UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

LE CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE : EXPLORATION DE LA FAISABILITÉ ET DE LA PERTINENCE D'UNE DÉMARCHE DE COMPARAISON DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par
Olivier de LA VILLARMOIS

JURY

Directeur de recherche	**Alain DESREUMAUX**, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille
Rapporteurs	**Henri BOUQUIN**, Professeur à l'Université de Paris IX - Dauphine
	Gérard HIRIGOYEN, Professeur à l'Université de Bordeaux IV - Montesquieu
Suffragants	**Christophe BENAVENT**, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille
	Joël BAFCOP, Docteur d'État, Maître de Conférences à l'Université des Sciences et Technologies de Lille

Lille, janvier 1999

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Au terme de cette recherche, il nous est agréable de remercier :

Monsieur Alain Desreumaux pour son aide constante et ses conseils avisés,

Messieurs les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail,

l'institution bancaire qui m'a ouvert ses portes et plus spécialement les membres de la direction du marketing,

Jean-Claude Liquet et Hubert Tondeur,

Monsieur Guy Van Loye,

les membres du GREMCO, et en particulier Marie-Claude Masse et Valérie François-Noyer, pour leurs avis critiques et leurs aides,

Frédéric Monier pour son regard d'historien,

et Catherine pour son soutien.

SOMMAIRE

INTRODUCTION : FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....8

Section 1 : l'étude d'une structure singulière au travers du prisme du contrôle.....11

Section 2 : objectifs et déroulement de la recherche.....21

PARTIE I : LE RÉSEAU BANCAIRE COMME OBJET D'ANALYSE.....26

CHAPITRE 1 : LA QUALIFICATION DU RÉSEAU BANCAIRE COMME FORME D'ORGANISATION.....28

Section 1 : l'émergence du réseau bancaire.....30

Section 2 : les traits structurels du réseau bancaire - une bureaucratie à clones.....42

Section 3 : les relations entre le sommet et les unités opérationnelles du réseau.....53

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE DU CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE - ENJEUX ET SPÉCIFICITÉ.....78

Section 1 : les enjeux d'une relecture des systèmes de contrôle.....80

Section 2 : le contrôle du réseau bancaire - un descriptif des pratiques.....99

PARTIE II : LES APPORTS POTENTIELS DU BENCHMARKING INTERNE POUR LE CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE.....115

CHAPITRE 3 : L'ÉVOLUTION DES CONCEPTIONS DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE.....118

Section 1 : les représentations fondamentales des systèmes de contrôle.....120

Section 2 : vers de nouveaux paradigmes du contrôle.....139

CHAPITRE 4 : LA FAISABILITÉ TECHNIQUE DU BENCHMARKING INTERNE.....155

Section 1 : le concept de performance organisationnelle et sa mesure.....158

Section 2 : les limites des applications des méthodes d'enveloppement des données dans le secteur bancaire et les améliorations potentielles.....178

CHAPITRE 5 : LE RÉALISME D'UNE DÉMARCHE DE BENCHMARKING INTERNE.....195

Section 1 : le benchmarking au travers des théories de l'apprentissage organisationnel.....199

Section 2 : les apprentissages du directeur d'agence bancaire et leurs implications sur la performance.....223

PARTIE III : UNE ANALYSE DES FLUX INFORMATIONNELS ENTRE LES RESPONSABLES D'AGENCE DES GRANDES BANQUES DE DÉTAIL FRANÇAISES.....238

CHAPITRE 6 : LE PROTOCOLE DE RECHERCHE ET LES OUTILS DE MESURE.....240

Section 1 : les flux informationnels au sein d'une banque de détail régionale.....242

Section 2 : échantillons et instruments de recueil des données.....254

Section 3 : la qualité des échelles de mesure.....276

CHAPITRE 7 : ÉCHANGES D'INFORMATION ET PERFORMANCE - LA THÉORIE RÉFUTÉE?.....291

Section 1 : l'influence des variables de contrôle sur les phénomènes étudiés.....293

Section 2 : la confrontation du modèle aux réalités organisationnelles.....302

Section 3 : une remise en cause du principe du benchmarking interne?.....320

CONCLUSION.....341

ANNEXES.....348

Annexe 1 : Les aspects techniques des méthodes d'enveloppement des données (DEA).....349

Annexe 2 : Grille d'entretien avec le responsable du contrôle de gestion de la banque partenaire.....357

Annexe 3 : Le questionnaire final.....358

Annexe 4 : La loi de Northcote Parkinson (démonstration).....366

BIBLIOGRAPHIE.....368

TABLE DES TABLEAUX.....387

TABLE DES FIGURES.....390

TABLE DES MATIÈRES.....394

INTRODUCTION : FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Alors que les réseaux commerciaux ou de distribution de produits bancaires représentent un enjeu stratégique considérable, la question du contrôle ou de l'animation de ces structures a rarement constitué un réel objet de recherche. La difficile émergence d'un nouveau modèle de contrôle (H. Bouquin, 1994) ne facilite pas la proposition de solutions pertinentes. C'est dans cet environnement que l'intérêt de la mise en place d'un système de comparaison des unités opérationnelles (les agences), couramment appelé *benchmarking*[1], sera évalué. Pour cela, une analyse des limites des systèmes de contrôle développés en milieu bancaire sera menée et un cadre théorique permettant de relativiser les apports des démarches comparables au *benchmarking* sera proposé.

De nombreux facteurs peuvent être avancés pour justifier l'intérêt porté aux réseaux bancaires. Ces structures constituent à la fois des barrières à l'entrée et à la sortie. Sur un plan plus prosaïque, elles représentent une part importante des revenus, des coûts et des investissements. Ces coûts considérables impliquent des questionnements sur le rôle de ces réseaux et même, dans certains cas, sur leur pérennité. Des questions similaires sont posées, plus généralement, pour l'ensemble des réseaux commerciaux. Ce rapprochement entre le réseau bancaire

[1]Cet anglicisme a été préféré au terme peu évocateur d'étalonnage.

et les réseaux commerciaux est important. Il peut être justifié par une délimitation très précise du champ de la recherche au seul métier de banquier de détail[1].

Différentes définitions du commerce de détail sont proposées par Peter McGoldrick (1995). A l'origine, le terme de commerce de détail désignait "la vente de biens en petites quantités", une meilleure définition pourrait être "la vente de biens et services au consommateur pour son usage personnel". Cette définition reconnaît aussi l'utilisation du terme de commerce de détail pour une large gamme d'offreurs de services. Par exemple, les banques et les autres fournisseurs de services financiers utilisent le terme de détail pour distinguer leurs activités "particuliers" de leurs activités "entreprises", même si la frontière entre ces deux métiers est floue.

D'autres facteurs justifient l'intérêt porté au réseaux bancaires comme l'importance économique de ces structures avec, en France, 25 000 guichets pour un effectif de plus de 400 000 personnes au 31 décembre 1995 (Comité des Établissements de Crédit, 1996). Le secteur bancaire se distingue aussi par ses mutations récentes avec, par exemple, un renouveau du marketing bancaire (M. Zollinger, 1995, pp.101-102) ou la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle (A. Burlaud et C. Simon, 1993, pp.363-382). Le point le plus important concerne l'avenir de ces structures, les diagnostics se caractérisant par leur diversité. Certains parlent de la mort de l'agence (J. P. Hickey, 1995) alors que d'autres, plus nombreux, relèvent l'importance stratégique des réseaux bancaires (J.-P. Vailhen, 1989 ; Association Française des Banques, 1995, pp.23-26).

La question de l'avenir de ces structures semble d'autant plus importante que, dans le secteur des services financiers, aucune relation physique entre offreur et demandeur ne semble *a priori* nécessaire. Ainsi, l'évolution des technologies de distribution pourrait mettre dans une position délicate les réseaux de distribution physiques qui se trouvent en concurrence avec la banque à domicile à partir du téléphone, du Minitel (en France) et aujourd'hui d'Internet. Cependant, si la situation dans laquelle se trouvent ces réseaux est jugée par certains précaire, ils sont pour d'autres un des principaux facteurs de succès de la banque de détail (E. R. Morgan *et alii*, 1995). Il s'agit en effet de la vitrine de l'entreprise bancaire, du lieu où les contacts sont noués, du meilleur moyen de

---

[1]Le terme de *retail banking* est souvent utilisé par les professionnels pour désigner cette activité.

conquête de clients qui peuvent devenir profitables à plus long terme ou encore d'une irremplaçable interface avec l'environnement (J. Le Bon, 1997).

Enfin, la dispersion géographique des unités opérationnelles donne aux systèmes de contrôle un rôle crucial. Malgré ces enjeux considérables, la problématique du contrôle du réseau bancaire reste peu étudiée. La première section de cette introduction permettra de préciser les deux concepts clefs de cette réflexion, à savoir le contrôle de gestion et le réseau bancaire, avant d'évoquer dans une seconde section le déroulement général de la recherche.

Section 1 : l'étude d'une structure singulière au travers du prisme du contrôle

Le fait que le concept de réseau commercial n'existe pas, en tant que tel, dans la littérature de gestion est une première raison pour laquelle la problématique choisie n'a pas encore été approfondie. Il convient néanmoins d'évoquer les nombreuses recherches menées dans le domaine du marketing sur la gestion des canaux de distribution ou l'animation de la force de vente. Ces travaux seront largement mobilisés bien qu'une de leur principale lacune, qui est parfois une force, soit une acception vague du concept de contrôle.

Aucun modèle de contrôle spécifique à ces organisations n'aurait été développé pour s'adapter à ces structures. La volonté d'universalisme des modèles de contrôle préconisés est aujourd'hui une des causes de la faillite du modèle dominant (H. Bouquin, 1994). C'est pourquoi les intérêts d'un mécanisme de contrôle particulier, la comparaison des unités opérationnelles, seront évalués dans un environnement précis, celui du réseau bancaire. Après avoir précisé l'acception retenue du contrôle, le concept général de réseau commercial, qui englobe le cas du réseau bancaire, sera défini.

§1 La quête d'une définition du contrôle et les courants de recherche dominants

Un essai de définition du concept de contrôle sera suivi par un aperçu des débats en cours sur les évolutions nécessaires du modèle dominant de contrôle de gestion. Alors que le contrôle de gestion est apparu dans les années 1920, il est surprenant de remarquer qu'il n'existe toujours pas de définition consensuelle. La première définition a été proposée par Robert Anthony (1965, p.17) :

> *"le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation."*

Plus tard, Robert Anthony (1988, p.10) affinera cette définition en faisant de manière explicite le lien entre contrôle de gestion et stratégie. La relation évoquée par cette définition est aujourd'hui un des fondements du contrôle :

> *"le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en oeuvre les stratégies de l'organisation".*

Cette définition du contrôle induit deux types de mécanismes complémentaires : un mécanisme de coordination de la décision et un mécanisme d'animation (P. Langevin, 1996). L'objet du mécanisme de prise de décision est de rendre plus performant le système décisionnel, alors que l'objectif du mécanisme d'animation est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Il concerne les aspects humains (motivation, rétributions incitatives, apprentissage, culture...). Il n'y a pas d'antinomie entre cette présentation et celle proposée par Henri Bouquin (1994) qui s'appuie sur les dimensions hiérarchique et temporelle pour caractériser le contrôle de gestion.

La décomposition du contrôle organisationnel en trois sous-systèmes de contrôle proposée à l'origine par Robert Anthony (1965) permet de préciser le rôle du contrôle de gestion. La planification stratégique consiste à définir les buts de l'organisation et les ressources qui lui sont nécessaires, ainsi que les politiques qui s'appliquent à l'acquisition, l'usage, la cession de ces ressources. Selon le modèle Sloan-Brown, il s'agit là, par excellence, des tâches de la direction générale. A l'autre extrême, les tâches répétitives, programmées ou considérées comme ne faisant pas partie du management, sont organisées et gérées grâce au contrôle opérationnel, ou contrôle des tâches qui permet d'avoir l'assurance que de telles tâches sont effectuées de manière efficace et efficiente. Ce contrôle définit des procédures de routine, et désormais, le plus souvent, des automatismes permettant d'optimiser des tâches répétitives. Le contrôle de gestion s'insère entre les choix stratégiques et les actions de routine. Il est aussi possible de distinguer trois phases au sein du processus de contrôle (H. Bouquin, 1994).

La première phase intervient avant l'action. Elle consiste à définir les finalités et à les traduire en objectifs quantifiés sur un horizon déterminé (le plus souvent l'année). Cette fixation d'objectifs est associée à la détermination des moyens jugés nécessaires pour réussir, à la définition des rôles des différents intervenants et à celle des critères et normes qui serviront à évaluer la qualité des

résultats atteints. Il est possible de parler de phase de finalisation. La deuxième phase est celle du déroulement de l'action. Il s'agit alors d'en assurer le pilotage, c'est-à-dire d'organiser le suivi du déroulement, d'anticiper et d'entreprendre les actions correctives que des déviations éventuelles rendent nécessaires pour arriver au but fixé voire changer de but. Il faut pour cela être capable de faire le point sur l'existant, d'en inférer l'avenir proche pour évaluer les chances de respecter les buts retenus, d'identifier les actions correctives appropriées et de spécifier les rôles des intervenants dans leur mise en oeuvre. La troisième phase intervient une fois l'action planifiée terminée. Il s'agit d'en mesurer les résultats afin de sanctionner positivement ou négativement les responsables et les objets de leur gestion. Cette phase consacrée à la mesure de performance est souvent appelée postévaluation. A l'expiration d'une période définie, la hiérarchie porte un jugement sur les résultats obtenus. Henri Bouquin (1986, 1994) identifie trois domaines d'évaluation : l'économie, l'efficacité et l'efficience. L'économie est le fait de se procurer au juste coût les ressources nécessaires, l'efficacité est la capacité à atteindre les objectifs fixés et l'efficience la capacité à les atteindre en consommant les moyens prévus. Cette vision du contrôle de gestion basée sur ces distinctions hiérarchiques et temporelles est aujourd'hui fortement remise en cause.

Geert Hofstede (1981) montre, dès le début des années 1980, que les outils de contrôle généralement mobilisés n'étaient en fait utilisables que dans des cas très particuliers. L'obsolescence de ces outils de contrôle est devenue encore plus évidente avec la célérité et l'ampleur des évolutions des organisations et de leur environnement. L'approche classique du contrôle de gestion ou contrôle routine, n'est donc qu'un cas très particulier. Il est nécessaire qu'un certain nombre d'hypothèses soient satisfaites pour que le système soit pertinent. Par ordre d'importance, ces hypothèses sont : l'absence d'ambiguïté des objectifs, la possibilité de mesurer les résultats, la connaissance des effets des actions correctives et le caractère répétitif de l'activité.

Aujourd'hui, pas un auteur ne manque de relever la perte de pertinence de l'approche classique du contrôle de gestion. Il s'agit d'un thème récurrent de la littérature. Ces évolutions permettent d'expliquer l'intérêt accordé à de nouvelles approches telles la comptabilité par activités (ABC) ou la gestion par les activités (ABM). Philippe Lorino (1995), Alain Burlaud (1990), Pierre Mévellec (1995), Robert Simons (1995) et Henri Bouquin (1994) proposent des interprétations qui sont beaucoup plus complémentaires que contradictoires.

Pour Philippe Lorino (1995), deux hypothèses servent de fondement de manière explicite ou implicite aux systèmes de contrôle : l'hypothèse de simplicité et l'hypothèse de stabilité. La simplicité fonde la *décomposabilité*[1] selon laquelle la performance globale est la somme des performances locales. Simplicité et stabilité fondent la certitude selon laquelle une fois établie, une norme peut continuer à servir de référence durablement. Une des implications de ce paradigme du contrôle est la gestion par les ressources. Les activités étant considérées comme figées, l'enchaînement ressources / produits (*inputs* / *outputs*) peut être regardé comme direct. La complexité croissante des organisations et de leurs activités et l'instabilité des mécanismes de performance débouchent sur des systèmes sociaux peu prédictibles et incontrôlables au sens classique du mot contrôle. La maîtrise de ces systèmes nécessiterait le passage du paradigme du contrôle au paradigme du pilotage.

Paradigme du contrôle	**Paradigme du pilotage**
Ressources	Modes opératoires et compétences
Allocation, transactions	Diagnostic
Décisions	Activités
Séquences d'événements discrets	Déroulements continus
Clivage plan / contrôle	Changement continu
Décomposition hiérarchique	Intégration

Tableau 0.1 Comparaison du paradigme du contrôle et du paradigme du pilotage - Ph. Lorino (1995)

Le passage du contrôle au pilotage implique le passage d'un paradigme des ressources à un paradigme des activités, de l'allocation des ressources au diagnostic des causes, de séquences d'événements discrets à la durée continue, de la décomposition hiérarchique à l'intégration en réseau...

Alain Burlaud (1990) évoque le passage de l'entreprise à l'organisation complexe. Les facteurs révélateurs de cette évolution sont l'accroissement de la taille, le caractère non répétitif d'une partie ou de la totalité des tâches, une main-d'oeuvre qualifiée, une majorité de coûts indirects, une fonction de production molle et une multiplicité de publics et non pas une simple clientèle. Pour faire face à ces changements, deux solutions sont envisagées : un contrôle de type *hard* ou un contrôle de type *soft*. La première tendance focalise son attention sur le calcul des frais administratifs et des frais généraux alors que la tendance soft insiste plus particulièrement sur le rôle des comportements des différents acteurs du système et préconise une utilisation indirecte des coûts.

[1]Il s'agit du terme utilisé par Philippe Lorino (1995).

Pierre Mévellec (1995) remet en cause le modèle taylorien en opposant la méthode des coûts complets à la comptabilité par activités. Le modèle classique de contrôle reposait sur l'hypothèse selon laquelle le prix était fixé par le marché et donc, que la maîtrise des coûts permettait un accroissement de la rentabilité. Aujourd'hui, ce n'est plus seulement le produit *stricto sensu* qui assure le succès de l'entreprise mais l'ensemble de ses attributs. Cette évolution remet en cause les méthodes de calcul de coûts complets qui ne permettraient pas cette gestion des attributs contrairement aux méthodes fondées sur les activités. Parallèlement, avec le raccourcissement du cycle de vie du produit, l'approche par le produit devient beaucoup plus délicate qu'une gestion par les activités.

Ce bref tour d'horizon qui est loin d'être exhaustif peut être conclu par le diagnostic dressé par Robert Simons (1995). Comparant les anciens objectifs des systèmes de contrôle aux nouveaux, Robert Simons (1995) établit le tableau de synthèse suivant :

Ancien	**Nouveau**
Stratégie top / down	Stratégie centrée sur le consommateur et le marché
Standardisation	Personnalisation
Suivi des plans	Processus d'innovation continu
Maîtriser l'activité	Satisfaction des besoins du consommateur
Pas de surprise	Empowerment

Tableau 0.2 Les nouveaux objectifs des systèmes de contrôle - R. Simons (1995)

Il est délicat de synthétiser ces différentes visions ; leur diversité fait leur richesse mais il convient de remarquer la convergence de leurs conclusions. L'approche classique du contrôle présente de nombreuses limites pour traiter des organisations en mutation. Cependant, les remises en question plus fondamentales d'Henri Bouquin (1994) contribuent à la synthèse de ces limites.

Henri Bouquin (1994) propose une explication plus globale, en rappelant les hypothèses fondamentales du modèle Sloan-Brown. Les trois hypothèses remises en cause sont l'hypothèse de cloisonnement, l'hypothèse d'articulation du court et du long terme et l'hypothèse culturelle. La première hypothèse renvoie à la notion de centre de responsabilité. A l'origine, les centres de responsabilité se situaient dans le cas idéal du centre de profit, avec une grande indépendance. Cependant, toutes les entités ne pouvant bénéficier d'autant de liberté d'action, sont apparus les centres de coûts, de chiffre d'affaires... avec de nouvelles mesures de performance. Des outils, tels les prix de cession interne, visant à pallier les conséquences de ces évolutions sont apparus, pour tenter d'évaluer la

performance des centres de responsabilité. L'évaluation de la performance est en liaison directe avec la deuxième hypothèse d'articulation du court et du long terme. La délégation de la gestion à court terme n'est efficace que si elle ne remet pas en cause la cohérence avec le long terme. Or, il est particulièrement difficile d'assurer la convergence du court et du long terme. Enfin, le modèle classique repose sur une troisième hypothèse qui est culturelle ; il s'inscrit dans une optique contractuelle privilégiant la postévaluation basée sur des résultats chiffrés. Or, d'autres voies existent et peuvent se montrer plus pertinentes comme le montre, par exemple, William Ouchi (1977, 1979) en distinguant outre le contrôle par les résultats, le contrôle par les comportements et le contrôle clanique.

La conclusion d'Henri Bouquin (1994, pp.79-80) est sans ambiguïté :

> *Aujourd'hui, le penchant parfois mécanique et déterministe de ces courants n'est plus guère admis. Le rôle des stratégies est reconnu. On ne dispose pas d'une théorie générale de la contingence. Mais il apparaît désormais pertinent de poser la problématique suivante. Différents types de coordinations doivent être assurés dans les organisations pour obtenir leur performance et leur survie. Des contraintes existent, mais aussi des libertés quant aux solutions disponibles pour coordonner. [...] L'ensemble de telles constatations montre la nécessaire différenciation du modèle classique de contrôle, en raison des contraintes culturelles, techniques, environnementales qu'il doit rencontrer, mais aussi en raison de la variété des stratégies auxquelles il lui faut s'articuler dans les zones de liberté laissées.*

Trois voies de développement du contrôle sont proposées : rapprocher la stratégie des acteurs, décloisonner pour alléger la verticalité et remettre en cause le rôle du langage financier. La comptabilité par activités permettrait de répondre à ces défis. Ultérieurement les rôles fondamentaux assignés par Henri Bouquin (1996) au contrôle de gestion sont : orienter les actions et les comportements des acteurs, modéliser les relations entre ressources et finalités et interconnecter la stratégie et le quotidien. La permanence du lien entre le contrôle de gestion et la stratégie n'est pas sans rappeler la dernière définition proposée par Robert Anthony (1988) ou les travaux de Robert Simons (1995) qui insiste sur la forte interdépendance entre contrôle de gestion et contrôle stratégique. C'est la raison pour laquelle nous avons préféré le terme de contrôle à celui de contrôle de

gestion qui pourrait parfois être trop restrictif. Cependant, cette réflexion n'a pas la prétention d'englober l'ensemble des finalités du contrôle organisationnel.

