), ont insisté sur l'émergence dans le mutualisme bancaire de structurations à la fois fondées sur l'approche « *stakeholder value* », par nature plus proche de l'esprit coopératif et sur l'organisation en réseau. Ils expriment pourtant, à juste titre selon nous, la crainte d'une instabilité de ce type de configurations complexes.

²⁵ Internationalement la situation est plus contrastée. Brillante au Canada, moins convaincante en Angleterre par exemple.

²⁶ L'arsenal anti OPA de l'ingénierie juridique permet aujourd'hui aux banques commerciales d'aménager des situations comparables à la non opéabilité. Quant aux avantages spécifiques, soit ils sont depuis longtemps supprimés (dépôts des notaires au Crédit Agricole, prêts spécifiques à certains acteurs selon les banques) soit ils l'ont été récemment (généralisation des livrets de caisse d'épargne à toutes les banques, le Crédit Mutuel en avait d'ailleurs bénéficié avant les autres).

²⁷ Nous faisons allusion à deux types de phénomènes : d'une part les enquêtes pour entrave à la concurrence initiées par la commission des communautés à Bruxelles (Voir les Rapports G. Pitella et O. Karas, Rapport au parlement européen juin 2008, Bruxelles, réagissant contre les attaques de la commission), d'autre part les pertes importantes subies par certains établissements mutualistes dans le cadre de leur BFI (notamment Crédit Agricole et BPCE).

²⁸ On en trouve les traits fondamentaux dans tous les travaux (Rapports Pflimlin (2006) qui concerne spécifiquement les mutualistes et les rapports plus généraux : Viénot, Marini, Bouton, Clément) et de la Charte du Gouvernement d'Entreprise ; dans cette dernière (2004), l'OCDE a fortement contribué à expliciter voire à normaliser les principes de base de la Corporate Governance. « OECD Principles of Corporate Governance » : <http://www.oecd.org:daf/governance/principles.htm>. Plus récemment, la CEE a été à l'initiative de deux livres verts sur la gouvernance l'un concernant spécifiquement les banques et établissements financiers l'autre plus général et relatif à toute entreprise 2010 et 2011. Voir par exemple :

<http://www.etudes.ccip.fr/sites/www.etudes.ccip.fr/files/upload/prises-position/gouvernance-entreprise-livre-vert-synth-dam1107.pdf> et pour les établissements financiers :

http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate_governance_in_financial_institutions_fr.htm

²⁹ Voir sur les critères de recrutement d'un administrateur indépendant François Carn (1997). Voir aussi <http://www.ifa-asso.com/>

³⁰ De ce point de vue il convient de souligner l'intérêt des réunions annuelles type « Nouveaux Administrateurs » au cours desquelles sont rappelés avec une certaine solennité les droits et devoirs des membres des conseils d'Administration des banques des réseaux mutualistes. Ajoutons que les spécialistes du Gouvernement d'Entreprise mettent généralement l'accent sur deux phénomènes aggravant de la non indépendance des administrateurs : le cumul des mandats et les participations croisées. Or ces deux indicateurs de présomption de non indépendance concernent peu les banques populaires régionales. Voir à ce sujet : (Pezard, 1997).

³¹ Certes la part sociale n'est pas une action. Elle n'est pas non plus assimilable à une simple obligation. Elle tient des deux : de l'action, car elle permet une participation active aux assemblées générales et confère le droit de vote pour désigner les administrateurs. Par ailleurs, elle donne la possibilité de percevoir un dividende calculé ex post en fin d'exercice et basé sur les résultats, mais il est vrai plafonné, de l'obligation car le cours de cette part

ne dépend pas du marché et reste fixe avec un degré élevé de liquidité, et la banque conserve un certain pouvoir de choix sur la nature de ses sociétaires, par exemple en exigeant qu'ils soient également ses clients.

³² Association Française des Banques.

³³ « *La réglementation prudentielle, prenant comme norme la banque SA., apparaît ainsi comme un redoutable facteur de banalisation. Les tentatives de sécurisation réglementaire du système financier, à travers l'évaluation du risque intrinsèque à chaque produit, semblent entrer en contradiction avec les principes de solidarité* » (Richez-Battesti, et al., 2006).