L'agonie du modèle classique de contrôle qui était apparu dans les années 1920 et l'absence de nouveau modèle de référence pouvant le remplacer suscite l'intérêt pour toute nouvelle contribution comme la gestion par les activités. Si les applications de cette méthode dans le secteur bancaire semblent particulièrement délicates (G. Naulleau et M. Rouach, 1998 ; G. Thenet, 1996...), les intérêts du *benchmarking* sont souvent soulignés (S. de Ganay et M. Grall, 1995 ; G. Naulleau et M. Rouach, 1998...). Ces intérêts reposent sur les caractéristiques structurelles de ces organisations.

§2 Une première qualification de la structure du réseau bancaire

Les définitions fournies dans ce chapitre introductif sont factuelles, mais des rapprochements entre ces organisations et d'autres structures beaucoup plus fréquemment étudiées seront proposés. Tout d'abord, le réseau bancaire est un cas particulier de réseaux commerciaux. Le réseau commercial peut être défini comme un ensemble d'unités appartenant à une même organisation ayant des missions, des métiers, des contraintes similaires et disposant de moyens de même nature (G. Garibian, 1989). Gérard Cliquet (1996) parle d’un ensemble d’unités dispersées, connectées par des liens plus ou moins formels afin de satisfaire des besoins similaires. Le réseau est composé d’un pilote qui donne l’orientation stratégique et le réseau lui même qui met en oeuvre les actions adaptées aux particularités du site. Ces unités peuvent être des individus, des structures ou des projets importants. La notion de réseau telle qu'elle vient d'être définie recouvre des organisations variées, dans tous les secteurs d'activité mais ils sont particulièrement importants dans les activités de service : services publics, vente et distribution. Cela justifie le choix du terme générique de réseau commercial par opposition à l'entreprise de type réseau et l'entreprise de réseau (EDF, SNCF...). En effet, contrairement à ce que laisse supposer le terme de réseau commercial, les organisations de ce type n'ont que peu de points communs avec les entreprises dites de type réseau qui recouvrent les réseaux dynamiques tels qu'ils sont définis par Raymond Miles et Charles Snow (1984 ; 1986). Ce type de réseau est caractérisé par les connexions entre les agents (P. Gazé, 1994). En retenant les

critères de duplication de structures et d'intensité des effets de réseau, il est possible de dresser la matrice de synthèse suivante :

		Duplication de structures	
		-	+
Externalité ou effet de réseau	-		Réseau commercial
	+	Réseau d'entreprises	Entreprise de réseau

Tableau 0.3 Les différentes catégories de réseaux

ableau 0.3 Les différentes catégories de réseaux

L'externalité ou l'effet de réseau est un concept clef de l'économie des réseaux. Elle désigne les phénomènes d'interdépendance des décisions de consommation individuelle qui font que la valeur d'un bien dépend (en partie ou en totalité) du nombre de consommateurs ou de la taille du marché. Deux types d'effets de réseau sont distingués :

- l'effet de réseau direct se manifeste lorsque l'accroissement du nombre de consommateurs entraîne une amélioration de la qualité. Ainsi, l'intérêt de posséder un téléphone découle directement et uniquement du nombre d'agents avec lequel il permet de se connecter ;
- l'effet de réseau indirect concerne les biens pour lesquels les connexions entre les usagers importent peu. Cependant, la qualité d'un bien peut être une fonction croissante du nombre de consommateurs l'ayant déjà adopté. Deux cas peuvent être distingués :
  - les phénomènes de réputation ou de notoriété ;
  - les marchés de biens complémentaires qui peuvent être illustrés par les complémentarités des marchés des ordinateurs et celui des logiciels. L'offre et la variété de logiciels disponibles dépendent largement du parc d'ordinateurs fonctionnant avec ces logiciels.

Selon Pierre Gazé (1994), le réseau d'agences bancaires relèverait plus de l'économie spatiale que de l'économie des réseaux. Contrairement aux réseaux de cartes bancaires, le réseau d'agences n'en serait pas un (au sens de l'économie des réseaux) ; il n'y a pas externalité de consommation mais simplement une proximité géographique de l'offre. Si un effet positif de l'accroissement du réseau peut être identifié, il s'agit plus d'un effet taille qui permet des économies d'échelles qu'un réel effet de réseau.

La banque de détail encore appelée banque de réseau peut être aisément assimilée à un réseau commercial. Cette représentation s'inscrit parfaitement dans l'évolution du métier de banquier, centrée pour certaines activités sur la distribution de produits. Ainsi, il s'agit d'un des six métiers de base identifiés par Éric Lamarque (1996 ; 1998) ou bien encore d'un des axes de développement décrits par des cabinets de consultants (Deloitte Touche Tohmatsu, 1995) sous le nom de banques-distributeurs par opposition aux établissements spécialisés dans la production. Les avantages concurrentiels de ce type d'organisation viendront des produits conçus par d'autres acteurs qui seront vendus à un portefeuille de clients donné. Les agences des réseaux bancaires et des acteurs comme la grande distribution organiseront la vente croisée de produits financiers auprès de leurs clients.

Ces éléments sont déjà pris en considération par les dirigeants en particulier au travers de la redéfinition des responsabilités du "directeur d'agence" qui a de plus en plus tendance à devenir un "responsable d'agence". Derrière cette pudique nuance sémantique se cache un véritable changement du métier de "banquier" (N. Amenc, 1993 ; D. Courpasson, 1993 ; N. Mourmot, 1993)[1]. Historiquement, le directeur d'agence a un statut social de notable : il est l'homme de la décision d'octroi des crédits et il assure aussi le rôle de passerelle entre l'agence et la banque. Cet état de fait est de plus en plus contesté ; à moyen terme, la grande majorité des banques serait condamnée à passer du statut de producteur au simple statut de distributeur (E. Lamarque, 1996 ; 1998). Cette évolution est d'autant plus nécessaire que les développements et les lancements de nouveaux produits sont de plus en plus coûteux. De plus, la distinction entre producteur et distributeur serait un gage de sécurité quant à la qualité des produits pour le client. L'objectif du responsable d'agence est donc devenu le développement de son fonds de commerce... Au *Crédit Lyonnais*, l'expression de "professionnel de la distribution" est même avancée pour caractériser le "banquier de terrain". Cette composante prend une importance croissante avec le développement de ventes croisées, en priorité des produits d'assurance dommages, puis des produits de plus en plus novateurs comme le montre l'expérience de la *Caixabank* en Espagne. Les agences de cette banque permettent de réaliser des opérations aussi diverses que la vente d'entrées pour

[1]Le thème des métiers de la banque est un sujet souvent abordé par la revue Banque. Il s'agit de quelques exemples de réflexions.

les spectacles ou les ventes aux enchères électroniques du Mont de Piété (Association Française des Banques, 1995 ; X. Vidal, 1997).

L'aptitude à gérer le risque semble être devenue quasiment secondaire dans la gestion de l'agence même s'il s'agit indubitablement d'un attribut du pouvoir. En effet le niveau de délégation, montant plafond à partir duquel l'acceptation d'un dossier de crédit nécessite l'accord d'un supérieur hiérarchique, s'accroît avec le niveau de responsabilité. Pourtant cette compétence devient de moins en moins nécessaire avec la complexification des dossiers de prêts et la mise au point de techniques de *credit scoring* de plus en plus performantes. C'est une des explications des performances des sociétés de crédit à la consommation (B. Tournier, 1998) ; le crédit est devenu un produit banalisé. Pour se convaincre des similitudes qui existent entre la banque et le commerce de détail, il suffit de prendre l'exemple de la politique d'assortiment qui, *a priori*, peut sembler éloignée des préoccupations du directeur d'agence. Toutefois, il doit veiller à ce que la formation de ses commerciaux corresponde aux attentes de ses clients ; ainsi, certains produits haut de gamme ne seront, en zone défavorisée, "vendus" que par le responsable d'agence alors que dans d'autres cas, tous les commerciaux devront être sensibilisés...

Ces organisations, ou plus exactement ces sous-organisations, qui assurent l'interface entre la fonction de production de l'entreprise bancaire et sa clientèle, seront donc étudiées sous l'angle particulier du contrôle. Ces systèmes occupent une place importante dans ces structures à cause de la dispersion géographique des unités ou encore à cause des évolutions récentes du métier de banquier de détail qui viennent d'être évoquées. Alors que le modèle dominant de contrôle est fortement critiqué, cette rapide description a montré les possibilités de comparaison qui sont offertes dans de telles structures. Les différentes unités constitutives des réseaux commerciaux présentant de nombreuses similarités, ces organisations sont particulièrement propices à la mise en place d'un *benchmarking*. Il convient néanmoins de tester la faisabilité et la pertinence d'une telle démarche.

Section 2 : objectifs et déroulement de la recherche

Afin de préciser les finalités de la recherche, la typologie de chercheurs en contrôle proposée par Henri Bouquin (1988) est particulièrement opportune. Deux grandes catégories de chercheurs sont distinguées : les technologues et les théoriciens des organisations. Les technologues focalisent leurs efforts sur la proposition d'outils directement utilisables alors que les théoriciens des organisations sont moins préoccupés par les outils que par la conceptualisation des phénomènes. Chacune de ces visions a ses faiblesses. Les technologues ont trop souvent perdu de vue le fait que les techniques de contrôle, très souvent comptables, qui étaient préconisées faisaient partie d'un ensemble plus vaste. Quant aux théoriciens, ils n'ont pas offert aux technologues les concepts permettant de nuancer, d'enrichir leurs recommandations, d'éviter de tomber dans un trop grand universalisme. Les dérives et les critiques concernant les recherches en contrôle étant connues, la démarche choisie peut être caractérisée par la volonté de s'inscrire simultanément dans les optiques technologique et théorique. Ainsi, notre démarche reposera sur de nombreuses réflexions qui pourraient être classées dans le domaine d'intérêt des théoriciens des organisations pour tester la pertinence de propositions normatives.

Cette démarche trouve son origine dans la réalisation de notre mémoire de DEA qui s'inscrivait nettement dans une optique technologique. Afin de répondre aux attentes des responsables d'un réseau bancaire, un outil d'analyse et d'animation avait été développé. Pour être totalement opérationnelle et plus pertinente, cette démarche nécessitait un certain nombre d'affinements qui sont évoqués dans cette thèse. Cependant, une analyse judicieuse et complète de la problématique du contrôle du réseau bancaire ne pouvait pas être menée sans s'attarder sur l'environnement dans lequel ce contrôle est exercé. Il est ainsi apparu indispensable d'engager une analyse de la structuration de ces organisations qui constitue déjà une première forme de contrôle. Ensuite, afin d'expliquer les attentes des responsables de l'animation de réseaux bancaires, il était nécessaire de décrire les outils qui sont à leur disposition avec leurs faiblesses. Enfin, un cadre théorique devait être proposé pour expliquer ces faiblesses et l'intérêt suscité par une démarche de comparaison des agences

bancaires, l'objectif final de la réflexion étant de tester l'intérêt de la mise en place d'un tel système.

Il convient de relever l'impact sur la formulation de la problématique du partenariat avec cette banque. En effet, ce partenariat permet d'expliquer et de justifier la vision du métier de banquier de détail développée dans la section précédente. Pour mieux comprendre le cas, il faut savoir qu'il s'agit d'une banque mutualiste dont les clients sont principalement des particuliers[1]. La préoccupation essentielle de cette banque concerne la performance commerciale, c'est-à-dire la distribution de produits (crédit, épargne et services). Le problème de la gestion du risque apparaît comme secondaire ; il est maîtrisé par le respect des procédures et il n'est pas un critère d'évaluation majeur des responsables. Cette conception de l'activité de crédit peut être illustrée et validée par les méthodes et le succès des sociétés de crédit à la consommation.

La présentation du déroulement de la recherche va permettre de développer les objectifs intermédiaires poursuivis en articulant les points traités. La première partie, qui comprend les chapitres 1 et 2, permettra de préciser la problématique, la deuxième partie (chapitres 3, 4 et 5) proposera des solutions qui aboutiront à la formulation des hypothèses alors que la dernière partie (chapitres 6 et 7) sera consacrée aux éléments empiriques.

Nous nous attarderons, au cours du premier chapitre, sur les structures étudiées pour mieux comprendre leur fonctionnement et identifier les analogies qui existent avec d'autres formes d'organisations. Compte tenu des lacunes de la littérature, cette réflexion est indispensable puisqu'il est difficile de dissocier les systèmes de contrôle de la structure organisationnelle ; cette réflexion s'appuiera bien entendu sur les nombreuses réflexions déjà menées sur les structures organisationnelles comparables et tentera d'appliquer les modèles existants au cas des organisations étudiées.

Le chapitre 2 précisera les systèmes de contrôle développés dans les structures comparables pour les confronter à ceux existants dans le réseau de distribution bancaire. Michel Gervais (1994) présente le cas bancaire comme un secteur dans lequel la répartition des charges est particulièrement délicate. Face à

---

[1]Des éléments d'information plus nombreux seront bien entendu développés dans la partie empirique de la thèse.

ces difficultés et aux dérives qu'elles impliquent, Alain Burlaud et Claude Simon (1993) insistent sur la nécessité de développer des outils complémentaires à l'approche purement financière. Quant aux praticiens, ils développent fréquemment des systèmes de *benchmarking*. Ces systèmes complémentaires sont d'autant plus nécessaires que les évolutions récentes du secteur bancaire remettent en cause les hypothèses fondamentales de stabilité du modèle classique de contrôle (G. Hofstede, 1981 ; Ph. Lorino, 1995 ; R. Simons 1995...). Il est en effet courant de relever la concurrence nouvelle et acerbe qui s'exerce sur le marché de la banque de détail ainsi que l'arrivée de nouveaux compétiteurs comme la grande distribution.

La seconde partie sera consacrée à la mobilisation de travaux plus généraux permettant de faire progresser l'analyse. Elle sera conclue par la formulation des hypothèses. Le chapitre 3 sera consacré aux nombreuses théories du contrôle afin d'essayer de saisir leurs apports. Le *benchmarking* interne apparaîtra d'autant plus séduisant qu'il s'inscrit dans les visions des praticiens.

Dans le chapitre 4, des outils novateurs d'évaluation de la performance, fondements de toute pratique de *benchmarking*, seront proposés. Avant de mesurer la performance, il sera nécessaire de mener une réflexion approfondie sur le concept même de performance. Une fois le concept défini, il conviendra de le rendre opérationnel. La performance ne pouvant être considérée comme un concept unidimensionnel, sa mesure est relativement délicate ; toutefois, certaines approches permettent d'appréhender cette complexité. Depuis les premières réflexions, ces outils n'ont cessé d'évoluer ce qui a rendu leur mise en oeuvre de plus en plus aisée. Enfin, la mise en place d'un système de contrôle pertinent repose sur l'identification des intrants et des extrants de l'unité organisationnelle identifiée comme fondement de l'analyse, l'agence bancaire. Cette recherche présente l'intérêt de traiter de points de vente présentant de nombreuses similitudes ce qui permet de restreindre le nombre de variables influençant la performance, même si elles restent encore nombreuses.

Alors que certaines technologies semblent attrayantes, les travaux tempérant cet optimisme seront développés dans le chapitre 5. Afin de tester la pertinence des outils proposés, la meilleure solution aurait pu être une mise en oeuvre, c'est-à-dire plus qu'une recherche-action, une recherche ingénierique (V. Chanal *et alii*, 1997). En effet, la recherche-action est caractérisée par la confrontation de schémas théoriques à des observations réalisées en situation

réelles. Dans le cadre d'une recherche ingénierique, le rôle supplémentaire d'ingénieur est dévolu au chercheur qui doit concevoir un outil, le mettre en oeuvre et l'évaluer. Toutefois devant les risques d'une telle expérimentation liés aux tensions sociales caractéristiques du secteur bancaire, l'analyse de pratiques préexistantes a finalement été choisie. Différentes hypothèses fondées sur les théories de l'apprentissage organisationnel seront formulées.

La troisième partie sera consacrée aux éléments empiriques. Le chapitre 6 permettra de présenter le cadre général dans lequel l'envoi des questionnaires a été effectué. En effet, les pratiques ont été étudiées au sein du réseau d'une banque partenaire avec un essai de généralisation grâce à l'envoi de questionnaires auprès d'autres réseaux, l'objectif de cette démarche étant d'assurer la validité externe de la recherche (Y. Evrard *et alii*, 1993, p.65). Cette vérification de la validité externe est facilitée par l'importance des travaux réalisés par les organismes sectoriels (la Commission Bancaire, le Conseil National du Crédit, l'Association Française des Banques...) et l'existence de revues spécialisées. Dans un second temps, les échelles de mesure utilisées seront présentées et la qualité des mesures obtenues sera précisée. Le chapitre 7 sera consacré aux résultats des différents tests d'hypothèse ainsi qu'à la discussion des résultats.

Le tableau suivant synthétise le déroulement de notre recherche :

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation	
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle	
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne	
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure	
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?	

Tableau 0.4 Le déroulement de la recherche

ableau 0.4 Le déroulement de la recherche

L'approche choisie est donc hypothético-déductive sans pour autant négliger le développement d'outils qui pourront être utilisés ultérieurement. Cette situation s'explique par la volonté de mener une recherche s'inscrivant simultanément dans les optiques technologique et organisationnelle décrites par Henri Bouquin (1988).

Le bilan des contributions et des limites ainsi que des voies de recherche futures sera dressé en conclusion. L'utilisation des outils décrits pourra être préconisée et nuancée en fonction des conclusions des tests d'hypothèses. Il sera en outre intéressant de proposer une généralisation des propos à d'autres formes d'organisation comme les réseaux commerciaux et aux activités structurées sur la base de portefeuilles de clients et non plus sur la base de zones de chalandise.

PARTIE I : LE RÉSEAU BANCAIRE COMME OBJET D'ANALYSE

L'objectif de cette première partie est de préciser le cadre de la recherche en définissant avec plus d'acuité les organisations étudiées, ce qui permettra d'expliciter les nombreux enjeux des systèmes de contrôle. Enfin, les systèmes effectivement mis en place seront évoqués en insistant sur leurs limites et sur les intérêts complémentaires du *benchmarking*.

Le premier chapitre sera consacré au réseau bancaire, élément central de la problématique. Tout d'abord, l'émergence ou la naissance de ces organisations sera abordée avant de se pencher sur les facteurs explicatifs, tant empiriques que théoriques, de la structuration adoptée. En effet, cette structuration a d'importantes implications sur les jeux de pouvoirs qui caractérisent les interrelations entre les acteurs du réseau. Une modélisation de ces phénomènes sera proposée.

Le deuxième chapitre évoquera les enjeux de cette réflexion et les systèmes de contrôle utilisés pour maîtriser la décentralisation des responsabilités, conséquence directe de la structuration des banques de détail. Le réseau bancaire étant une organisation relativement spécifique, aucun travail particulier n'a été consacré à l'analyse des mécanismes de coordination. Toutefois, de nombreux travaux ont porté sur des structures présentant des similarités ou sur l'entreprise bancaire dans son ensemble. Les forces et faiblesses des différentes approches ou préconisations seront précisées tout en remarquant l'intérêt porté par les praticiens aux systèmes de comparaison des unités opérationnelles du réseau, c'est-à-dire les agences.

CHAPITRE 1 : LA QUALIFICATION DU RÉSEAU BANCAIRE COMME FORME D'ORGANISATION

Plusieurs éléments permettent de justifier l'importance accordée au paramètre organisationnel. Il est indispensable de proposer, d'une part, une définition précise de l'objet de la recherche à savoir le réseau commercial qui recouvre le cas particulier du réseau bancaire. D'autre part, le paramètre organisationnel a une place importante dans la mise en place d'un système de contrôle.

Il convient de relever que les systèmes de contrôle peuvent être considérés comme un élément de structuration. Ainsi, conformément à la première définition proposée par Alain Desreumaux (1992, p.13), la structure est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres. La similarité des finalités de la structure organisationnelle et du contrôle de gestion tel qu'il est défini par Robert Anthony (1988) est remarquable. L'analyse de la structure ne peut se concevoir sans prêter attention au réseau complexe d'interdépendances qui la relie aux autres composantes de l'organisation, ni sans mettre au premier plan le degré de cohérence de l'ensemble comme condition de performance du système (A. Desreumaux, 1992, p.48). La proposition réciproque est aussi vraie (A. Riahi-Belkaoui, 1992).

Ainsi, pour Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990), le contrôle de gestion bancaire occuperait une place particulière parmi les grandes fonctions dans la mesure où il est responsable, par la mise en place du système d'information et de pilotage, du fonctionnement d'un véritable système nerveux de l'entreprise. Le contrôle de gestion a aussi un rôle privilégié dans l'interface, si délicate à maintenir dans les grandes entreprises, entre la gestion courante des opérations et les axes stratégiques de développement identifiés par les dirigeants. Le contrôle de gestion doit être un organe privilégié de coordination entre ces deux niveaux d'action.

Dans un premier temps, il sera intéressant de se replacer dans une perspective historique. Il est en effet surprenant de constater que pour traiter le cas du réseau bancaire il soit nécessaire de se référer au commerce de détail alors qu'à l'origine, la banque a servi de référence au développement des entreprises de distribution. Ce choix de l'intégration de la fonction de distribution sera conforté à l'aide de différents éléments théoriques. Cette intégration a impliqué un accroissement de la taille des banques et donc la mise en place de structures organisationnelles particulières ; la deuxième section sera dédiée à la description de ces structures. Enfin la troisième section sera consacrée à l'analyse des jeux de pouvoirs qu'une telle structuration engendre et des difficultés qu'elle implique.

Section 1 : l'émergence du réseau bancaire

Jusqu'à la révolution industrielle, les échanges étaient très limités, la production se faisant artisanalement et à la demande (M. Benoun et M.-L. Héliès-Hassid, 1993, p.20). La plupart du temps, producteurs et consommateurs étaient en relation directe ; seuls échappaient à cette règle quelques produits spécifiques tels l'or, les épices... Le développement d'unités de production de masse va rendre nécessaire l'écoulement des produits selon de nouveaux modes d'organisation. Les fonctions de production et de commercialisation qui étaient auparavant étroitement liées vont avoir tendance à se dissocier et le commerce à se structurer. Apparaissent alors le magasin populaire, le grand magasin, la vente par correspondance, les magasins à succursales multiples... et plus récemment les grandes surfaces.

Avant d'évoquer le développement des réseaux commerciaux, terme qui a été préféré au magasin à succursale multiple, il est piquant de se pencher sur l'origine étymologique de ce terme. Dans l'avant-propos d'un ouvrage traitant de l'économie et de la gestion des entreprises de réseau, Gabriel Dupuy (1992) souligne "l'admirable polysémie" de ce terme.

> *Jusqu'au XVIIe siècle, le mot reste synonyme de filet, de textile maillé. Au XVIIIe siècle, la médecine française, en mal de révolution scientifique, s'en empare pour décrire ce qu'elle comprend de l'organisme humain. Bichat, Descartes, Diderot décrivent le système nerveux et le système circulatoire à l'aide du mot de réseau, utilisé métaphoriquement. Pour eux, le corps ressemble à un tissu, à un filet, reliant différents éléments corporels vivants en un tout innervé et irrigué.*
>
> *[...] A partir de la métaphore médicale, le terme étend son usage aux réseaux de fortifications, aux réseaux hydrauliques, aux réseaux électriques, sans parler des réseaux cristallins, jusqu'à recouvrir de nos jours une multitude d'acceptions surprenantes et sans doute abusives.*

Le rapprochement des activités bancaires et du commerce de détail peut sembler surprenant mais il convient de relever de nombreuses similitudes en commençant par les origines. Les commerçants et négociants sont à l'origine de l'économie moderne en traitant de tout ce qui n'est pas la guerre ou l'agriculture (S. P. Wickham, 1989). Ensuite, différents métiers se sont détachés et différenciés des commerçants : le banquier dès la fin du XVIIème siècle, l'industriel au début du XIXème siècle, le transporteur, puis l'assureur et l'éventail des courtiers à partir de la fin du XIXème siècle.

La définition la plus aboutie de Peter McGoldrick (1995) du commerce de détail déjà évoquée en introduction était "la vente de biens et services au consommateur pour son usage personnel". Cette définition reconnaît l'utilisation du terme de commerce de détail pour une large gamme d'offreurs de services comme les banques et les autres fournisseurs de services financiers. Dans son essai de classification des activités de commerce de détail et de service, Gérard Cliquet (1996) fait cohabiter, entre autres, l'hôpital, la poissonnerie et l'agence bancaire. Plus que la description des changements, les éléments les plus enrichissants dans le cadre de cette recherche sont le moteur des évolutions et les difficultés rencontrées au cours du développement des magasins à succursales multiples et des banques de réseau.

En évoquant les différentes formes de distribution, Marc Benoun et Marie-Louise Héliès-Hassid (1993) remarquent l'avance de deux nations en matière d'innovation commerciale : la France et les États-Unis. C'est le cas du succursalisme apparu en 1859 outre Atlantique et en 1866 en France. Le succursalisme est défini par Henri Krier et Joël Jallais (1985, p.79) comme une société commerciale possédant plus de dix magasins de vente au détail qu'elle approvisionne en gros.

La première chaîne de magasins d'importance notable est née aux États-Unis, en 1859. Il s'agit de la *Great American Tea Company* qui deviendra en 1869 la *Great Atlantic and Pacific Tea Company* encore appelée *A & P* (A. D. Chandler, 1988, pp.262-264 ; R. S. Tedlow, 1990). En 1865, elle gère vingt-six magasins, tous situés à New York. 1869 marque le début de l'expansion au-delà des Appalaches. En 1880, une centaine des points de vente étaient gérés et environ le double en 1901. Le succès de la *Great Atlantic and Pacific Tea Company* lui valut des imitateurs. Dans le même secteur d'activité, la *Jones Brother Tea Company of Brooklyn* fut fondée en 1872. Dans le commerce des

articles divers, c'est *Woolworth* qui fait figure de pionnier avec l'ouverture de sept magasins d'articles divers en 1880.

En France, la première entreprise de ce type est apparue en 1866 avec les *Établissements économiques de Reims* (G. Cliquet, 1992). Le développement de la multilocalisation a favorisé l'émergence de très grandes sociétés de distribution et a touché aussi bien les magasins à succursales multiples que les grands magasins, les magasins populaires et toutes les grandes surfaces. A cette évolution s'est ajouté un grand mouvement de concentration après la seconde guerre mondiale. La conséquence principale a été une certaine uniformisation des politiques commerciales sur de vastes territoires. Cependant, l'exportation de certaines formes de commerce s'est révélée délicate.

Le succursalisme constitue la forme pure de développement mais d'autres solutions existent avec en particulier le franchisage (G. Cliquet, 1992). L'analyse de la genèse de la banque commerciale permet d'expliquer certaines évolutions et le choix des modalités de croissance.

§1 Deux exemples contrastés

La banque a été un précurseur dans le domaine de la multilocalisation. Ainsi, Alfred Chandler (1988, p.34) explique le succès de la *Second Bank of the United States* par le fait que c'était la seule institution commerciale à avoir plusieurs succursales (22 localisées dans toutes les régions du pays en 1830). Le grand nombre de ces succursales en fait le premier prototype de l'entreprise moderne dans le commerce. D'autres éléments permettent d'éclairer ce choix de développement. Ainsi, Charles Kindleberger (1990) fournit deux explications : le nombre important de bureaux permet une diversification du risque et un financement efficace de l'industrie.

En France, comme aux États-Unis, il convient de remarquer l'omniprésence de la trilogie commerce, transport et banque fonctionnant tous trois sous la forme de réseau. Jean Bouvier (1968) situe le développement de la couverture géographique des entreprises bancaires au cours de la seconde moitié du XIXème siècle. L'extension géographique, dans et hors du territoire national, s'est faite par le bourgeonnement des agences et des caisses le long des voies de communication rajeunies par le chemin de fer et aux carrefours des échanges (H. Bonin, 1992, pp.96-101).

Les cas de deux banques régionales fondées à la même époque et ayant eu des destins très différents, à la suite de choix stratégiques de développements opposés, mettent en évidence les intérêts et les difficultés de ce type de développement. Le cas de la seconde banque qui a, dès son origine, fait le choix d'une organisation en réseau pour collecter l'épargne à grande échelle, montre le rôle central du contrôle. Pour mieux saisir les apports de ces cas, il convient de noter qu'à la fin du XIXème siècle, la différenciation entre les activités de banque de dépôts et de banque d'affaires est plus théorique que pratique : en effet, avec les dépôts, les banques réalisent souvent des investissements industriels ou ferroviaires à long terme (M. Noushi et R. Bénichi, 1990).

A. Une opportunité manquée : la *Société Bordelaise de CIC*

En 1880, le *Crédit Industriel et Commercial* crée un établissement-frère à Bordeaux : la *Société Bordelaise de CIC* (H. Bonin, 1991). Depuis son apparition en 1859, cette banque parisienne développe une stratégie de rayonnement originale : alors que le *Crédit Lyonnais* et la *Société Générale* mettent en place des réseaux d'agences ramifiés dans tout le pays, le *CIC* choisit de n'ouvrir des guichets qu'en région parisienne et de privilégier la mise sur pied de banques-soeurs en province. Le *CIC* trouve alors des hommes d'affaires et des capitalistes prêts à s'engager à ses côtés dans cette aventure.

Comme beaucoup de ses homologues provinciales, la *Société Bordelaise* ne crée pas de réseau d'agences et de bureaux. Elle se contente d'un seul siège qui suffit à satisfaire l'objectif de drainer la seule clientèle bordelaise des bourgeois aisés et des entreprises. Alors que les autres banques régionales intègrent leurs activités dans des groupes nationaux, la fragilité d'une banque purement provinciale apparaît brutalement avec la faillite de deux banques locales comparables à la *Société Bordelaise* (1881). Les grands établissements de crédit imposent leur concurrence et leurs conditions, inspirent confiance par leur surface financière et relationnelle. Au fur et à mesure que les banques de dépôts remplissent leur mission historique de collecte de l'épargne, les déposants et épargnants sont de plus en plus sensibles à la pérennité des banques qui hébergent leur argent.

Au début du siècle, nombre de sociétés emprunteuses ont soif d'une masse croissante de crédits et de taux d'intérêt alléchants. Or, les banques moyennes s'essoufflent à les satisfaire faute d'une capacité suffisante à financer tous ces

crédits sur leurs seules ressources ou à se refinancer à bon compte, les tarifs de la *Banque de France* étant souvent élevés. Il leur faut donc s'adosser à un grand établissement parisien, soit en se faisant absorber par lui, soit en nouant avec lui des liens d'affaires qui permettent ainsi un réescompte sans passer par la Banque centrale. Depuis son origine jusqu'à 1936, la *Société Bordelaise* avait affirmé sa vocation de banque locale rayonnant à partir d'un seul siège. Certes, elle semble manquer de ressources, de surface financière pour nourrir suffisamment de papier par elle-même, de capacité de placement de valeurs mobilières auprès des épargnants. Mais elle se satisfait pleinement de cette situation de notable de la banque et refuse la course au volume conduite par les agences des grands établissements parisiens.

Le krach de 1931-1932 ouvre indirectement la voie à l'extension de la banque bordelaise. Plusieurs grandes banques de dépôts s'effondrent sous le poids de leurs immobilisations et sous le choc des retraits massifs de leurs déposants. Le *CIC* profite de cette situation pour assurer l'expansion de son groupe en reprenant les actifs sains des banques sapées par la crise. En six années, cinq banques sont acquises ce qui modifie nettement les modes de coordination. Pendant presque soixante ans, la *Société Bordelaise* a choisi une stratégie de banque locale, au seul service des Maisons girondines de qualité et des familles les dirigeant ou les possédant et y travaillant. Avec un grand dynamisme, elle a contribué à l'expansion du capitalisme bordelais par son offre de crédit et en faisant bien circuler l'argent. Mais cette vivacité ne l'a pas entraînée à courir l'aventure d'une quête commerciale avide de clients et d'affaires. Elle a rejeté toute course au volume, toute griserie du bilan : ses dirigeants n'avaient rien de saint-simoniens.

Tous les ingrédients d'une passionnante mutation de la banque locale en banque régionale étaient réunis. Or, la *Société Bordelaise* a changé de dimension, mais elle n'a guère changé de nature. Ses dirigeants gardent des mentalités et des comportements de banquiers privés. Il est instructif de faire le parallèle avec une banque qui a saisi dès l'origine l'opportunité que représentait le développement d'un réseau d'agences, née elle aussi de la volonté du *Crédit Industriel et Commercial* de créer une banque-soeur à Lyon. Cette expansion met également en exergue le rôle du contrôle dans de telles organisations.

B. La constitution d'un réseau d'agences : le cas du *Crédit Lyonnais*

Pour des raisons de pertes d'information la période étudiée par Jean Bouvier (1968) s'étale de 1863, date de création de la banque, à 1882, date à laquelle le siège parisien prend le dessus sur le siège lyonnais. Toutefois, à cet instant, le réseau du *Crédit Lyonnais* est déjà en place. Il est piquant de remarquer qu'à l'origine le *Crédit Lyonnais* est lui aussi né des suites de négociations avec des entrepreneurs locaux, menées par le même *CIC* qui voulait créer une banque-soeur à Lyon pour étendre son réseau. Les négociations ayant échoué avec le groupe local, décision fut prise par ce groupe de créer une banque indépendante : le *Crédit Lyonnais*.

L'établissement se présente dès l'origine comme une banque de dépôts. Cette philosophie peut être résumée par la formule d'Henri Germain prononcée en 1864 : "l'argent déposé aujourd'hui dans notre caisse était en grande partie enfoui dans les tiroirs, sans intérêt pour ceux qui le gardaient, sans utilité pour la société". La banque nouvelle déclare servir les intérêts généraux en servant les intérêts particuliers. Il s'agit d'attirer les dépôts, d'exécuter le drainage à grande échelle des épargnes.

L'année 1865 est marquée par la création des deux premières succursales à Marseille puis à Paris. Ce choix n'est pas innocent puisque ces deux villes constituent les deux extrémités de la voie de chemin de fer, le P.-L.-M. Ainsi, le *Crédit Lyonnais* ouvre les premières véritables succursales de sociétés de crédit que la France ait connues. Ce mouvement qu'il inaugure, suivi par la *Société Générale*, il ne le reprendra pas avant 1873, laissant son concurrent acquérir une très large avance. Le sinistre marseillais de 1866 lié à la faillite de plusieurs négociants est la cause de ce coup d'arrêt brutal. La seule exception est la création en 1870 d'une agence à Londres pour des raisons de sécurité liées à la guerre.

Le cas des implantations étrangères qui avaient un objectif différent doit être traité distinctement. En 1874-1875, le *Crédit Lyonnais* s'est installé à Alexandrie, Constantinople, Madrid et Genève. L'objectif de ces implantations n'est plus le drainage de l'épargne : après la concentration du capital vient son exportation. Les agences étrangères ne reçoivent pas d'argent en compte de dépôts. En fondant plusieurs agences à l'étranger, le *Crédit Lyonnais* a en vue de

s'ouvrir, pour l'utilisation de ses capitaux, des débouchés que la place de Lyon ne lui offre pas suffisamment.

L'implantation d'agences du *Crédit Lyonnais*, à partir de 1873 dans le Sud-Est, accentue l'évolution de l'entreprise : elle continue à perdre ses traits de banque locale. Cependant, il semble que les débuts malheureux de la succursale marseillaise aient fait hésiter Henri Germain à occuper des places trop éloignées, difficiles à surveiller. C'est cette même raison qui pousse à la création d'agences étroitement subordonnées à Lyon ou Paris et non pas de succursales comme c'était le cas à Marseille. La centralisation, l'obéissance stricte aux notes et consignes, la subordination des intérêts locaux aux buts supérieurs du *Crédit Lyonnais*, seront de règle ; un système de contrôle rigoureux est mis sur pied.

Le drainage des capitaux était le but du système à son origine (1872-1873) et non pas la mise des agences au service des besoins locaux. Il s'avère que le meilleur moyen de concentrer les dépôts dormants est de multiplier à des points convenablement choisis les caisses de drainage de l'épargne. Il convient de distinguer deux étapes : une première étape concerne le développement de la banque dans le Sud-Est et la seconde, la conquête de l'agglomération parisienne.

L'implantation d'agences dans le Sud-Est accentue l'évolution de l'entreprise ; elle continue à perdre ses traits de banque locale. En 1873, sont installées les agences de Saint-Étienne, Grenoble et Mâcon ; la *Société Générale* était déjà présente mais, très rapidement, le *Crédit Lyonnais* multiplie les implantations. Le système régional s'ordonne alors en une construction hiérarchisée d'une vingtaine d'agences et sous-agences calquée sur l'importance relative des centres urbains et sur les rapports économiques à l'intérieur de la région lyonnaise. En 1877, les résultats de ce drainage sont évidents.

La période 1875-1880 marque la conquête de l'agglomération parisienne. A partir de 1875, Henri Germain songe à donner à la succursale parisienne une place identique dans Paris à celle que tient le siège social à Lyon. Le but est de conquérir la clientèle parisienne, mais aussi les étrangers dont aucune banque ne s'est encore occupée, le bassin parisien représentant alors le quart de la population française et la moitié des richesses. Mais, la banque veut rompre avec les pratiques habituelles de la profession ; elle veut avoir une boutique immense, sur le trottoir le plus fréquenté. Un emplacement remarquable est trouvé, à l'angle du boulevard des Italiens et de la rue de Choiseul, et acheté en décembre 1875.

Après deux années de travaux, l'immeuble est ouvert au public en mars 1878. Dès l'été 1879, la question de l'agrandissement des locaux est posée.

En janvier 1879, la décision d'ouvrir des bureaux de quartier est prise. Il existe un argument de poids : avec ses 27 bureaux, la *Société Générale* draine les deux tiers de ses dépôts parisiens, le siège n'en concentrant que le tiers. De 1879 à 1881, 34 agences sont ouvertes dans Paris alors que celles de la *Société Générale* sont passées à 37. D'un point de vue financier les résultats sont satisfaisants mais ils sont décevants, l'essentiel des dépôts étant réalisé par une petite partie de déposants. En deux ans, le nombre d'employés passe de 250 à 2 000 et le nombre de clients de 5 000 à 20 000. C'est cet échec très relatif qui fut à l'origine du démarchage des clients à domicile. C'est un retour aux sources, à savoir le commerce ambulant.

Ce succès marque le départ de la conquête de l'ensemble du territoire national avec la création de 26 agences départementales dans l'ensemble de la France, la fin du réseau régional Sud-Est avec ses 40 agences et en Afrique du Nord sur le littoral méditerranéen français. La crise boursière de 1882 marque l'arrêt de cette croissance. Cependant, le *Crédit Lyonnais* dispose déjà à cette époque d'un important réseau lui permettant de drainer efficacement l'épargne et les moyens de l'utiliser. Dès l'origine, la possibilité d'utiliser le réseau de collecte comme moyen de placement est évoquée. La mésaventure marseillaise a toutefois montré les risques et les points faibles d'une telle organisation.

§2 Les intérêts du succursalisme ou pourquoi constituer un réseau d'agences?

De nombreux arguments sont développés pour expliquer le rapide développement du succursalisme, le premier étant la spécialisation et la division des tâches. Richard Tedlow (1990) cite Theodore Levitt qui écrivait en 1979 dans un article de *Fortune* :

> *Le propriétaire-exploitant d'un petit magasin d'articles divers avec quelques 3000 unités en stock [...] a une tâche bien plus difficile et exigeante que le directeur de K. Mart avec ses 1492 magasins. Le propriétaire-exploitant doit tout faire, et notamment les comptes, les achats, la vente, l'entretien et les réparations, jusqu'au gardiennage. Le directeur de K. Mart ne fait rien de cela.*

> *Il a sous ses ordres des chefs de division et des chefs de département affectés chacun à l'une seule de ces tâches. Leur travail peut être considérable, mais il est relativement simple si on le compare à celui du propriétaire-exploitant. La division du travail a permis a K. Mart de devenir une entreprise plus simple et par là même plus grande.*

Henri Krier et Joël Jallais (1985) attribuent à ces organisations deux avantages essentiels : la centralisation des fonctions de gros et la gestion d'ensemble des succursales. La puissance d'achat procurée par l'ensemble des points de vente a permis à ces entreprises de contourner les grossistes pour s'approvisionner directement en créant un service d'achat centralisé. Dans certains cas, les distributeurs sont allés jusqu'à la production de certains biens. Outre l'avantage d'un approvisionnement à meilleur coût, toutes les succursales bénéficient des conseils fournis par l'ensemble des services spécialisés du siège. Les responsables de point de vente disposent alors d'informations qu'ils n'auraient pas pu se procurer à un coût raisonnable.

Alfred Chandler (1988) fournit des justifications similaires pour expliquer le succès des nouvelles formes de commerce. Les distributeurs de masse ont remplacé les marchands en intériorisant un volume important de transactions au sein d'une même organisation. Les coûts de revient baissèrent grâce aux gains de productivité. De plus, la rotation rapide de stocks très importants engendrait un fonds de roulement régulier avec lequel l'entreprise pouvait elle-même acheter en grandes quantités au comptant.

Richard Tedlow (1990) développe des exemples de conseils fournis par le centre comme la gestion de la localisation des emplacements commerciaux. Alors que le commerçant indépendant choisissait son emplacement au hasard, une chaîne pouvait prendre des décisions rapides et rigoureuses grâce à l'expérience acquise. D'autres domaines de réflexion existaient comme la disposition des étalages, la conception d'ensemble de la boutique, les achats, la communication ou encore la gestion des ressources humaines même s'il ne faut pas surévaluer ces apports.

Dans le domaine bancaire, les arguments sont comparables, les produits étant seulement particuliers. A l'origine, les relations entre banques étaient coûteuses ou les taux de refinancement auprès de la *Banque de France* élevés ce

qui a nécessité le développement de partenariats ou d'intégrations. Aujourd'hui, des arguments supplémentaires peuvent être avancés (J.-J. Burgard, 1989, pp.60-62). L'internationalisation nécessite des investissements élevés que seuls les grands établissements peuvent supporter. De plus, la sophistication croissante des procédures et des techniques entraîne des frais généraux qui ne peuvent être étalés que sur un volume d'activité suffisant.

La théorie des coûts de transaction propose une vision plus globale des enjeux de l'internalisation. L'objectif de cette théorie est d'expliquer l'arbitrage entre le recours à une institution indépendante pour prendre en charge une fonction et l'intégration de cette fonction. L'unité de base de cette analyse est la transaction ; elle a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré entre deux unités technologiquement séparables. La transaction peut être caractérisée par sa fréquence de survenance, le degré d'incertitude qui entoure cette transaction et l'existence d'actifs spécifiques pour réaliser cette transaction.

Lorsque les coûts de transaction sont trop importants, ce qui est révélateur d'un dysfonctionnement du marché, il convient d'envisager l'internalisation de la transaction. L'arbitrage sera bien entendu rendu en faveur de la solution moins coûteuse. Les coûts attachés à l'internalisation sont évoqués ainsi (O. E. Williamson, 1985) :

> *Comparativement à l'organisation par le marché, l'organisation interne manifeste une propension différentielle à la gestion de la complexité, au pardon des erreurs et aux alliances politiques intérieures.*

L'accroissement de la taille des distributeurs peut être interprété comme une réponse à la concentration des producteurs, ce qui leur a permis d'accroître leur pouvoir de négociation. Ce nouveau mode d'organisation a aussi permis de restreindre considérablement le nombre de transactions entre producteurs et distributeurs :

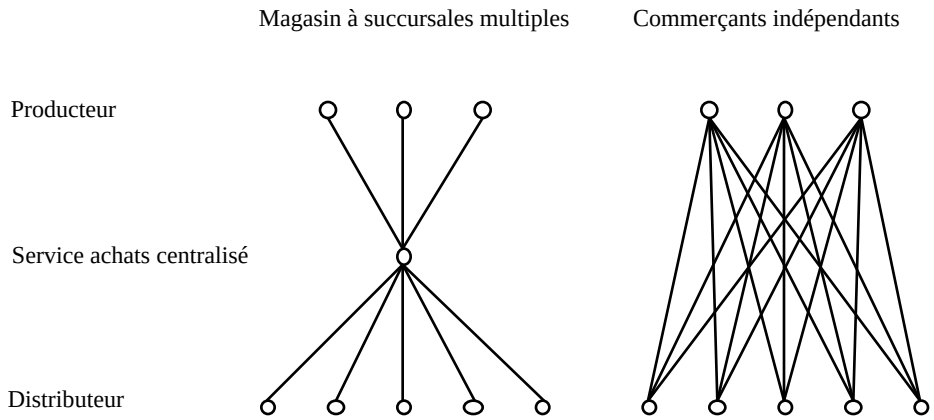

Figure I.1 Une comparaison des systèmes de distribution - D'après T. W. Malone (1987)

L'analyse menée par Oliver Williamson (1985) oppose le recours au marché à l'intégration verticale lorsque les coûts de transaction sont trop importants. Il existe néanmoins d'autres formes d'organisation des relations entre les institutions qui composent le canal de distribution.