³⁴ Compte tenu de l'accent mis précédemment sur la complexité du système bancaire mutualiste on pourrait songer à utiliser les théories de la complexité comme base exploratoire de recherche. Pour l'instant pourtant ces théories sont elles mêmes en phase exploratoire quant à leur éventuelle transposition au domaine des organisations sociales. Voir à ce sujet : (Mathews, White, & Long, 1995) et Lebraty & Guéret-Talon (2012).

³⁵ Si l'on consulte la base de données « Business Source Complete » pour ces quarante dernières années, et que l'on recherche dans le domaine organisationnel les publications utilisant, dans le titre, le concept d'hybridité, on en trouve des centaines. Par ailleurs 80 % d'entre elles ont été publiées ces dix dernières années.

³⁶ Selon les auteurs une norme organisationnelle s'établit qui pousse les acteurs à considérer par mimétisme « le choix de la franchise comme un mode d'organisation incontournable dans la distribution ... « sanctionné par une légitimité accrue, un accès plus facile aux ressources critiques ». Voir aussi (Mitronen & Möller, 2001).

³⁷ Selon ces auteurs, s'en tenir au schéma dichotomique de deux formes pures (Hiérarchie-marché) avec entre les deux tout un mix d'organisations hybrides possibles ne suffit pas. Ils plaident pour l'existence d'un troisième « attracteur » représenté par les institutions. Le triangle obtenu entre les trois attracteurs leur paraît fournir une explication plus réaliste du jeu des forces façonnant le monde organisationnel réel.

³⁸ Au passage cela nous permet de situer l'essentiel de la controverse « hiérarchie-marché vs institutionalisme à la première forme d'hybridité.

³⁹ Voir un exemple concernant le remboursement de frais dentaires (Cousins, Robey, & Zigurs, 2007).

⁴⁰ « Spectres » parce que dans chaque degré d'hybridité il y a des niveaux mesurés par les écarts entre les éléments mixés. De ce point de vue inclure dans le même groupe l'exploitation coopérative d'une banque de proximité et la BFI travaillant sur les produits dérivés marque un écart de très grande ampleur.

⁴¹ Par exemple, existe-t-il des phénomènes de cannibalisme.

⁴² *Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Online. Encyclopædia Britannica Inc., 2012. Web. 30 Jan. 2012. <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/542300/George-Harrison-Shull>>.*

⁴³ Rien ne nous autorise à affirmer par exemple que les lois de Mendel puissent concerner l'organisation sociale.

⁴⁴ André Gallais souligne les progrès dus aux « *recherches avec des approches de génétique des populations, de génétique quantitative et des expériences de sélection...* ».

⁴⁵ Pour évoquer l'analogie avec un système mécanique on admet intuitivement que le pilotage d'une voiture hybride apparaisse plus complexe que celui d'une automobile à essence ou diesel (d'où la nécessité de systèmes automatiques déchargeant le conducteur du recours au dosage combiné des énergies différentes).

⁴⁶ « Robustness is an important criterion for good decisions under uncertainty ». (Lempert, et al., 2006).

⁴⁷ L'entreprise hybride dans sa structure peut générer une gouvernance hybride, mais la gouvernance hybride n'implique pas forcément qu'une entreprise le soit dans sa structure.