Devant l'importance des moyens à engager pour l'intégration complète du réseau de distribution, Marc Filser (1989, pp.16-17) explique l'émergence de systèmes visant à réduire les coûts de fonctionnement et / ou d'accroître la rentabilité des opérations. La typologie des canaux de distribution proposée distingue :

- les canaux traditionnels (non organisés) ;
- les canaux administrés (licences) ;
- les systèmes marketing verticaux qui peuvent être :
    - des canaux contractuels (franchises) ;
    - ou des canaux intégrés.

Pour ces systèmes de distribution, il est possible de construire un continuum allant des canaux traditionnels aux canaux intégrés en passant par les canaux contractuels, le degré d'internalisation étant de plus en plus élevé. Les principaux paramètres justifiant le choix d'un mode de distribution particulier sont le degré de contrôle des opérations, les ressources à engager et le risque de dissémination du savoir-faire. Le tableau suivant synthétise, à partir de réflexions menées dans le domaine des choix de modes d'implantation à l'étranger (C. W. L. Hill *et alii*, 1990), les forces et faiblesses des différentes modalités :

	Degré de contrôle des opérations	Engagement de ressources	Risque de dissémination
Canaux administrés (licences)	Faible	Faible	Élevé
Canaux contractuels	Moyen	Moyen	Moyen
Canaux intégrés	Élevé	Élevé	Faible

Tableau I.1 Comparaison des différents modes d'internalisation - D'après C. W. L. Hill et alii *(1990)*

Cette typologie permet de préciser le cadre de notre recherche, le cas traité étant celui du réseau de distribution intégré au sein de l'organisation productrice. Dans le secteur bancaire français, la majorité des entreprises commercialisent leurs propres produits contrairement à la plus grande partie des réseaux de distribution. L'inconvénient de l'engagement de ressources importantes est contrebalancé par la diversité et la puissance des moyens de contrôle qui sont alors offerts à ces institutions. Cette typologie permet donc de délimiter précisément le domaine de validité de la recherche aux canaux intégrés ou bien de mettre en évidence les nuances à apporter pour des transpositions à des réseaux d'un autre type tel le franchisage.

Toutefois, certains particularismes du secteur bancaire doivent être relevés. Ce secteur regroupe des organismes d'une grande diversité avec les banques dites commerciales et les banques mutualistes ou coopératives. Quel que soit le statut juridique des banques de détail, le mouvement de concentration est inéluctable. En 1989, sur les 236 banques régionales ou locales existant en 1946, 150 ont disparu et la grande majorité des autres a perdu son indépendance (J.-J. Burgard, 1989). L'augmentation du nombre d'établissements s'explique par la création, par des groupes industriels, de leur propre établissement de crédit ou par la création de filiales par des établissements étrangers. A l'étranger, si des petits établissements ayant une activité de détail subsistent, tels les *Credit Unions* aux États-Unis, c'est seulement grâce à leur spécialisation extrême.

Le choix de l'intégration du réseau de distribution des banques de détail soulève le problème de la structuration de ces organisations, ce mouvement d'intégration ayant entraîné une importante croissance de leur taille.

Section 2 : les traits structurels du réseau bancaire - une bureaucratie à clones

Alain Desreumaux (1992b, pp.38-42) relève le nombre important de définitions du concept de structure organisationnelle, ce qui permet de distinguer différentes catégories de propositions. Une première approche s'attache aux attributs ou caractéristiques de la structure. Ainsi, Michel Kalika (1985) utilise les cinq dimensions organisationnelles mises en exergue par Derek Pugh et David Hickson (1976) : la différenciation (verticale, concernant le nombre de niveaux hiérarchiques, ou horizontale pour le nombre de services), la standardisation (importance des procédures), la formalisation (le recours à l'écrit), la décentralisation et le degré de planification-contrôle. Cette conception de la structure est partagée par d'autres auteurs (Strategor, 1988), une structure pouvant aussi être définie comme l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces entités. Les trois caractéristiques principales alors retenues sont la spécialisation, la coordination et la formalisation.

Cette approche n'est toutefois pas satisfaisante pour traiter la problématique du contrôle du réseau bancaire. La question traitée est délicate à formuler puisqu'elle concerne les moyens de contrôler une certaine structure mais cette structure n'est-elle pas déjà un moyen de contrôle de l'activité? Il est possible de trancher ce dilemme en se fondant sur une seconde approche de la structure organisationnelle, celle qui distingue la superstructure de l'infrastructure. Les éléments composant la superstructure sont les plus manifestes, ils peuvent être décrits schématiquement par un organigramme. L'infrastructure permet de faire vivre la superstructure. Il s'agit d'éléments permettant l'accomplissement coordonné des tâches quotidiennes : dispositifs de planification, de contrôle, d'information, d'évaluation des performances, de récompense... L'ensemble de ces éléments structurels organise les activités, réduit l'incertitude interne, rend les comportements plus prévisibles et traduit de ce fait une certaine forme de contrôle utilisée par les dirigeants d'entreprise (A. Desreumaux, 1992a).

Dans le cadre du réseau commercial, la superstructure est fortement contrainte par l'activité alors que le système de contrôle vient, *a posteriori*, réduire l'incertitude interne. Dans un premier temps, les structures adoptées par les entreprises de distribution seront précisées avant d'évoquer les modèles théoriques décrivant le mieux ces structures et les jeux de pouvoirs qu'ils impliquent.

§1 La structuration des réseaux commerciaux : quelques éléments empiriques

Comme nous le faisions remarquer précédemment, il est intéressant de constater les similarités qui existent entre les entreprises de distribution et l'activité de banque de détail. Ces similarités permettent d'éviter de tomber dans certains travers, en particulier celui consistant à relever l'inadéquation totale des modèles existants pour traiter la problématique de notre recherche.

A. La structuration des entreprises de distribution

L'organisation des entreprises du commerce de détail s'articule, en dehors de la fonction de direction, autour de deux pôles (D. Bessire, 1995) : un pôle opérationnel constitué par les fonctions exploitation, achats et logistique et un pôle administratif comprenant les fonctions administration / finances, informatique et ressources humaines. A ces cinq fonctions s'ajoute de plus en plus fréquemment une fonction développement et, dans les entreprises intégrées, apparaît en outre une fonction de production.

Pôle opérationnel
- Exploitation
- Achats
- Logistique

Pôle administratif
- Administration finance
- Informatique
- Ressources humaines

Expansion-développement

Figure I.2 Les différentes fonctions de l'entreprise de distribution - D'après D. Bessire (1995)

Mise à part la fonction expansion-développement (qui n'existe d'ailleurs pas toujours), il convient de relever la faible originalité de ces fonctions pourtant définies comme propres aux entreprises de grande distribution par rapport aux

autres activités de distribution de masse. Or, dès l'origine les magasins à succursales multiples se singularisent bien entendu dans leur organisation des ventes (A. D. Chandler, 1988, p.262) ; Henri Krier et Joël Jallais (1985) parlent aussi de la dualité de la structure en opposant les services centralisés aux succursales.

Les chaînes, autre nom donné aux magasins à succursales multiples, devaient gérer un grand nombre d'unités géographiquement dispersées. Presque toutes instituèrent des directeurs régionaux, assistés de services comptables et d'inspecteurs ou d'itinérants qui surveillaient de manière permanente les ventes et les résultats financiers des magasins de leur zone de compétence. La structuration de l'entreprise bancaire est comparable par de nombreux aspects.

B. La structuration de la banque de détail

La dualité des fonctions d'exploitation et des fonctions centralisées peut être comparée dans le domaine bancaire à la distinction *front-office* et *back-office*. Le *back-office* désigne les opérations d'arrière-guichet de gestion administrative des produits et des services proposés par la banque. Par opposition, le *front-office* désigne toutes les opérations commerciales qui mettent en relation la banque avec ses clients.

Gervais Thenet (1995, p.85) identifie de nombreuses autres typologies. Celle de Pierre Dupuch (1991) a l'avantage d'une certaine exhaustivité au travers des six fonctions identifiées : les fonctions commerciales et assimilées, les fonctions d'exécution ou de production, les fonctions d'assistance établies au siège, les fonctions d'intendance générale, les fonctions de direction générale et enfin les fonctions purement administratives.

- Les fonctions commerciales et assimilées regroupent la recherche de clientèle, le placement de produits et de services bancaires, le montage d'opérations commerciales ou financières, mais aussi l'entretien et le développement des relations avec la clientèle existante.
- Les fonctions d'exécution ou de production rassemblent les tâches qui sont le prolongement direct de l'activité commerciale. Ces tâches de caractère souvent répétitif sont exécutées par des services qui

n'ont pas de responsabilité commerciale, mais seulement des responsabilités techniques.

- Les fonctions d'assistance établies au siège sont appelées par Pierre Dupuch (1991) activités purement fonctionnelles. Ce sont essentiellement des activités d'organisation, de conseil, de contrôle ou d'assistance. Les fonctions les plus classiques sont celles d'inspection, d'audit, de contrôle, d'évaluation des performances, d'organisation, des méthodes, d'assistance juridique et de communication interne.
- Les fonctions d'intendance générale sont celles qui ne relèvent pas de l'accomplissement direct ou du prolongement immédiat de l'activité bancaire. Deux groupes sont distingués. Un premier rassemble des tâches réalisées pour l'ensemble des secteurs comme les fonctions d'assistance, mais plus en aval de l'activité bancaire. Il s'agit des fonctions comptable, fiscale, contentieuse et de l'informatique. Un second groupe comprend la mise à disposition ou la gestion directe de moyens de logistique générale : assurances, personnel, immobilier...
- Les fonctions de direction générale consistent à définir les grandes orientations.
- Les fonctions purement administratives regroupent deux séries de préoccupations ayant un caractère réglementaire :
    - vis-à-vis de l'extérieur, les obligations liées à la vie sociale de la banque ainsi que les relations avec les autorités de tutelle et les grands partenaires professionnels ;
    - sur le plan intérieur, la diffusion des notes d'instruction et de procédure qui fixent les règles de fonctionnement interne de l'entreprise.

Enfin, une autre typologie (D. Dautresme, 1974, pp.25-44) distingue trois grandes fonctions : la fonction d'exploitation, une fonction de production et une fonction d'assistance d'idées ou de moyens. Ces typologies, comme celles qui n'ont pas été citées, identifient clairement une fonction commerciale. Cela n'est pas surprenant, l'importance du réseau de distribution étant une des spécificités de l'activité bancaire. Ce phénomène est encore plus accentué pour la banque de détail. Michel Rouach et Gérard Naulleau (1991) dressent l'organigramme type suivant :

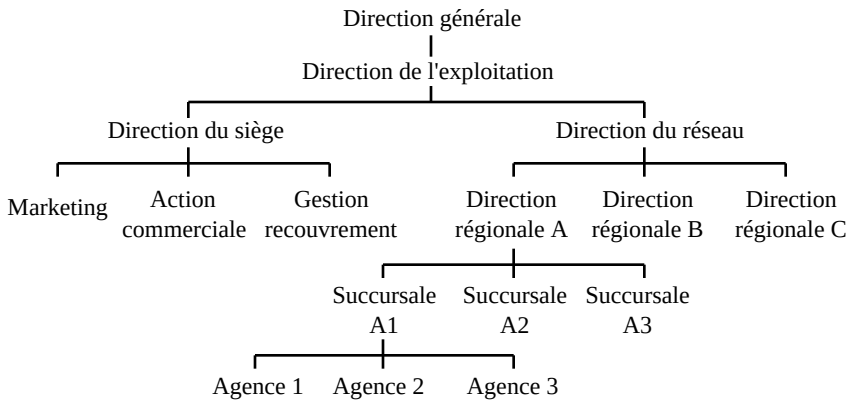

Figure I.3 L'organigramme type de l'entreprise bancaire - D'après M. Rouach et G. Naulleau (1991)

Cette représentation soulève deux catégories de remarques. Il convient tout d'abord de remarquer la tendance à l'accroissement de la proportion de personnels présents au contact du client ; il est aussi possible de parler d'aplatissement de l'organigramme. Ensuite, le second élément d'importance est l'apparition de nouveaux canaux de distribution, élément qui n'a pas été pris en considération dans cet organigramme.

La synthèse de la somme considérable des recherches menées sur la structure des organisations réalisée par Henry Mintzberg (A. Desreumaux, 1992b, p.85) permet d'éclairer ces représentations et de préciser le cadre d'analyse en identifiant les avantages, les faiblesses et les composantes clefs des différentes configurations organisationnelles.

§2 La qualification de la structure du réseau bancaire dans les termes de l'analyse d'Henry Mintzberg

Les travaux d'Henry Mintzberg (1979) fournissent une grille d'analyse des plus pertinentes de l'entreprise bancaire. L'organisation est décomposée en cinq éléments de base : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support logistique et le centre opérationnel. Les différentes fonctions identifiées par Pierre Dupuch (1991) s'adaptent parfaitement à cette représentation. Cette typologie a été retenue pour son exhaustivité.

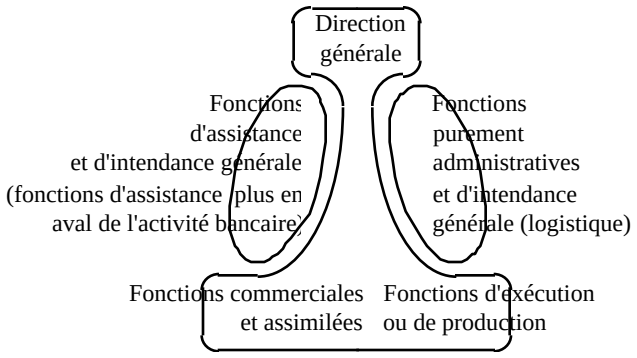

Figure I.4 Les différentes parties de l'entreprise bancaire

Les objectifs assignés aux différentes composantes par Pierre Dupuch (1991) sont en parfaite adéquation avec les descriptions fournies par Henry Mintzberg (1979) à l'exception des fonctions d'intendance générale qui recouvrent à la fois des activités appartenant à la technostructure (informatique, contentieux...) et des fonctions de support (personnel, immeuble, documentation...).

L'intérêt de cette approche est de situer les activités les unes par rapport aux autres, en mettant en exergue les éléments vitaux de l'organisation, sa raison d'être, à savoir le centre opérationnel. Ainsi, au sein de l'entreprise bancaire, il existe une dualité des fonctions de production et commerciale. Dans la description des fonctions faite par Pierre Dupuch, il convient de remarquer l'absence de ligne hiérarchique dont le rôle consiste, selon Henry Mintzberg, à joindre le sommet hiérarchique au centre opérationnel. Cette absence peut s'expliquer par la possibilité d'inclure la ligne hiérarchique dans les fonctions opérationnelles.

La grille d'analyse des organisations proposée par Henry Mintzberg sera utilisée pour décrire de manière plus précise la structure de l'entreprise bancaire avant de détailler les forces et les faiblesses de cette configuration.

A. Le réseau commercial : une bureaucratie à clones

La représentation de l'entreprise bancaire qui vient d'être proposée et commentée est grossière ; il est possible de l'affiner.

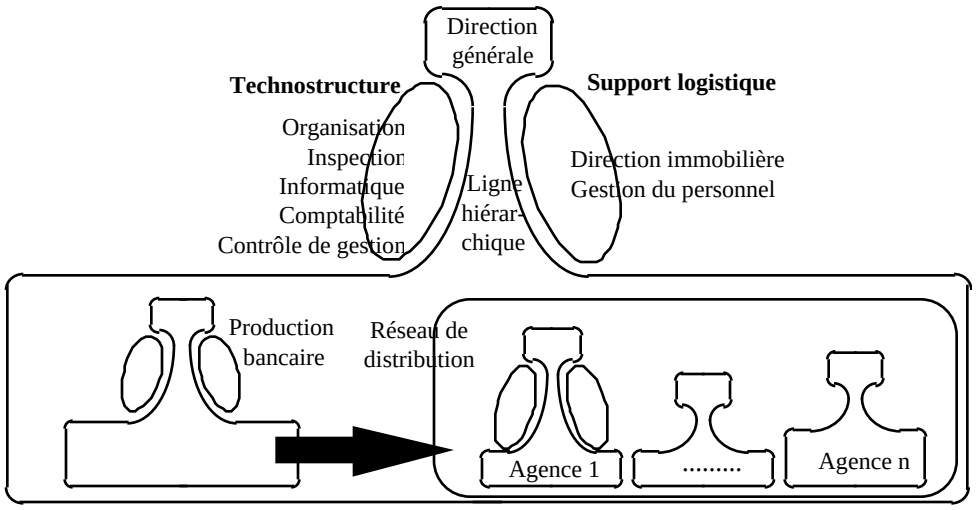

Figure I.5 Une représentation de la banque de détail

Il est instructif de comparer cette forme structurelle aux différentes configurations identifiées par Henry Mintzberg à savoir la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnelle et l'adhocratie. Indubitablement, le réseau de distribution bancaire se rapproche de la structure divisionnalisée (H. Mintzberg, 1993, p.347). Les similitudes sont encore plus flagrantes en se focalisant sur le seul réseau qui constitue l'objet de notre recherche :

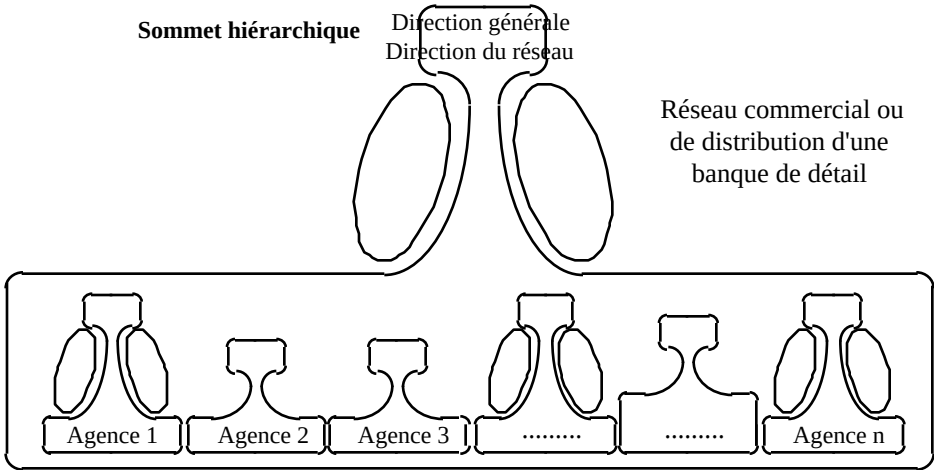

Figure I.6 Une représentation du réseau de distribution

Il convient toutefois de remarquer que dans le cadre bancaire, cette représentation peut sembler abusive, compte tenu de la taille relativement modeste des "divisions". Dans le secteur de la grande distribution, le responsable de point de vente se trouve à la tête d'une entité de taille importante représentant un effectif de plusieurs centaines de personnes pour un chiffre d'affaires pouvant dépasser le milliard de francs.

Henry Mintzberg (1993, p.348), distinguant trois catégories de diversification (par produit ou par service, par clientèle et par localisation), remarque que seule la diversification par produit ou service mène à une réelle divisionnalisation. Dans le cas d'une organisation par clientèle ou par zone géographique, le siège est souvent encouragé à centraliser une bonne partie des décisions et des fonctions de support pour donner à toutes les divisions des normes opérationnelles communes, poussant la structure vers celle d'une bureaucratie mécaniste.

Le terme de bureaucratie à clones est utilisé pour désigner cet hybride de la structure divisionnalisée et de la bureaucratie mécaniste. Les exemples cités sont les postes, les chaînes hôtelières, la restauration rapide et la distribution. Les organisations qui ont jusqu'à présent été désignées par le vocable de réseau commercial font donc partie de ces structures hybrides, les bureaucraties à clones. Cette hybridation pose le problème de la caractérisation de ces structures. Au cours des périodes traversées par la banque de réseau, il semble possible de faire la synthèse des évolutions suivantes :

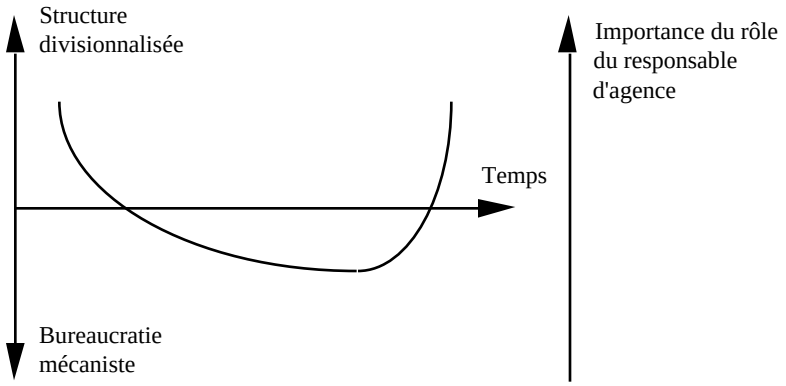

Figure I.7 L'évolution de la forme structurelle de la banque de détail et du rôle du responsable de point vente

A l'origine, le responsable de succursale était seul face à son territoire, tel le gouverneur d'une province de l'Empire romain décrit par Antony Jay (1970). Jean Bouvier (1968, pp.153-154) ne note-t-il pas l'importance du choix des hommes dans la politique d'expansion du *Crédit Lyonnais*? Le passage de la dominante divisionnalisée à la dominante mécaniste, ou plus exactement l'accroissement de la standardisation, s'explique par le développement des moyens de communication. Enfin, le retour à la prédominance de la structure divisionnalisée est lié à la liberté d'action laissée au responsable pour faire face à l'accroissement de la pression concurrentielle. La bureaucratie mécaniste qui met l'accent sur la standardisation n'est viable que dans le cadre d'un environnement relativement

stable. Cette même évolution est évoquée par Thomas Malone (1997) dans le commerce de détail. La baisse des coûts de communication permettrait, de plus, la multiplication des échanges d'expériences. Enfin, Richard Hise *et alii* (1983) ont mis en évidence, au sein d'une chaîne de magasins, l'impact de différents facteurs caractérisant le responsable opérationnel sur la performance de son point de vente.

Cette analogie entre le réseau commercial et la structure divisionnalisée peut être justifiée en étudiant les rôles des différentes parties de l'organisation.

B. Les caractéristiques essentielles de la bureaucratie à clones

Comme le note Henry Mintzberg, la structure divisionnelle est une structure chapeautant des organisations pouvant avoir des formes diverses, l'idéal étant toutefois des bureaucraties mécanistes. La divisionnalisation entraîne une plus grande centralisation, que la structure soit simple, de type adhocratique ou une bureaucratie professionnelle. Cette centralisation conduit à une évolution vers une structure de type bureaucratie mécaniste quel que soit le penchant naturel.

Toutefois une des principales limites de l'analogie faite entre structure divisionnelle et réseau de distribution est liée au fait que chaque division comporte toutes les fonctions nécessaires aux opérations sur ses marchés. Ce n'est assurément pas le cas de l'agence bancaire qui a besoin, entre autres, du soutien des activités de production bancaire. De plus, dans la structure divisionnalisée, le siège laisse aux divisions toute latitude de décision puis contrôle les résultats de ces décisions. Dans le cas bancaire, cette délégation de responsabilité est relative ; non seulement des grands axes d'action sont fixés mais le sommet s'implique aussi dans la réalisation d'opérations commerciales ponctuelles devant être relayées par les points de vente. A l'opposé, il faut remarquer que le directeur d'agence dispose d'une liberté d'action pour animer son point de vente. La standardisation d'une partie des tâches réalisées dans ces organisations est le point le plus critiquable de l'analogie qui est faite entre le réseau bancaire et la structure divisionnelle.

Dans les organisations de type divisionnel, Henry Mintzberg insiste sur l'importance de la fonction de contrôle, Ces systèmes de contrôle et de mesure de performance ont pour objectifs d'accompagner la décentralisation et de suivre la

délégation des responsabilités. Cinq autres missions sont du ressort du sommet hiérarchique : la gestion du portefeuille d'activités, l'allocation des ressources financières, le choix des directeurs de divisions, l'exercice d'un contrôle personnel des directeurs et la fourniture de certains services communs. Le cas de la banque de détail semble s'inscrire de manière quasiment parfaite dans ce cadre si la gestion du portefeuille d'activités est exclue. Cependant, dans la banque de détail, le sommet hiérarchique est en charge des réflexions stratégiques à long terme.

D'autres éléments permettent de renforcer le parallèle qui est fait. A cet égard, le cas de l'unité ayant de mauvais résultats décrit par Henry Mintzberg est assez saisissant. Lorsque le système d'information signale qu'une "division" rencontre des problèmes, le siège doit déterminer si le problème a une cause qui aurait pu être contrôlée par le directeur de division. Si le problème paraît être causé par l'incompétence du directeur de division, le siège peut utiliser son pouvoir de remplacement et de choix des directeurs de division. Dans le cas contraire, si le problème est posé par une récession ou l'arrivée d'un nouveau concurrent, le siège peut choisir de désinvestir ou d'apporter à la "division" son support pour la tirer d'affaire. Il s'agit d'un des intérêts de cette configuration organisationnelle qui possède, outre quelques autres forces, des faiblesses.

C. Les forces et les faiblesses de la bureaucratie à clones

Le choix d'une structure divisionnelle s'expliquerait essentiellement selon Alfred Chandler (1962, p.382), par le fait que

> *les charges administratives pesant sur les dirigeants devinrent si importantes qu'ils ne furent plus capables d'assurer efficacement leurs responsabilités entrepreneuriales. [La structure multidivisionnelle] permettait de délivrer les dirigeants responsables de la firme dans son ensemble des décisions opérationnelles, plus routinières, et leur donnait donc le temps, l'information, et même la motivation pour planifier à long terme et analyser, [...] rendant moins probable le fait qu'un dirigeant ne défende l'intérêt que d'une partie de l'entreprise.*

Henry Mintzberg (1993, pp.362-374) énumère d'autres avantages comme l'allocation efficace du capital, la répartition des risques, la capacité de réponse

stratégique ou encore l'aide à la formation de directeurs généraux. La structure divisionnelle encourage l'allocation efficace du capital ; le siège peut choisir de concentrer ses investissements sur certains marchés et de se retirer ailleurs. Un corollaire de cette gestion du portefeuille d'activités est la répartition des risques. En offrant à certaines personnes la possibilité de gérer des unités quasi-indépendantes, cette structure permet la formation de directeurs généraux. Le quatrième point, la capacité de réponse stratégique, est considéré par Henry Mintzberg comme le plus important. Alors que le siège se consacre aux grandes orientations stratégiques, les divisions peuvent se consacrer au réglage minutieux de leur machine bureaucratique.

La transposition de ces éléments à la banque de détail soulève quelques remarques. Concernant la gestion du risque, seul le risque géographique est couvert. Ce n'est pas le cas du risque lié à l'activité, même si des activités marginales existent avec d'autres marchés tel le marché des entreprises, de la gestion de patrimoine, la banque d'affaires... Quant à la formation de directeurs généraux, elle est complètement illusoire à cause de la taille particulièrement restreinte des unités opérationnelles. Enfin la capacité de réponse stratégique se révélera être un élément central de notre thèse.

Le principal risque peut être résumé par la question de savoir si une organisation constituée d'un ensemble de divisions est plus efficace que des divisions indépendantes. En effet, la diversification et la divisionnalisation de l'organisation sont à l'origine de certaines dérives. Les systèmes de coordination, souvent considérés comme trop axés sur les critères financiers, décourageraient la prise de risque et les investissements à long terme[1]. La seconde catégorie de coûts est liée à la concentration des pouvoirs. Cette concentration entraînerait non seulement un accroissement des coûts de coordination mais aussi l'apparition de contre-pouvoirs. Cette structure ne présenterait un intérêt que dans le cadre d'activités interdépendantes, à un tel point qu'Henry Mintzberg parle de structures au bord de la falaise. Toutefois, l'entreprise bancaire étant focalisée sur une seule activité, ces questions ne seront pas développées ; de plus, les intérêts du mouvement de concentration ont déjà été discutés.

Dans la structure divisionnalisée, la fonction de coordination et la maîtrise de l'opportunisme des acteurs occupent une place centrale. Avant de s'attarder

---

[1]Ce point de vue est un peu réducteur comme cela sera montré dans le chapitre suivant.

plus sur cette fonction de coordination, il semble important de caractériser les différentes relations pouvant exister entre le sommet hiérarchique et les agences bancaires.

Section 3 : les relations entre le sommet et les unités opérationnelles du réseau

Après avoir tenté de décrire et de caractériser la superstructure du réseau commercial, il convient de s'intéresser à l'infrastructure qui permet de faire vivre cette superstructure. En effet, les liens entre les composantes sont une caractéristique essentielle des organisations en réseau, qu'ils soient dynamiques ou fortement hiérarchisés comme dans le cas bancaire. La mésaventure marseillaise du *Crédit Lyonnais* en 1866, avec la quasi-faillite de la succursale, est de ce point de vue significative. Suite à cet événement, les dirigeants de la banque ont exprimé la volonté de créer un réseau d'agences plutôt qu'un réseau de succursales, ce qui est révélateur du désir d'une stricte maîtrise des opérations par le sommet. Les objectifs avancés lors du choix de cette structuration étaient la centralisation, l'obéissance stricte aux notes et aux consignes et la subordination des intérêts locaux aux buts supérieurs de la banque.

Pour reprendre les termes de l'analyse d'Henry Mintzberg, l'idéal organisationnel visé était la bureaucratie mécaniste. De nombreuses théories économiques ont été développées pour analyser les relations entre ce qui est appelé la tutelle et les bureaux, comparables à celles qui existent entre le sommet hiérarchique et les unités opérationnelles du réseau commercial. La présentation de ces théories permet, au moyen de quelques hypothèses simples, de mettre en évidence les déviances potentielles, caractéristiques de ces relations. Dans un second temps, une représentation du réseau commercial moins formalisée mais plus réaliste sera développée.

§1 Les apports de l'analyse économique de la bureaucratie

Les travaux des économistes portant sur la bureaucratie ont souvent été occultés par les réflexions des sociologues, avec en particulier l'oeuvre de Max Weber dont la vision optimiste fût remise en cause par Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick ou encore par Michel Crozier. Il convient cependant de remarquer que le terme de bureaucratie a souvent une acception plus limitée.

Jean Bénard (1985) définit la bureaucratie comme une organisation publique ou parapublique produisant des biens non marchands. Ces biens n'ont pas de prix et ne font l'objet d'aucune négociation sur un marché, de sorte que leur production et leur affectation font exclusivement l'objet de décisions et de financements publics[1]. Il existe entre les deux extrêmes que sont les biens non marchands et les biens marchands purs, une quantité de biens marchands impurs. Il est possible de considérer la grande majorité des produits bancaires comme des biens marchands impurs. Quelques exemples pourraient être le compte de dépôt avec l'interdiction de rémunération, les nombreux produits de placement strictement réglementés comme les livrets ou l'épargne logement ou encore le crédit qui a très longtemps été encadré. Ces réglementations, souvent anciennes, tendent à être remises en question même s'il convient de ne pas négliger les phénomènes d'inertie associés à tout changement.

Cette définition restrictive de la bureaucratie ne correspond pas à l'ensemble des visions ; ainsi, la vision d'Henry Mintzberg englobe un plus grand nombre de configurations. Il existe des positions intermédiaires. Pour décrire le phénomène bureaucratique, Xavier Greffe (1994) évoque un double monopole. Le premier est celui du bureau qui est le seul à produire une activité donnée. Le second est celui de l'information sur les conditions techniques de production que le bureau est le seul à détenir. Le monopole de l'information est certain dans le cas de l'agence bancaire alors que le monopole de la production est relatif. Les agences bancaires sont localisées de manière à ce qu'il n'y ait pas de cannibalisme entre les agences d'un même réseau, ce qui signifie que l'agence n'est en compétition qu'avec les agences des réseaux concurrents. Les travaux qui vont être évoqués s'inscrivent dans cette vision médiane, qui se situe entre les deux extrêmes que sont les descriptions de la bureaucratie proposées par Jean Bénard et par Henry Mintzberg.

Il était difficile d'évoquer les relations liant le sommet hiérarchique aux points de vente sans rappeler la théorie des droits de propriété qui sert de fondement aux réflexions sur l'inefficience bureaucratique. Dans un second temps, un cas particulier de cette théorie, la théorie de l'agence, sera évoqué.

---

[1]A l'opposé, le bien marchand est un bien doté d'un prix négocié sur un marché par confrontation libre d'offres et de demandes sans intervention publique ni fiscalité discriminatoire.

A. Le principe de l'inefficience bureaucratique

La théorie des droits de propriété repose sur l'idée que l'existence de droits de propriété bien déterminés est une condition essentielle de l'initiative individuelle. La maximisation de chaque utilité individuelle doit entraîner un accroissement de l'efficacité collective. Dans ces conditions, le manager tend inéluctablement à maximiser le budget qui lui est alloué, son autorité de tutelle attendant de son agence un certain niveau de production. La plus grande partie de ces modèles a été développée dans le domaine de l'économie publique mais une telle approche peut se révéler intéressante pour l'analyse du réseau bancaire, la situation du responsable de point de vente vis-à-vis de la direction du réseau étant comparable à celle du manager-bureaucrate vis-à-vis de son autorité de tutelle. Un des apports de cette approche est de nier l'existence d'un agent collectif pour reconnaître la présence d'une interférence de choix individuels (A. Couret, 1987). Les hypothèses fondamentales de cette théorie sont les suivantes :

- l'hypothèse de rationalité ;
- quel que soit le système économique, quels que soient les titulaires des droits de propriété, les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité par la recherche de leur intérêt individuel ;
- tout individu est soumis à des contraintes de structure ;
- l'information n'est jamais parfaite et les coûts de transaction ne sont jamais nuls.

Les modèles de référence qui décrivent les déviances bureaucratiques (C. Pondaven, 1994 ; J. Bénard, 1985 ; A. Wolfelsperger, 1995 ; X. Greffe, 1994) sont ceux de William Niskanen (1971), de Jean-Luc Migué et Gérard Bélanger (1974) ou bien encore la loi de Northcote Parkinson (1962). Ces modèles mettent en évidence les implications de ces hypothèses. Ils vont être rapidement présentés dans leur formulation initiale, dans l'ordre croissant de sophistication et par conséquent de réalisme, avant de tenter une transposition de ces résultats au cas du réseau bancaire.

Le modèle original de William Niskanen

Le modèle de William Niskanen (1971) repose sur quatre hypothèses fondamentales qui sont une transposition des hypothèses de la théorie des droits de propriété au cas de la relation entre un bureaucrate et sa tutelle, le pouvoir politique :

- Les responsables de bureaux ne vont pas chercher à maximiser la satisfaction des consommateurs de biens publics mais leur pouvoir. Cela revient à maximiser le montant du budget alloué à leur administration.
- Cette maximisation se fait sous la contrainte de l'équilibre budgétaire, c'est-à-dire que le budget alloué doit être supérieur ou égal au coût total de l'administration.
- Le budget décidé par le pouvoir politique traduit la disposition marginale à payer, donc l'utilité marginale de l'activité administrative.
- Au cours de leur débat budgétaire avec le pouvoir politique, les administrateurs négocient l'échange d'un bien spécifique contre un budget spécifique. Grâce à l'asymétrie d'information sur les coûts de production de ce bien, les administrateurs se comportent en monopoleur de sorte qu'ils seront à même d'accaparer le surplus du consommateur.

Ces hypothèses sont formalisées au moyen d'un système d'équations. Q désigne la quantité du bien collectif à produire par l'administration considérée. L'autorité politique est caractérisée par une fonction de disposition marginale à payer par rapport au volume de production f(Q) qui représente la somme des dispositions marginales à payer des citoyens pour ce bien collectif. Il est alors possible de calculer le budget que l'autorité politique est prête à verser :

$$\int f(Q)dQ = B(Q) + c$$

En admettant que les crédits seront nuls lorsque la production sera nulle, la constante d'intégration c peut être considérée comme nulle. B(Q) est une fonction croissante à des taux décroissants, c'est-à-dire que sa dérivée première est positive et sa dérivée seconde négative.

La fonction de coût C(Q) du bureau est classique. Elle est croissante à des taux croissants ce qui signifie que le coût marginal est croissant. Le problème du bureaucrate est de choisir le volume de production qui lui permettra de maximiser son budget sous la contrainte de ne pas être en situation de déficit. Il doit donc résoudre le problème suivant :

$$MaxB(Q) \text{ sous la contrainte } B(Q) \geq C(Q)$$

La représentation graphique du problème est la suivante :

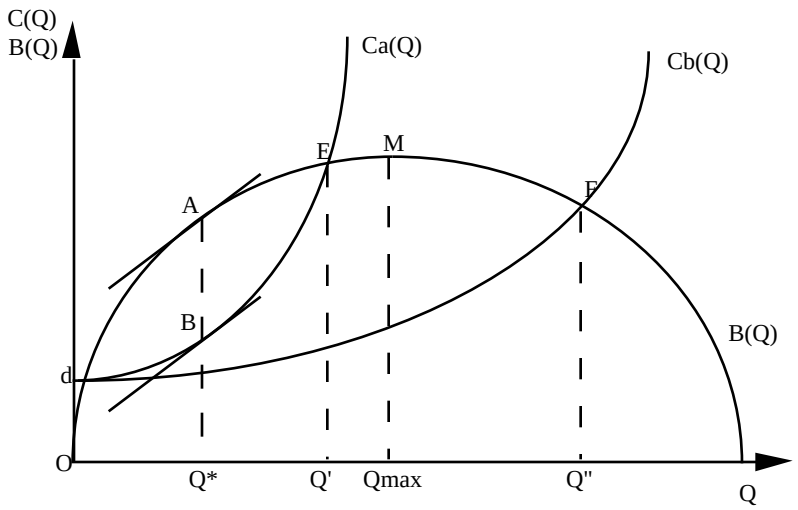

Figure I.8 La détermination du niveau de production - D'après J. Bénard (1985)

Deux cas de figure peuvent se présenter selon que la courbe de coût total C(Q) coupe la courbe d'attribution de crédits B(Q) avant ou après le point M qui représente le budget maximum. Dans le cas représenté sur le graphique par la courbe de coût total Cb(Q), le bureaucrate choisira de produire Qmax afin de maximiser son budget. Toutefois, le budget alloué sera nettement plus important que les coûts réels de l'administration. Par conséquent, selon William Niskanen, le bureau n'a plus aucune raison d'être efficient et il procédera à des dépenses irrationnelles pour épuiser le budget imparti.

Le biais principal de la production bureaucratique décrit par William Niskanen est essentiellement le biais de surproduction même s'il peut être accompagné de dépenses improductives dans certaines conditions. Si ce cas de figure est éliminé, le problème du bureaucrate consiste à maximiser le lagrangien :

$$l = B(Q) + \lambda\left(B(Q) - C(Q)\right)$$

$$\frac{\partial l}{\partial Q} = B'(Q) + \lambda\left(B'(Q) - C'(Q)\right) = 0 \Leftrightarrow B'(Q) = \frac{\lambda}{1+\lambda} C'(Q)$$

La production d'équilibre n'est pas optimale, à l'optimum, il faudrait avoir l'égalité de la disposition marginale à payer et du coût marginal, c'est-à-dire :

$$B'(Q) = C'(Q)$$

En situation d'asymétrie informationnelle favorable à l'administration, la gestion est dictée par le bureaucrate soucieux de son pouvoir et donc désireux de maximiser son budget de fonctionnement. Les quantités produites sont alors

égales à Q'. Dans tous les cas, la gestion bureaucratique provoque une déviance de type surproduction. Il est possible dans certains cas de figure de montrer que l'optimum pour le bureaucrate correspond au doublement de la production optimale pour la tutelle (J. Bénard, 1985, p.259).

La surproduction de biens qui en résulte reflète la nature de la négociation ouverte entre le mandant et le mandataire. L'obtention d'un budget élevé s'accompagne d'une contrepartie d'offre importante de biens publics. Ce budget élevé signifie que la disposition marginale à payer de la tutelle est forte pour ce bien collectif. La tutelle cautionne donc indirectement la surproduction. Sa mésinformation la conduit à inciter des déviances stratégiques habilement manipulées par le manager-bureaucrate.

Cette déviance managériale a été précisée sous une forme plus sophistiquée par Jean-Luc Migué et Gérard Bélanger (1974). Ce modèle introduit une conception différente de la stratégie du bureau. La maximisation du budget n'est plus son seul objectif dans la mesure où les managers-bureaucrates peuvent tirer satisfaction de l'allocation d'une partie de leurs ressources à certaines dépenses spécifiques. Ces dépenses spécifiques peuvent être liées au prestige, à la reconnaissance externe de son administration, à des avantages en nature... Ces hypothèses sont formalisées ainsi :

$$U = U(Q, R) \text{ avec } \frac{\partial U}{\partial Q} > 0 \text{ et } \frac{\partial U}{\partial R} > 0$$

R représentant la fraction du budget que le manager-bureaucrate peut utiliser de manière discrétionnaire.

Dans ce cas, la gestion bureaucratique entraîne toujours une surproduction mais moindre que celle tirée du modèle précédent de William Niskanen (1971). Cette différence s'explique par un arbitrage entre la production de biens publics consentie en échange du budget alloué et les avantages complémentaires recherchés.

La loi de Northcote Parkinson ou la surutilisation du facteur travail

Une autre approche consiste à montrer l'influence des préférences individuelles sur l'allocation des ressources (X. Greffe, 1981, pp.92-93). La loi dite de Parkinson a en réalité été formalisée par William Orzechowski (1977) à partir

des hypothèses formulées par Louis De Alessi et par Northcote Parkinson. Ces hypothèses peuvent être aisément transposées aux relations qui existent entre la direction du réseau et le directeur d'agence.

Le modèle proposé repose sur l'hypothèse d'une préférence des bureaucrates à utiliser beaucoup plus de travail que la rationalité économique ne le prévoit. Q représentant toujours le niveau de la production, la fonction d'utilité du bureaucrate qui était $U = U(Q)$ devient $U = U(Q, L)$, L représentant la quantité de travail utilisée. L'utilité est donc fonction des quantités produites et de la manière de produire. Cela revient à considérer la direction d'un personnel important comme une source supplémentaire de prestige.

Sachant que :

w représente le prix du travail,
K le niveau de capital utilisé,
r le prix du capital,
B le budget tel que $B = R(Q)$,

il est alors possible d'écrire :

$$Q = f(K, L)$$
$$B = R[f(K, L)]$$

Le bureaucrate devant couvrir les coûts de production au moyen de son budget, il est soumis à la contrainte suivante :

$$B = R[f(K, L)] = wL + rK$$

Le problème peut donc être posé de la manière suivante :

$$MaxU = U(Q, L)$$

Sous la contrainte :

$$B = R[f(K, L)] = wL + rK$$

Le lagrangien est alors égal à :

$$l = U[f(K, L), L] + \lambda [R[f(K, L)] - wL - rK]$$

Selon la théorie micro-économique, l'optimum est atteint lorsque le rapport des productivités marginales est égal au rapport des coûts c'est-à-dire :

$$\frac{\frac{\partial Q}{\partial K}}{\frac{\partial Q}{\partial L}} = \frac{r}{w}$$ or le résultat obtenu[1] est : $$\frac{r}{w - \frac{U_2}{\lambda}} > \frac{r}{w}$$

En effet, il est probable que les paramètres U_2 et λ soient supérieurs à zéro. λ représente par définition l'utilité marginale du produit et du travail pour une variation de budget. Sauf si le bureau atteint un point de satiété, il aura toujours intérêt à majorer le budget, son utilité marginale n'étant pas nulle. Quant à U_2, l'utilité marginale du travail, elle n'est pas nulle dans la mesure où le biais en faveur du travail n'est pas synonyme d'une improductivité du travail, même si à la limite elle peut s'en approcher. En conclusion, tout se passe comme si le coût du travail était arbitrairement réduit du fait de la préférence du manager-bureaucrate pour le facteur travail. La fonction d'utilité du manager-bureaucrate entraîne une allocation non optimale des ressources. Un modèle similaire pourrait être développé en posant l'hypothèse de la préférence du manager pour le capital.