⁴⁸ Parmi les risques de l'entreprise à hybridité majeure, celui de cannibalisation est l'un des plus spectaculaires. Cela signifie que l'une des logiques peut supplanter les autres et faire perdre son « âme » (Bouchikhi & Kimberly, 2007) à l'organisation. Ce genre de problème s'est posé dans les premiers temps des nationalisations que l'on souhaitait distinctes, en France, de l'étatisation. Pour faire de la nation le véritable propriétaire de l'entreprise, un mode particulier de gouvernance avait été instauré, dit de gestion tripartite. Dans les conseils d'administration figuraient 1/3 de représentants de l'Etat, 1/3 des salariés et 1/3 des usagers. Ce système était particulièrement instable et les entreprises nationales se sont rapidement transformées en entreprises étatisées (Horellou-Lafarge, 1996). L'histoire du paritarisme en France illustre particulièrement bien les difficultés nées de l'affrontement de logiques différentes. Il apparaît en étudiant les débats sociaux que ce concept a nourri de nombreux affrontements depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Ainsi, certains opposants ont estimé que l'acceptation même du principe du paritarisme était un début de renoncement au principe de la lutte des classes [fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Paritarisme](http://www.cfdt.org/wiki/Discussion:Paritarisme). Selon la CFDT *Les organisations syndicales ont longtemps répugné à s'engager dans une démarche réellement co-décisionnelle qui dépasse le rôle traditionnel des syndicats en France. Pour deux raisons essentielles : une défiance idéologique vis-à-vis de ce qui pourrait ressembler à de la « collaboration de classe » et une faiblesse des effectifs qui ne leur permet pas de trouver suffisamment de militants pour « se mêler de ce qui, a priori, ne les regarde pas »*.

http://www.cfdt.fr/actualite/protection_sociale/assurance_maladie_sante/archives/dossier_paritarisme_01.htm

⁴⁹ Les points retenus pourraient constituer l'ébauche d'un tableau de bord de la gouvernance d'une organisation hybride.

⁵⁰ Citons dans la diversité des moyens financiers : au-delà des actions et des obligations tous les titres hybrides : parts sociales, actions convertibles, actionnariat salarié, titres subordonnés etc...

⁵¹ Pour évoquer un exemple précis l'un des dirigeants du groupe Banque Populaire avait souhaité que l'on tende vers une règle du type 1 sociétaire pour deux clients et un actionnaire pour 2 sociétaires afin d'aménager une certaine solidarité entre les titulaires de droits tout en renforçant le sentiment d'appartenance au groupe. La règle n'en demeurerait pas moins intuitive et devait inspirer un large débat sur la cohérence du groupe et sur les règles porteuses de sens à y édicter.

⁵² Citons entre autres : acquisition du CIC par le Crédit Mutuel, acquisition du Crédit Lyonnais par le Crédit agricole, fusion Banques Populaires-Caisses d'Épargne). Et les véritables conséquences de ces mouvements sur les organisations concernées n'ont pas encore été mesurées.

⁵³ Berles et Means, Galbraith etc.

⁵⁴ Les groupes mutualistes ont choisi une structuration en trois niveaux (coopératif à la base, fédératif en intermédiaire et capitaliste en filiale).

⁵⁵ Comment organiser par exemple l'activité leasing bateau d'une banque coopérative de base et la même activité exercée par la filiale cotée du groupe ? Laisser se développer la concurrence interne ? Etablir des règles de répartition ou de mise en commun ? Lesquelles ?

⁵⁶ Voir les travaux sur la « gestion interstitielle ». Par exemple journée de recherche 3/12/2010 « Penser les interstices en management » <http://www.em-strasbourg.eu/ipm/>

⁵⁷ La détermination de tels dirigeants peut se faire à partir de deux types de démarches soit en établissant un profil déductif soit en l'induisant de dirigeants existant ayant parfaitement bien rempli leur mission. Bien qu'il soit délicat de donner des noms disons que pour le passé on pourrait citer Antoine Riboud le fondateur de Danone et pour le présent Louis Gallois le dirigeant d'EADS. Il est important à ce propos de noter le rôle essentiel de la formation première et continue.

⁵⁸ Précisons que nous n'avons pas tenu compte dans l'appréciation de cette instabilité de facteurs exceptionnels de bouleversement de la législation actuelle ; ainsi, une décision législative de stricte séparation de la banque de détail et de la banque d'affaire pourrait être, suivant les modalités retenues, très préjudiciable au secteur bancaire mutualiste.

⁵⁹ Il a été fait allusion précédemment au rapport Pitella-Karas développant l'idée que la concurrence était mieux servie par la diversité des organisations bancaires que par leur uniformité. A noter aussi l'initiative de l'ONU décidant de mettre en 2012 le modèle coopératif à l'honneur. Vu sous cet angle « l'exception mutualiste » ne devrait pas être considérée comme « anti concurrentielle » ; voir sur ce point : (Lebraty & Gueret-Talon L., 2012).