Les modèles qui viennent d'être évoqués permettent de montrer les implications de différentes hypothèses sur les comportements de responsables d'unités opérationnelles. Des modèles comparables ont été développés dans le domaine de l'économie de la santé où des tensions existent entre le corps médical et les gestionnaires (Maw Lin Lee, 1971). Les médecins demandent des capacités d'accueil excédentaires pour pouvoir faire face à un afflux de patients alors que ces capacités excédentaires seront jugées inutiles et coûteuses par les gestionnaires. Toujours dans le milieu médical, l'offre de services hautement spécialisés est souvent une dépense de prestige et ne répond pas systématiquement à une demande... Les mêmes comportements opportunistes peuvent être imaginés au sein du réseau bancaire avec, par exemple, des effectifs trop importants ou une offre de produits haut de gamme qui n'est pas en adéquation avec la demande, tout cela afin de satisfaire les besoins de prestige du responsable d'agence bancaire.

Partant du modèle de William Niskanen, Albert Breton et Ronald Wintrobe (1975) ont montré l'intérêt de développer des systèmes de contrôle pour limiter ces dérives, malgré le coût du développement de tels systèmes. Un autre courant de réflexion s'est développé, il s'agit de la théorie de l'agence qui n'est qu'un cas

[1]La démonstration complète est proposée en annexe.

particulier de la théorie des droits de propriété au point qu'il est parfois difficile d'identifier la théorie de référence.

B. La théorie de l'agence : une analyse de la relation mandant / mandataire

Il aurait été particulièrement incongru de ne pas évoquer, dans le cadre d'un travail portant sur l'animation du réseau d'agences bancaires, la théorie de l'agence. Une rapide présentation de la théorie de l'agence sera suivie par le rappel de différents apports de ce cadre théorique pour la compréhension des phénomènes comparables aux interrelations qui existent dans le réseau bancaire. La relation d'agence est définie de la manière suivante (M. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976) :

> *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de type décisionnelle à l'agent.*

L'individu dans son activité va chercher à profiter des failles du contrat liées à l'incertitude et à l'asymétrie de l'information pour maximiser son utilité, éventuellement aux dépens des autres. Ce comportement induit des coûts dénommés coûts d'agence. Trois types de coûts d'agence sont distingués. Premièrement, les coûts de surveillance sont supportés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent. Deuxièmement, l'agent peut avoir intérêt à encourir lui-même des coûts (coûts d'obligation) de façon à mettre le principal en confiance. Le troisième type de coût n'est pas explicite, il s'agit d'un coût d'opportunité. Il est dénommé perte résiduelle et correspond à la perte d'utilité subie par le principal par suite de la divergence d'intérêt avec l'agent. Il s'agira par exemple d'un coût engendré par le caractère sous-optimal des investissements entrepris du fait de la relation d'agence (G. Charreaux, 1987).

Gérard Charreaux (1995) remarque que les principales applications de la théorie de l'agence concernent la relation dirigeants / actionnaires. Toutefois, certains développements sont consacrés à la relation d'emploi (G. Charreaux, 1995, p.154). Ainsi la théorie de l'agence peut être utilisée pour étudier la relation qui existe entre la direction du réseau et le responsable d'agence bancaire.

Néanmoins, les conclusions qu'il est possible de tirer ne présentent pas de différences significatives par rapport à celles de la théorie des droits de propriété. Cela s'explique par la difficulté qu'il y a dans certains cas à caractériser la théorie de référence, la théorie de l'agence étant un cas particulier de la théorie des droits de propriété.

Ce cadre théorique est parfois assez fortement critiqué. La théorie de l'agence fournirait des résultats triviaux et proposerait une représentation déshumanisante de l'organisation (C. Perrow, 1986). Cette dernière critique n'a plus de raison d'être pour la théorie des transactions informelles qui est présentée comme une extension, voire un dépassement, de la théorie de l'agence (R. Wintrobe et A. Breton, 1986 ; G. Charreaux, 1990 ; M.-C. Masse, 1994). La théorie des transactions informelles s'intéresse à la relation entre un supérieur hiérarchique, le sponsor, et son subordonné, le bureaucrate. Alors que le modèle de l'agence privilégie le contrat, la théorie des transactions informelles prend en considération une multitude d'échanges : les services rendus, l'information communiquée, l'aide à l'avancement... Au travers du contrat de travail, le salarié s'engage à fournir une quantité de travail en contrepartie de laquelle l'employeur le rémunère. Dans le cadre de la théorie des transactions informelles, la forme de réciprocité est plus souple : un acteur peut rendre un service sans même qu'il lui soit demandé et sans contrepartie immédiate. Ces transactions informelles ne pouvant être régies par des lois formelles, elles sont garanties par la confiance.

A partir de ce concept de confiance, un schéma explicatif de la productivité des différentes formes de structures organisationnelles est proposé (A. Breton et R. Wintrobe, 1982 ; R. Wintrobe et A. Breton, 1986). La structure informelle peut être décomposée en réseaux verticaux et horizontaux. Deux hypothèses fondamentales sont formulées. Les transactions verticales entre supérieurs et subordonnés sont principalement des transactions efficaces visant à améliorer la productivité. Par contre, les relations entre subordonnés, fondées sur la confiance dans les réseaux horizontaux, sont principalement des transactions inefficaces tendant à abaisser la productivité.

Le "modèle des transactions diagonales", combinaison de la théorie de l'agence et de la théorie des transactions informelles a été développé pour modéliser des situations complexes, en prenant en considération des processus de négociations plus réalistes (M.-C. Masse, 1994). Marie-Claude Masse a réussi a étudier les relations entre trois acteurs (le service opérationnel, le sommet

administratif et la commission médico-administrative) dans le processus de négociation budgétaire. La mise en place d'un contrôle budgétaire est possible mais nécessite des compensations qui, dans le cas de l'administration hospitalière, se traduit par la récompense au moyen de budgets supplémentaires de développement d'activités nouvelles. Toutefois, le nombre des applications de la théorie des transactions informelles reste limité (G. Charreaux, 1990).

Ces réflexions sur le fonctionnement des bureaucraties sont particulièrement riches, mais il convient d'en limiter la portée. En effet, les excès de ces théories portent le fruit de leur perte (X. Greffe, 1981, pp.203-209), la théorie des transactions informelles étant mise à part à cause de son caractère encore novateur. Un des développements envisageables de ce courant de pensée serait de centrer la réflexion sur le budget discrétionnaire ; ce paramètre rapproche les réflexions issues du domaine de l'économie publique de celles issues de la gestion de l'entreprise avec les réflexions sur l'intérêt du *slack* budgétaire. Les effets bénéfiques de cette inefficience bureaucratique sont parfois évoqués, et validés dans le cas des activités de recherche et développement (N. Nohria et R. Gulati, 1996). Cette opportunité est aussi perçue par Xavier Greffe (1981, p.202). Le cas des Bureaux d'Aide Sociale illustre le dilemme qui peut se présenter ; un strict contrôle des moyens conduit à une absence totale d'innovation quant à la politique d'aide sociale mise à l'oeuvre. A l'opposé, la reconnaissance de marges de manoeuvre entraîne des innovations profitables à toute la collectivité.

Le formalisme de certaines théories réduit quelque peu la richesse de l'analyse. Le paragraphe suivant ne permettra pas d'aboutir à une modélisation aussi complète que celle proposée par Marie-Claude Masse (1994) mais il s'agira d'une première réflexion nécessaire avant toute formalisation. Le modèle développé permettra de mieux saisir les enjeux du contrôle du réseau qui dépassent largement le problème du respect des contraintes budgétaires.

§2 Une analyse des relations existant entre le sommet hiérarchique et les unités opérationnelles

Devant l'absence de modélisation du fonctionnement du réseau bancaire, il semblait nécessaire de proposer une représentation même partielle, voire simplificatrice. La section précédente a permis de développer une modélisation de

la superstructure en se basant sur le cadre d'analyse d'Henry Mintzberg. Il est maintenant nécessaire de s'attarder sur l'infrastructure qui permet de faire vivre cette superstructure. Cette démarche vient en complément des modèles présentés dans le cadre de l'analyse économique de la bureaucratie qui étaient, à cause de leur formalisme, un peu réducteurs. En effet, les relations entre le sommet hiérarchique et les unités opérationnelles ne peuvent pas être résumées au seul processus de négociation budgétaire ou à la maîtrise des comportements opportunistes. Ainsi, l'objectif de ce paragraphe est d'adapter une représentation générale de l'organisation à la structure bien particulière du réseau commercial.

De très nombreuses modélisations de l'organisation ont été proposées. Le modèle de référence choisi est le modèle OASIS[1]. Il s'agit d'une représentation basée sur le modèle PIMS[2] qui était particulièrement déficient pour les variables organisationnelles (A. Desreumaux, 1993, pp.174-176 ; D. Ulrich *et alii*, 1984). Un autre intérêt de ce modèle est sa relative simplicité ; ainsi, de l'environnement et de la stratégie de l'organisation dépendent différentes variables organisationnelles qui déterminent le niveau de performance. Le modèle sous-jacent à la constitution de la base OASIS est représenté ainsi :

[1]Organisation And Strategy Information Service
[2]Profit Impact of Market Strategy

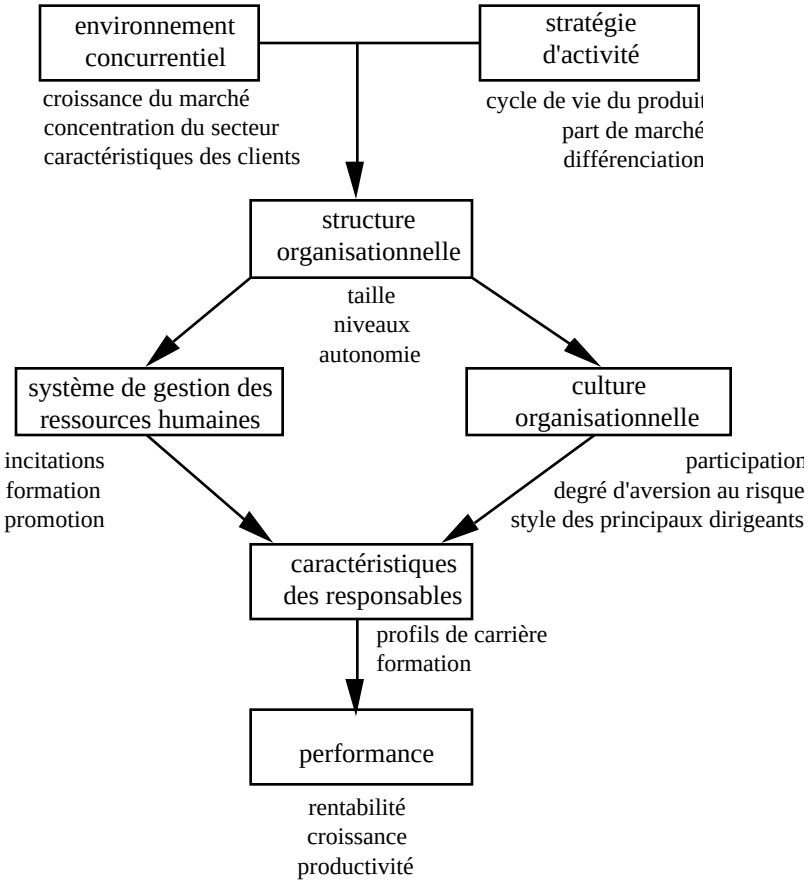

Figure I.9 Le modèle OASIS - D'après D. Ulrich et alii *(1984)*

Bien que ce modèle soit exhaustif, sa relative simplicité rend plus aisée la tâche de transposition à une structure compliquée pour ne pas dire complexe. L'objectif de cette réflexion est donc de superposer au modèle OASIS une représentation du réseau bancaire qui pourrait être schématisée de la manière suivante :

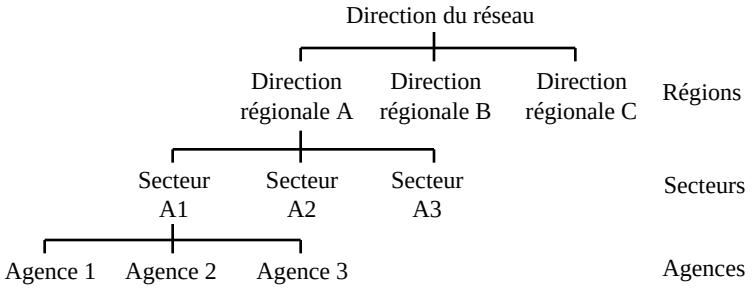

Figure I.10 La structuration d'un réseau d'agences bancaires

Il s'agit bien entendu de la représentation d'un réseau à un moment donné, mais quelle que soit la structure adoptée, la direction du réseau sera confrontée à un environnement global, alors que le point de vente sera confronté à des particularités locales. Il faut noter que ce schéma représente une structure

complexe puisque deux échelons intermédiaires, la région et le secteur, ont été représentés. Dans un objectif de simplification, le modèle développé n'évoquera que les relations entre le sommet, les directions régionales et les unités opérationnelles, c'est-à-dire une structure à un échelon intermédiaire, l'échelon des secteurs étant supprimé. Afin de combiner ces deux représentations, chaque concept du modèle sera détaillé et transposé avant de proposer une synthèse des éléments mis en exergue.

A. L'articulation de la stratégie primaire et de la stratégie secondaire

La principale difficulté à surmonter par les responsables d'un réseau de distribution est de faire que la stratégie initiée au sommet[1] soit mise en oeuvre au niveau local ou bien encore de limiter les dissonances entre ces deux niveaux.

Une analyse du couplage entre la vision stratégique globale de la direction du réseau et la stratégie mise en oeuvre au niveau local par les responsables de point de vente va donc être développée.

L'environnement concurrentiel

Les concepts rassemblés sous le terme d'environnement concurrentiel par les initiateurs du modèle OASIS sont, entre autres, la croissance du marché, la concentration du secteur, les caractéristiques des clients... Lors de la formulation de la stratégie de l'organisation, le sommet hiérarchique du réseau commercial est confronté à une difficulté majeure. Les décideurs ne disposant pas, selon le principe de rationalité limitée, des capacités de traitement de la totalité de l'information disponible, ils sont condamnés à utiliser des données agrégées ou des synthèses. Les dirigeants doivent aussi émettre des signaux ou des directives suffisamment clairs et assez généraux pour qu'ils soient cohérents avec l'ensemble des cas particuliers que sont les points de vente. Cet état de fait pourrait être schématisé de la manière suivante :

[1]Cela suppose une vision conservatrice du processus de planification stratégique, c'est-à-dire un processus de type *top-down*.

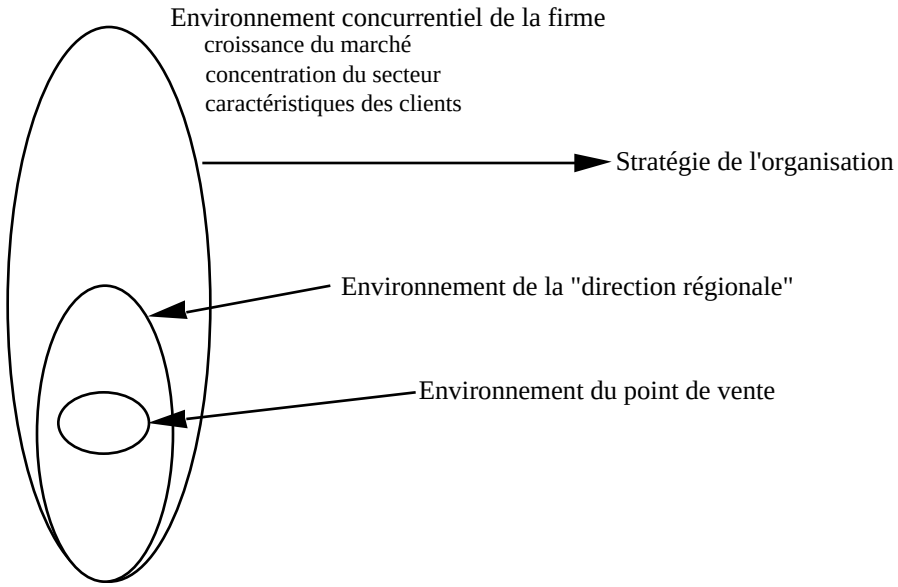

Figure I.11 Les relations entre les environnements des différents acteurs du réseau

Il existe, de manière certaine, des divergences entre les différents niveaux d'analyse de l'environnement mais le point le plus important concerne les interprétations de ces environnements. La direction du réseau doit s'efforcer de fournir des grilles d'analyse pour rendre homogènes les interprétations. Néanmoins, les difficultés d'élaboration de la politique générale de l'entreprise, fondée sur une représentation de l'environnement, ne sont pas particulières au réseau commercial ; cette même remarque pourrait être faite pour toutes les catégories d'organisations.

Ce phénomène est toutefois accentué dans le cas du réseau commercial. En effet, l'organisation peut par exemple identifier ses concurrents ; au niveau du point de vente, le concurrent le plus direct pourra ne pas avoir été identifié au niveau global ou ce concurrent aura peut-être été considéré comme marginal. Des remarques similaires pourraient être faites concernant des domaines aussi variés que la croissance du marché, la diversité des clients... Ces difficultés pourraient être mises en parallèle avec les limites des méthodes d'analyse de portefeuille de type BCG (A. Desreumaux, 1993, p.181). La simplicité apparente de ces méthodes masque de réelles difficultés d'application comme, par exemple, l'évaluation des parts de marché. La définition même du marché doit éviter l'excès d'étroitesse, auquel cas l'entreprise est invariablement leader, ou l'excès de largeur qui conduit à sous-évaluer automatiquement la position, mais il n'y a guère de norme qui permette de conduire l'opération sans ambiguïté...

La politique générale doit donc être déclinée au niveau de chaque centre de décision (directions "régionales" et points de vente) ce qui suppose qu'elle puisse l'être. Les processus de planification doivent prendre en considération ces phénomènes. Il est ainsi possible de mettre en place des processus de planification stratégique plus ou moins complexes allant des systèmes les plus simples de type *top-down* (A. Desreumaux, 1993b, pp.69-87), pour une structure fortement centralisée, ou de type *bottom-up*, pour une structure décentralisée, aux processus plus complexes qui intègrent des allers et retours entre le sommet stratégique et les centres opérationnels.

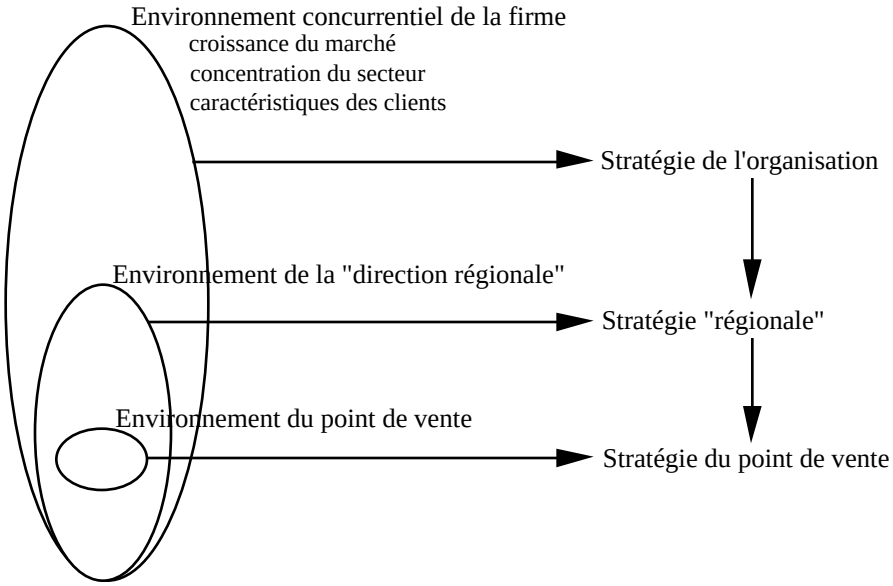

Figure I.12 La déclinaison de la stratégie au sein de la structure du réseau

Ce schéma s'inscrit toujours dans le cadre d'une vision conservatrice du processus de planification dans lequel les flux d'information sont essentiellement descendants[1]. En effet, le processus d'affinement par le biais de va-et-vient entre les points de vente et la direction du réseau est relativement utopique. Si des démarches complexes sont engagées, elles porteront essentiellement sur la négociation des objectifs plutôt que sur la formulation de la stratégie elle-même. Pour éviter d'avoir à justifier les orientations stratégiques, la mise en oeuvre sera assurée par le biais de la fixation des objectifs.

[1]Cette vision sous-tend la vision classique du contrôle de gestion, dont l'objectif est la mise en oeuvre de la stratégie. Une vision moins conservatrice sera développée dans la deuxième partie.

La mise en place d'un processus mixte de planification est idéaliste ; il suffit de prendre un exemple pour en être convaincu. Les typologies de clients sont développées au niveau de la direction du marketing ; c'est la raison pour laquelle une typologie qui peut s'avérer pertinente au niveau global peut être moins pertinente au niveau du point de vente. Ainsi, des objectifs de développement d'un segment particulier deviennent complètement inopérants si ce segment est très peu représenté dans le portefeuille d'une agence. La mise en place de processus adéquats nécessiterait des moyens importants qui sont rarement alloués au département chargé de la planification.

La stratégie d'activité

Les concepts que recouvre la stratégie d'activité sont : le cycle de vie du produit, la part de marché, la différenciation... Dans le cas particulier du réseau bancaire, les unités opérationnelles ne font que commercialiser les produits créés par les services centraux, chaque entité disposant d'une certaine liberté dans le choix des produits à commercialiser ou à éliminer des portefeuilles. Il semblerait que les mêmes raisonnements puissent être développés quel que soit le type de réseau de distribution. Le problème essentiel consiste à choisir les produits à distribuer ou à référencer parmi l'ensemble des produits existants ainsi que la politique tarifaire. Il s'agit d'un point qui différencie le réseau commercial des autres organisations ; concernant les produits, les problématiques de gestion des savoir-faire ou de la recherche sont quasiment inexistantes[1]. En effet, dans le secteur bancaire, les possibilités de différenciation par le produit sont limitées et sujettes à imitation. Il est donc important d'insister sur le fait qu'au sein des organisations étudiées, ce ne seraient pas les produits qui détermineraient la stratégie mais la stratégie qui impliquerait le choix des produits distribués c'est-à-dire la politique de référencement. Ces éléments peuvent être schématisés de la manière suivante :

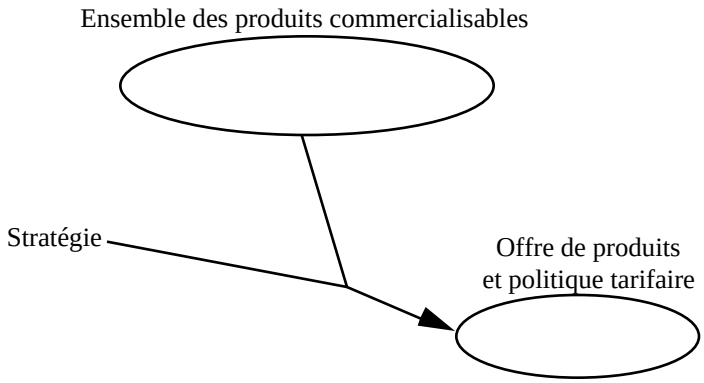

Figure I.13 Le choix des produits distribués

Ce schéma peut être reproduit pour chaque niveau de la hiérarchie ; la direction régionale choisit parmi les produits sélectionnés par la direction générale, et le responsable d'agence parmi les produits choisis par le responsable régional. Cette vision repose sur le postulat de la prédominance de l'offre sur la

[1]Il s'agit même d'une des spécificités du secteur bancaire identifiées par le Conseil National du Crédit et présentées dans le chapitre suivant. Ce problème est aussi évoqué par Frantz Rowe (1994) pour qui la politique de distribution est le principal levier d'action de la banque.

demande mais elle est validée par différentes observations. Pour les produits complexes, ceux qui permettent réellement de différencier l'offre des réseaux, les conseils des chargés de clientèle sont cruciaux. Ainsi, il est courant de remarquer que des produits pourtant très spécifiques sont distribués à une très large échelle si les volumes réalisés servent de base à la rémunération ou à l'évaluation des personnels...

Il est aussi possible que le responsable de point de vente soit relativement indépendant et qu'il puisse, de manière marginale, contourner les choix de son responsable régional. Ce type de comportement est moins à craindre de la part des directions régionales qui sont plus proches du sommet. Dans certains secteurs d'activité (grande distribution en particulier), il est possible pour le responsable opérationnel de contourner les choix de la direction générale. Concernant la politique de prix, elle est déterminée par le sommet et pour l'ensemble de l'organisation, mais des marges de manoeuvre restreintes sont accordées. Ces processus peuvent être schématisés de la manière suivante :

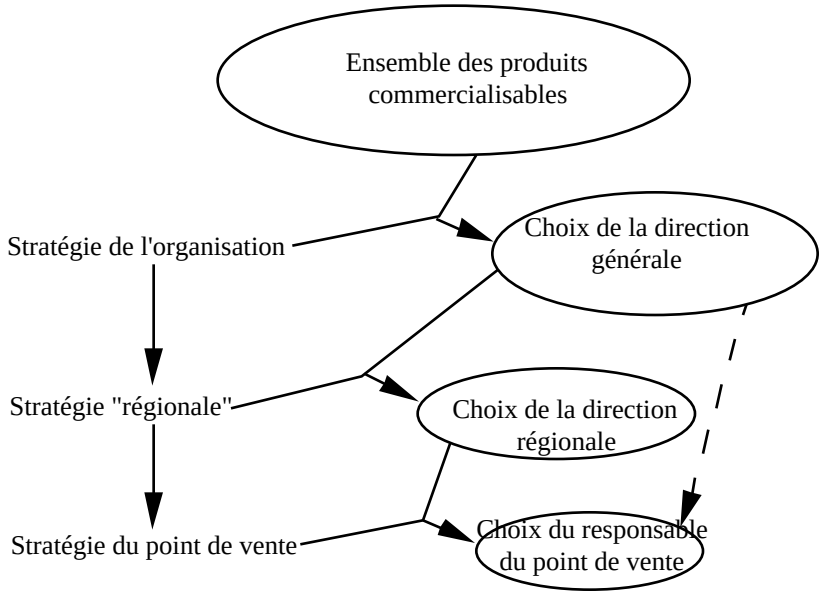

Figure I.14 Les facteurs déterminants l'offre de produits et la politique de prix du point de vente

Ces quelques réflexions permettent de préciser le rôle du responsable de point de vente qui s'inscrit dans un environnement fortement contraint. En effet, la direction du réseau développe des procédures visant à normaliser ses points de vente au moyen de variables d'action telles que le type de localisation, l'agencement des surfaces commerciales, les produits distribués, la politique de communication... L'objectif de cette démarche est de constituer une entité ayant

une identité : le réseau. Ces normalisations ont pour conséquence de réduire le champ d'action du responsable de point de vente ; il est à la tête d'une unité standardisée qu'il doit adapter à son propre environnement.

Malgré cette standardisation, le responsable opérationnel dispose donc d'une certaine marge de manoeuvre ou zone de liberté. Son rôle est particulièrement important en ce qui concerne l'animation de son équipe, en dépit du contrôle exercé par la hiérarchie. Pour reprendre l'analogie d'Antony Jay (1970), il se retrouve d'une certaine manière seul face à son territoire, tel le gouverneur d'une province de l'Empire romain.

B. La mise en oeuvre des choix stratégiques au niveau du point de vente

La stratégie formulée par le responsable de point de vente devrait avoir des implications sur les actions engagées pour atteindre les objectifs. Néanmoins, il existe une forte dualité des actions du responsable et des actions du sommet hiérarchique. Le directeur d'agence dispose de différentes variables d'action qui seraient, en reprenant celles identifiées par les initiateurs de la base OASIS, la structure organisationnelle, le système de gestion des ressources humaines, la culture et les caractéristiques des responsables. Toutes ces variables n'ont cependant pas toutes la même pertinence ou la même signification, selon que le niveau d'analyse choisi est le réseau ou l'agence.

Au niveau du réseau, le terme de structure organisationnelle désigne principalement la superstructure ; au niveau de l'agence le responsable opérationnel est chargé de faire vivre cette superstructure. Il serait peut-être plus pertinent de dire que le responsable de point de vente est chargé de faire vivre l'infrastructure, de fournir des schémas d'interprétation de la superstructure à son équipe. Cette difficulté à déterminer précisément le rôle du sommet et du responsable de point de vente est révélatrice de la dualité des rôles. Les différentes variables identifiées au niveau global vont être passées en revue en relevant les conflits ou les complémentarités des actions du responsable opérationnel et de la direction du réseau.

La structure organisationnelle

Le choix de la structure organisationnelle dans le cadre du réseau commercial laisse relativement peu de liberté, la contrainte géographique étant prépondérante. Il existe cependant des possibilités de différenciation.

Une possibilité consiste à superposer à la structure opérationnelle, fondée sur le critère géographique, une structure produit. L'apport de ce type de structure est marginal mais il peut être révélateur d'une certaine philosophie. Le chef de produit ne dispose d'aucune autorité hiérarchique mais il peut conseiller, affiner les stratégies pour permettre le développement de tel ou tel produit. Dans le cas bancaire, ces structures existent en particulier pour les activités de crédit. La superposition de ces deux types de structure pourrait faire penser à une structure de type matriciel mais le rôle du chef de produit au sein du réseau reste relativement limité.

Au sein de son point de vente, le responsable dispose d'une certaine liberté pour mettre en place les systèmes de gestion qu'il désire. La marge de liberté du responsable sera d'autant plus grande que la taille de l'unité sera importante. Certaines unités sont de véritables structures avec une hiérarchie "complexe" qui dépasse le simple lien de subordination responsable / commerciaux. Le directeur peut disposer d'un adjoint... De même, certains responsables pourront s'avérer plus ou moins exigeants en ce qui concerne, par exemple, l'adaptabilité de ses collaborateurs ou de lui même (il peut arriver, dans certains cas, que le directeur ou son adjoint remplissent des fonctions qui ne sont pas les leurs...). Ces comportements déviants pourront être remis en cause par les services d'inspection ou d'audit interne qui veilleront à ce que les procédures soient scrupuleusement respectées ou bien, cas plus rare, à développer les déviances prometteuses en les formalisant.

Le système de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un excellent exemple permettant de montrer la nécessité de dissocier différents échelons de gestion. L'échelon global, représenté par la direction des ressources humaines, est en charge des politiques de rémunération, de formation, de recrutement, de gestion de carrières... Cette partie du système de gestion des ressources humaines concerne l'ensemble de l'organisation, sans exception.

Il existe cependant des procédures pour lesquelles la coopération du responsable opérationnel est nécessaire avec principalement l'évaluation du personnel et les procédures d'entretiens annuels dont l'objectif est de faire le bilan des compétences, des besoins de formations et des possibilités d'évolution. En ce qui concerne les éléments les moins formels comme le climat de travail, il est difficile de dissocier ce qui fait partie du domaine de la gestion des ressources humaines de ce qui appartient à la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle aura des implications sur les comportements des hommes mais, dans le cadre particulier du réseau commercial, il faut noter la très forte influence de la structure sur la culture ; il s'agit d'un des cas où il serait plus juste de parler de cultures et de rejeter le postulat d'unicité ou d'homogénéité de la culture organisationnelle (M. Thévenet, 1984 ; G. Hofstede 1998). Les échanges d'information sont très fortement influencés par la structure organisationnelle. Ils dépendent non seulement de la proximité hiérarchique mais aussi de la proximité géographique ; ainsi, il est possible de distinguer des cultures "régionales". En focalisant plus particulièrement l'analyse sur le cas d'un responsable de point de vente, les influences peuvent être schématisées de la manière suivante :

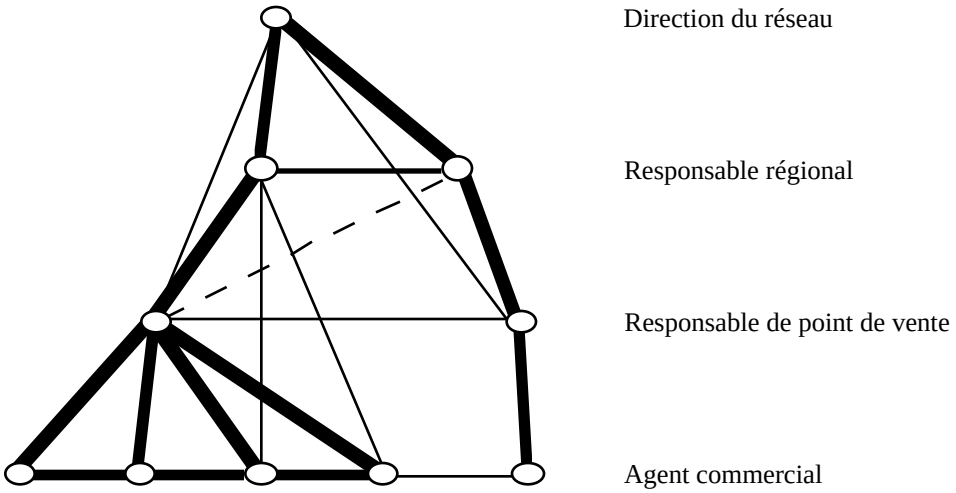

Figure I.15 L'intensité des interrelations entre les acteurs du réseau

Le responsable opérationnel a une importance primordiale dans la diffusion de la culture ; la dispersion géographique accentue les différences culturelles inter-services souvent observées. Il est par exemple très difficile pour la direction du réseau de contourner les échelons intermédiaires pour transmettre directement

une information aux agents commerciaux. Dans tous les cas si une telle démarche est engagée, elle doit recevoir l'accord des échelons contournés...

Tout au long de ce paragraphe, le rôle du responsable opérationnel dans la mise en oeuvre de la politique générale a été souligné. Toutefois, l'objectif final du modèle OASIS est d'expliquer la performance économique de l'organisation. Au sein du réseau bancaire, les responsables opérationnels contribuent (indirectement) à la construction du résultat :

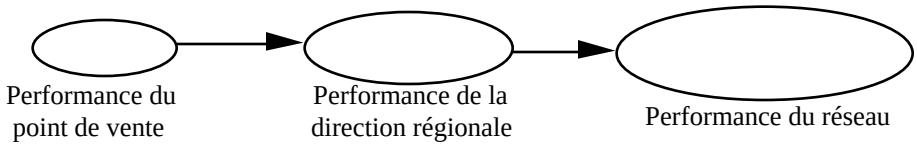

Figure I.16 La décomposition de la performance du réseau

Le processus schématisé est simplifié puisqu'il ne prend pas en considération les rétroactions qui sont très importantes ; en fonction des résultats obtenus, des pressions seront exercées sur l'échelon inférieur. De plus les effets de synergie ou de cannibalisme ne doivent pas être négligés ; cependant cette chaîne de relations permet de représenter globalement et de manière acceptable la constitution de la performance du réseau.

Après avoir analysé les différents déterminants de l'action du responsable opérationnel et de la performance, il est nécessaire de synthétiser ces nombreux facteurs. Afin de prendre en considération la politique de gestion des ressources humaines ou la structuration de l'organisation, il est nécessaire de poser des hypothèses, ces facteurs pouvant différer d'une organisation à l'autre. Pour une organisation centralisée, qui correspond au cas le plus fréquent, le schéma de synthèse suivant peut être établi :

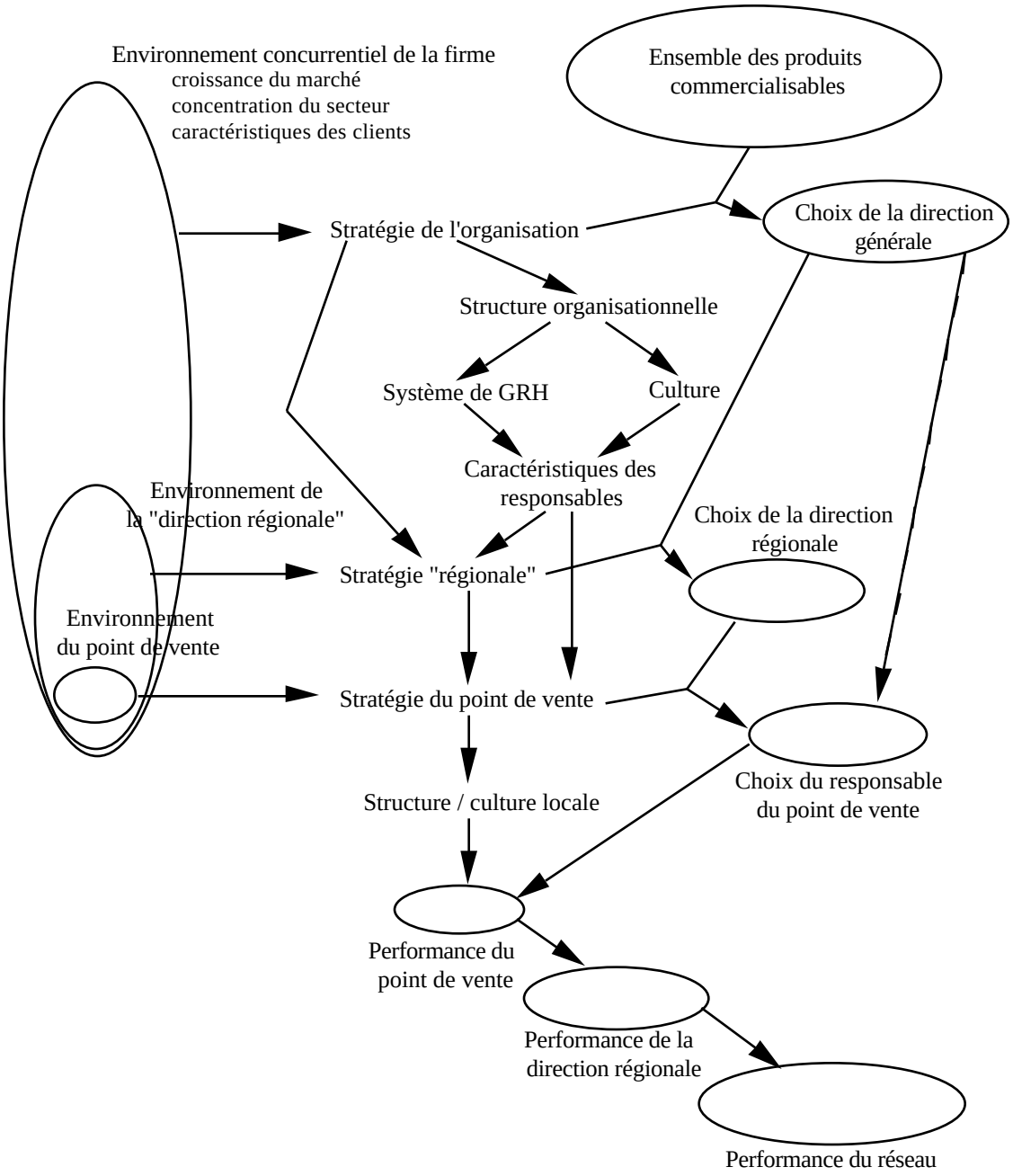

Figure I.17 Synthèse des relations existant entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel

Dans cet environnement, les systèmes de contrôle devront non seulement permettre de limiter les comportements déviants décrits au début de cette section mais ils devront aussi assurer la cohésion et l'homogénéité de l'organisation. Cette complexité est une conséquence directe de la course à la taille des banques de détail, course indispensable pour avoir les moyens d'offrir une gamme complète de produits au client. Le courant de l'analyse économique de la bureaucratie a permis de montrer, à partir de quelques hypothèses fondamentales, les différents types de comportement engendrés par la structuration adoptée. Toutefois, le seul

contrôle de la consommation de ressources n'est pas suffisant ; en effet, un contrôle trop strict, en limitant les initiatives, peut avoir des effets néfastes. Les enjeux complémentaires des systèmes de contrôle identifiés sont donc beaucoup plus généraux ; ainsi, il doivent assurer l'homogénéité du réseau et garantir que la stratégie de l'organisation est déclinée au sein de l'ensemble du réseau.

Il convient aussi de remarquer la place centrale occupée par le responsable d'agence qui doit interpréter et transmettre à son équipe les messages émis par le sommet hiérarchique. Si l'agence bancaire est assimilée à une structure simple, Henry Mintzberg (1993, pp.273-280) souligne alors le rôle central du sommet stratégique, c'est-à-dire du directeur d'agence. Cette imbrication de la structure simple au sein d'une structure de type divisionnel n'est pas surprenante. En effet, Henry Mintzberg présente la structure divisionnelle comme une structure chapeautant d'autres organisations ayant une forme quelconque comme une structure simple, une bureaucratie professionnelle ou une adhocratie, même si cette structure divisionnelle est la plus efficace lorsque les divisions sont des bureaucraties mécanistes.

Deux facteurs émergent donc pour caractériser le réseau commercial : l'importance des systèmes de contrôle et le rôle crucial du responsable de point de vente. C'est la raison pour laquelle dans la suite de notre recherche, la problématique du contrôle du réseau commercial sera focalisée essentiellement sur le contrôle par la direction du réseau des responsables de point de vente. Des systèmes de contrôle complémentaires comme le *benchmarking* trouvent tout leur intérêt dans cet environnement. Ces systèmes consistent à laisser une certaine liberté aux responsables opérationnels afin qu'ils développent des pratiques innovantes. Le problème délicat de l'amplitude de ces zones de liberté est alors posé.

Compte tenu de l'intégration du réseau commercial dans l'entreprise bancaire, le sommet dispose d'importants moyens de contrôle. De nombreuses recherches ont été réalisées sur les systèmes de contrôle des entreprises ayant une structure divisionnelle, structure ayant de nombreux points communs avec le réseau commercial. Il sera intéressant de comparer ces travaux avec ceux qui concernent le secteur bancaire.

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique	Avancement de la réflexion
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation		
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité	
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle		
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne	
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne		
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure		
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?		

Figure I.18 Avancement de la réflexion : de la structure du réseau bancaire aux systèmes de contrôle mis en oeuvre

Le chapitre suivant va donc s'attarder sur les enjeux plus généraux auxquels les systèmes de contrôle doivent répondre et sur la description des systèmes effectivement développés dans le réseau bancaire pour maîtriser les risques de déviances.

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE DU CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE - ENJEUX ET SPÉCIFICITÉ

Le premier chapitre a permis de décrire et de caractériser précisément les organisations étudiées. Ainsi, les systèmes de contrôle sont apparus comme des éléments cruciaux pour la maîtrise des configurations organisationnelles telles que le réseau bancaire. Toutefois, en introduction de son ouvrage consacré aux systèmes de planification-contrôle dans la grande distribution, Dominique Bessire (1995) note la faible importance de la littérature traitant de cette thématique. Concernant le domaine particulier du contrôle de gestion bancaire, Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990) ont fait une synthèse des nombreuses techniques développées. Il convient cependant de remarquer que ces deux ouvrages traitent du contrôle de l'organisation dans son ensemble, alors que le domaine de la recherche a été limité à la seule fonction de distribution ou encore à ce qui a été appelé le réseau commercial.

Pour élargir le champ de réflexion, il est possible de considérer que la fonction de contrôle n'est pas exercée par le seul contrôleur de gestion. A sa manière, un responsable des ventes, un directeur régional exerce un contrôle. Pour s'en convaincre, il suffit de se référer à la définition, souvent citée, du contrôle proposée par Robert Anthony (1988). Une recherche consacrée au service marketing des entreprises de distribution (G. Davies et H. Liu, 1995) montre bien quelles sont les fonctions de contrôle exercées par ce service

particulier. Ce phénomène n'est pas nouveau mais il s'agit surtout d'une remise en cause de la dérive financière du contrôle. Les remises en cause actuelles du contrôle de gestion se fondent uniquement sur les outils, en particulier ces dernières années, avec les débats sur les apports de la comptabilité par activités. Il serait aussi possible d'évoquer l'apparition de nouvelles fonctions, tel le contrôleur qualité, dont la vocation est de combler certaines lacunes du contrôle de gestion. Ainsi, il n'est pas incongru de se demander si le service contrôle de gestion tel qu'il existe aujourd'hui ne serait pas qu'une cellule chargée de rationaliser les choix (A. Bhimani, 1994) et chargée du contrôle budgétaire.

Dans un premier temps, les enjeux des systèmes de contrôle des réseaux des banques de détail seront passés en revue. Ces organisations sont dans une situation difficile à cause de l'accroissement de la pression concurrentielle et des nombreuses mutations technologiques. Dans un second temps, les systèmes de contrôle développés dans les organisations ayant une structure divisionnelle, c'est-à-dire proche de la bureaucratie à clones, seront présentés avant d'analyser les modalités de transposition au secteur bancaire. Cela permettra de mettre en évidence l'écart qui existe entre les enjeux et les moyens de contrôle effectivement mis en oeuvre.

Section 1 : les enjeux d'une relecture des systèmes de contrôle

Les nombreuses critiques des systèmes de contrôle de gestion bancaire, ainsi que les propositions "novatrices" associées, peuvent être considérées comme une des conséquences des évolutions récentes du secteur bancaire. Jusqu'au milieu des années 1980, les banques françaises pouvaient être considérées comme évoluant dans un environnement d'économie administrée (A. Burlaud et C. Simon, 1993, p.363). La libéralisation qui a suivi cette période a entraîné un accroissement de la concurrence et une gestion plus rigoureuse de l'activité. Cependant, ces évolutions ne sont que les prémices des changements à venir du secteur.

Avant de développer les enjeux d'un contrôle plus pertinent ou plus exactement avant d'identifier les facteurs clefs de l'évolution du secteur, il convient de dresser un rapide diagnostic de l'environnement concurrentiel. Ensuite, les objectifs assignés aux systèmes de contrôle seront étudiés selon leur horizon temporel en distinguant les enjeux opérationnels des enjeux stratégiques, qui engagent les organisations et leurs ressources sur le long terme.

§1 L'accroissement de la pression concurrentielle

Jean-Marie Thiveaud (1997) désigne l'année 1966 comme la date de rupture dans l'histoire moderne du système bancaire français. Les premiers signes d'une évolution et d'un assouplissement de la réglementation du secteur remontent en effet à la réforme "Debré-Haberer" dont la mesure du 10 janvier 1967 est la plus marquante avec la libéralisation de l'ouverture des guichets sans demande d'autorisation préalable. Cette réforme marque le début de la course aux guichets. La réforme de 1966-1967 a permis de mieux structurer le système bancaire français, de le renforcer, ainsi que de déspécialiser les banques sans toutefois réussir à décloisonner totalement le secteur. En effet, les règles de fonctionnement sont loin d'être équitables et homogènes, les différents réseaux (banques AFB, banques mutualistes, *Caisses d'Épargne*...) dépendant d'autorités de tutelle différentes.

La seconde date clef est 1984 avec la nouvelle loi bancaire dont les objectifs avancés sont d'unifier, de rénover et d'alléger la législation et la réglementation relatives à la profession bancaire ainsi que de favoriser la concurrence et de banaliser l'activité bancaire. Cependant, au milieu des années 1980, le poids de l'État dans le secteur est plus important que dans les quatre décennies précédentes. Ainsi, en 1986, les banques AFB relevant du secteur public représentent entre 80% et 90% des dépôts et des crédits du réseau. Les privatisations ou les dénationalisations de 1986 sont aussi un facteur important d'évolution même si, en 1988, l'État contrôle encore 42,2% du secteur bancaire. La période 1985-1990 est marquée par une forte mutation. Les établissements de crédit se sont rapprochés du modèle de la banque universelle qui privilégie la production de l'ensemble des produits et des services bancaires pour la totalité des clients[1].

Les diagnostics de l'évolution récente du secteur bancaire sont convergents et permettent, dans une certaine mesure, d'expliquer les évolutions des systèmes de gestion. Pour caractériser l'activité bancaire, Alain Burlaud et Claude Simon (1993, p.363) évoquent une économie administrée qui se traduisait par l'encadrement du crédit, la spécialisation des institutions et l'importance des refinancements à taux spécifiques auprès de la Banque de France. Au milieu des années 1980, cet environnement a été bouleversé par un vaste ensemble de mesures qui sont désignées par les vocables de banalisation, décloisonnement, déréglementation et marchéisation. Béatrice Lallé (1991, pp.9-14) distingue l'importance du cadre réglementaire, l'intensification du jeu concurrentiel, la banalisation des produits, un réseau commercial surdimensionné et des sureffectifs. Le phénomène de l'accroissement de la pression concurrentielle est récurrent ou sous-jacent à tous ces diagnostics. Ce phénomène est souvent décrit, quel que soit le secteur d'activité étudié, mais il se manifeste de manière aiguë et singulière dans le secteur bancaire.

Une analyse de la concurrence pour être pertinente doit néanmoins dépasser les entreprises implantées dans le secteur (A. Desreumaux, 1993, p.121). Selon le cadre théorique développé par Michael Porter (1982), les forces commandant la concurrence sont au nombre de cinq : les concurrents du secteur, les entrants potentiels, les substituts, les clients et les fournisseurs. L'accent a été

---

[1]C'est la raison pour laquelle la délimitation du domaine de réflexion au métier de banquier de détail est importante.

mis sur deux grandes catégories d'acteurs : les banquiers qui représentent les concurrents du secteur et les non banquiers qui représentent les entrants potentiels ou les substituts. En effet, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients est rarement pris en considération dans les diagnostics concurrentiels du secteur bancaire. Cela peut s'expliquer par le rôle mineur des fournisseurs ainsi que par l'atomicité de la demande.

A. Les concurrents banquiers

Il est délicat de décrire l'intensité de la concurrence entre banquiers ; néanmoins quelques indicateurs comme la saturation ou la concentration du marché sont significatifs[1]. L'évolution du nombre de points de vente peut être considérée comme un bon indicateur de la saturation du marché, plus instructif que le nombre d'établissements bancaires. Deux phénomènes doivent en effet être dissociés. Tout d'abord, tous les établissements financiers n'ont pas une activité de détail ; ainsi, certaines entreprises créent leur propre établissement bancaire afin de réaliser leurs opérations bancaires. Ensuite, les banques de détail sont souvent des fédérations de banques régionales. La *Caisse d'Épargne*, par exemple, n'existe pas en tant que telle mais il existe un organisme, le *Centre National des Caisses d'Épargne et de Prévoyance* (*CENCEP*), qui regroupe une trentaine de caisses "régionales". De même la *Caisse Nationale de Crédit Agricole* (*CNCA*) fédère l'ensemble des Caisses régionales du *Crédit Agricole*. Toutes ces caisses régionales constituent des établissements de crédits, si bien que leur décompte ne présente pas de réel intérêt. Le seul point important à noter est la tendance générale à la fusion des caisses régionales, quel que soit le réseau, afin de rationaliser les structures.

Année	Nombre	Année	Nombre
1981	24302	1989	25634
1982	24988	1990	25742
1983	25405	1991	25666
1984	25490	1992	25479
1985	25782	1993	25500
1986	25815	1994	25389
1987	25915	1995	25479
1988	25797	1996	25434

[1]Les statistiques doivent être utilisées avec certaines précautions, les définitions des secteurs, des agrégats n'étant pas les mêmes d'un organisme à l'autre et pouvant varier au cours du temps.

Tableau II.1 Nombre de guichets bancaires au 31 décembre (Métropole, Monaco et Outre-Mer) - Comité des Établissements de Crédit (1997)

En 1950, le nombre de guichets n'était que de 3 250, valeur qui a progressé dans des proportions modestes pour atteindre le nombre d'environ 5 000 en 1968. La réforme de la fin des années 1960 a donc marqué le départ d'une course aux guichets qui a provoqué une large extension du réseau commercial des établissements financiers, en particulier dans les zones rurales où la clientèle était peu bancarisée. Ensuite, pendant les vingt dernières années, le nombre de guichets subit une relative stagnation, voire une réduction. Les fermetures concernent essentiellement les banques AFB, les réseaux des banques mutualistes et des *Caisses d'Épargne* se développant encore, mais à un rythme très réduit. Il existe donc des signes de saturation du marché comme la fermeture des guichets déficitaires (J.-M. Thiveaud, 1997, pp.57-58), le désengagement des banques des petites communes les moins dynamiques (M. Zollinger, 1992, p.35) ou encore comme l'absence d'effet de la nouvelle libéralisation d'ouverture des guichets du 15 mai 1986. En effet, un décret du 23 juillet 1982 avait rétabli l'autorisation préalable d'ouverture, de cession ou de transformation des guichets.

L'évolution des effectifs du secteur bancaire permet également de constater la saturation du marché. Ces informations sont toutefois délicates à interpréter, différents phénomènes se produisant simultanément : des fermetures de guichets, des réductions d'effectifs aux sièges et un accroissement de la proportion des effectifs en contact avec la clientèle. Néanmoins, les effectifs des banques ayant une activité de détail sont passés de 370 666 en 1992 à 348 671 en 1995 soit une baisse de plus de 6%.

Année	Banques AFB	Caisse d'Épargne	Crédit Agricole	Total
1987	252.187	27.705	67.024	431.004
1988	249.260	28.215	70.646	433;041
1989	247.364	29.346	70.864	432.864
1990	243.500	30.651	71.739	431.832
1991	238.256	31.600	70.740	425.087
1992	232.664	35.512	70.682	421.491
1993	229.763	35.245	69.066	415.759
1994	226.776	35.671	68.838	412.429
1995	222.694	35.707	69.003	409.110
1996	216.236	35.996	69.376	404.572

Tableau II.2 Évolution des effectifs de quelques réseaux - Comité des Établissements de Crédit (1997)

Des institutions comme le *Crédit Agricole* ont connu une croissance de leurs effectifs pour faire face à l'élargissement de leur domaine d'action avec les réformes de 1978, 1982 et 1991 ou les *Caisses d'Épargne* avec la réforme de 1978 (A. Choinel et G. Rouyer, 1996). Toutefois, le mouvement de stabilisation est aujourd'hui bien engagé pour ces institutions alors que les banques AFB subissent de plein fouet la concurrence de ces nouveaux acteurs.

D'autres paramètres permettent d'expliquer l'intensité du jeu concurrentiel. Un élément caractéristique du secteur bancaire français est sa concentration (S. de Coussergues, 1994, pp.24-26). En 1992, les cinq premiers établissements collectent 59,3% des dépôts (J.-M. Thiveaud, 1997, p.62). Pour l'ensemble des établissements de crédit, la Commission Bancaire fournit quelques indicateurs de concentration :

	Dépôts	Crédits
Cinq premiers établissements	68,8%	48,7%
Dix premiers établissements	84,6%	67,5%
Vingt premiers établissements	89,1%	77,6%

Tableau II.3 La concentration du secteur en 1996 - Commission Bancaire (1997)

La concentration est interprétée de différentes manières par les observateurs. La faiblesse relative de la concentration du secteur bancaire français, laissant à penser que les positions ne sont pas définitivement figées, entraînerait une importante guerre des prix afin de gagner des parts de marché. Dans d'autres pays européens, en particulier la Grande-Bretagne, les banquiers se contentent de gérer de manière nettement plus profitable leur clientèle sans tenter de l'élargir.

Enfin, il ne faut pas oublier certains particularismes qui ont tendance encore à biaiser ce jeu concurrentiel avec, par exemple, le *livret A* pour les *Caisses d'Épargne*, le *livret Bleu* pour le *Crédit Mutuel* ou encore les dépôts des notaires pour le *Crédit Agricole*. Les Caisses d'Épargne avec leur statut particulier n'ont pas à rémunérer leurs fonds propres. L'évolution des parts de marché pour le crédit à moyen et long terme auprès des ménages témoigne de la réalité du jeu concurrentiel :

Année	Total des ét. de crédit	Banques	Banques AFB		Banques mutualistes ou coopératives	
	Mds	Mds	Mds	PdM	Mds	PdM
1989	1 936,0	1 243,8	582,1	46,80%	649,8	52,24%
1990	2 074,1	1 355,7	633,8	46,75%	710,6	52,42%
1991	2 115,0	1 403,8	652,7	46,50%	740,6	52,76%
1992	2 128,9	1 414,0	647,9	45,82%	757,2	53,55%
1993	2 192,0	1 454,3	679,0	46,69%	767,1	52,75%
1994	2 218,7	1 474,0	670,6	45,50%	796,0	54,00%
1995	2 236,8	1 477,2	655,6	44,38%	814,4	55,13%
1996	2 309,3	1 535,0	663,9	43,25%	864,0	56,29%

Tableau II.4 Le marché du crédit à moyen et long terme auprès des ménages - Banque de France (1997)

L'élément le plus marquant de ces séries est la progression importante des banques mutualistes et coopératives aux dépens des banques AFB, cette tendance étant également vérifiée pour la collecte d'épargne.

Enfin, l'ouverture internationale du secteur ne doit pas être négligée. La suppression progressive des obstacles aux échanges de services bancaires et financiers entraîne une interpénétration croissante des systèmes bancaires des principaux pays. Ce mouvement est particulièrement sensible au sein de l'Union Européenne. Dans ce contexte, tous les établissements, quelle que soit leur vocation, reconsidèrent la localisation de leurs activités. Ainsi, certaines banques constatent la nécessité de compléter leur réseau par des implantations sur des places étrangères.

Le marché français n'échappe pas à cette tendance. Au cours des dernières années, le nombre et le volume des opérations d'investissements bancaires étrangers en France, comme les investissements bancaires français à l'étranger, ont très sensiblement augmenté. Ainsi, le nombre total d'établissements étrangers en France est passé de 192 en 1985, à 313 fin 1991. Des entreprises qui comptent parmi les plus importantes dans leur pays se sont ainsi installées pour la première fois sur le territoire français, soit par la création d'une nouvelle structure, soit par l'acquisition d'une entité déjà agréée.

Cette ouverture du marché entraîne un accroissement de la concurrence. La part de marché des banques européennes est encore assez faible, cela pouvant s'expliquer par l'inertie des comportements. Toutefois, le métier de banquier de détail est très peu affecté par ces développements, la barrière à l'entrée que constituent les investissements liés au développement ou à l'acquisition d'un réseau commercial étant dissuasive. Quelques timides tentatives doivent

cependant être relevées. A l'occasion des opérations de dénationalisation du *CIC* (et peut-être du *Crédit Lyonnais*), des opérateurs étrangers dévoilent leur intérêt pour le marché français. Pour certains métiers comme la gestion de patrimoine, des opérateurs étrangers apparaissent sur le marché mais leur position reste encore marginale. Le visage de la banque européenne de demain serait celui d'une banque à la fois diversifiée et spécialisée, fortement implantée sur son marché intérieur tout en ayant une activité internationale largement développée (M. Zollinger, 1992).

Même si le danger venant de l'extérieur semble restreint, les éléments suivants attisent la concurrence entre établissements. La vigueur de la pression concurrentielle ainsi que la baisse des taux d'intérêt dégradent la rentabilité en contractant les marges. De plus, les contraintes prudentielles d'accroissement des fonds propres ont aggravé la situation de certains organismes. Enfin, les banques découvrent de nouvelles conditions à remplir avec la maîtrise des coûts opératoires, l'aménagement des structures pour réaliser des économies d'échelle, la garantie de la qualité des produits et services en s'adaptant à l'évolution des besoins de la clientèle.

La concurrence dans le domaine bancaire doit cependant être étudiée avec certaines précautions ; en effet, la compétition ne porte que sur certains produits. Ainsi, la concurrence est très forte pour la conquête de nouveaux clients, en général jeunes, qui devront être fidélisés car, à court terme, ils ne sont pas profitables. La tension sur les crédits immobiliers est aussi très forte car, en proposant une offre plus intéressante, pour une opération aussi importante, le client est prêt à changer de banque. Pour d'autres produits, à cause des contraintes légales, il n'y pas de réelles rivalités. Du point de vue du client, il y a dans certains cas des barrières à la sortie, ce qui révèle encore la complexité de l'activité. Pour analyser de manière pertinente le marché, il serait nécessaire de procéder par produits ce qui est impossible, une des caractéristiques du métier de banquier étant de fournir des produits liés.

L'accroissement de la pression concurrentielle n'est pas propre au secteur bancaire. Toutefois, des acteurs non bancaires représentent aujourd'hui une menace pour les banques et accroissent cette pression. Cet élément est systématiquement identifié lors de toute analyse sectorielle (par exemple F. Rowe, 1994, pp.104-105).

B. Des concurrents non banquiers

Le marché de la banque de détail est caractérisé par l'arrivée de concurrents non banquiers tels les assureurs et les distributeurs. Malgré leur dissemblance, ils ont en commun un avantage concurrentiel : ils disposent de ressources considérables soit sous forme de trésorerie pour la distribution, soit en capitaux à plus long terme pour les assureurs (M. Zollinger, 1992).

La séparation des métiers de banquier et d'assurance est de moins en moins pertinente. En effet, les incursions des banques dans ce secteur par la vente des produits d'assurance sont de plus en plus fréquentes. Il s'agit d'un moyen pour les banquiers d'élargir leur gamme de produits et ainsi de rentabiliser un réseau de guichets surdimensionné, d'accroître leurs ressources longues et de fidéliser leur clientèle. Pour cela, la banque dispose d'atouts certains comme une meilleure image, des contacts plus réguliers avec la clientèle, un réseau de distribution de proximité et des fichiers clients particulièrement riches. Bien qu'ayant une moins bonne image, il convient de noter l'avantage dont disposent les assureurs avec une bonne connaissance du patrimoine de leurs clients.

Le meilleur exemple de l'abaissement de la frontière séparant les deux métiers est tout simplement la place prise par les entreprises bancaires dans la distribution des produits d'assurance-vie. Ces incursions réciproques dans des domaines voisins se sont traduits pour les banques par la prise de participations dans des sociétés d'assurances avec, par exemple, *Cardif* pour la *Compagnie Bancaire* ou les *Assurances Générales* pour le *Crédit Lyonnais*. Réciproquement, les compagnies d'assurances disposent de leur propre activité bancaire. Par exemple, le *GAN* était majoritaire au *CIC*, l'*UAP* disposait de liens forts avec la *BNP* sous la forme de participations croisées...

Les grands distributeurs deviennent également des néo-banquiers. A l'origine, cette opération avait pour objectif de se soustraire à ce qui était jugé par les distributeurs comme un abus de pouvoir (M. Benoun et M.-L. Héliès-Hassid, 1993, pp.50-51). Ceci leur a permis de réduire les taux de commission sur les paiements par cartes et d'exercer pleinement les fonctions de banquier en émettant des cartes privatives ou en offrant des produits financiers. Cet attrait des distributeurs pour les fonctions financières s'explique aussi par la réduction des marges commerciales au profit des marges financières.

Les distributeurs ont créé ou acquis des banques (M. Zollinger, 1992, p.47) : *Accord* pour *Auchan* en 1988, la banque *Chabrières* pour *Intermarché* en 1988, *2SP* pour *Carrefour* en 1989... Néanmoins, le coût des opérations de paiement par carte bancaire n'est pas le seul facteur explicatif du développement des cartes privatives. Alors que la réglementation du groupement *Carte Bleue* prive le commerçant de l'identification complète de l'acheteur, la carte privative permet au distributeur de se constituer un fichier clients. Cette carte permet alors de fidéliser le client en ayant les moyens de faire bénéficier le titulaire de certains privilèges.

D'autres compétiteurs potentiels peuvent encore être identifiés pour des activités particulières. Sur le marché du crédit à la consommation, les sociétés de crédit des constructeurs automobiles ou les sociétés de vente par correspondance sont des compétiteurs redoutables tout comme les acteurs des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme sur le marché des systèmes de paiement (F. Rowe, 1994, pp.104-105). Frantz Rowe (1994) est relativement optimiste quant à la supériorité des banquiers sur les concurrents issus de secteurs d'activité connexes. Ils n'offrent pas la diversité de services des banques universelles mais ils disposent d'atouts nombreux comme leur structure commerciale, la connaissance et la proximité d'une clientèle, ce qui leur permet de proposer certains services bancaires. Des parts de marché pourraient échapper au secteur bancaire mais cette menace serait marginale, les produits des banquiers ne pouvant pas être moins bien conçus que ceux des assureurs ou des distributeurs. Ce raisonnement semble juste pour les produits très spécifiques et demandant un savoir faire important. Toutefois, une des spécificités de l'activité bancaire (Conseil National du Crédit, 1987) est l'impossibilité de breveter les produits. Ainsi, les distributeurs mais aussi les producteurs, grâce à leur proximité du consommateur liée à leurs métiers, peuvent devenir des compétiteurs redoutables pour les banquiers. Cette concurrence est déjà accrue sur le marché du crédit à court terme auprès des ménages grâce aux trois avantages que sont une spécialisation accrue, l'utilisation de canaux de distribution moins coûteux et une réelle avance dans les domaines du scoring et de la gestion des base de données (B. Tournier, 1998). En quelques années, la part de marché des sociétés financières est passée de 16% à 24%, aux détriments des réseaux bancaires traditionnels.

Année	Total des ét. de crédit	Banques AFB		Banques mutualistes ou coopératives		Sociétés financières habilitées à titre individuel	
	Milliards	Milliards	PdM[1]	Milliards	PdM	Milliards	PdM
1989	186,4	87,2	46,8%	61,0	32,7%	30,6	16,4%
1990	196,1	94,7	48,3%	58,7	29,9%	35,2	18,0%
1991	202,6	99,1	48,9%	59,3	29,3%	36,4	18,0%
1992	198,0	96,2	48,6%	55,2	27,9%	38,7	19,5%
1993	122,2	54,3	44,4%	42,9	35,1%	19,5	16,0%
1994	114,0	50,4	44,2%	35,3	31,0%	23,3	20,4%
1995	113,0	45,5	40,3%	34,9	30,9%	26,7	23,6%
1996	123,4	49,4	40,0%	37,9	30,7%	29,7	24,1%

Tableau II.5 Le marché du crédit à court terme auprès des ménages - Banque de France (1997)

Les banquiers, les assureurs, les grands distributeurs et certains industriels ont en commun la recherche de consolidation de leur activité initiale, par des extensions sur des territoires voisins grâce à une accessibilité plus grande des savoir-faire, favorisée par les nouvelles technologies de l'information. Il s'agit dans tous les cas de la fourniture de services annexes, visant à développer de nouvelles activités profitables et à assurer la pérennité ou le développement de l'activité de base.

Dans cet environnement, les enjeux d'une évolution des systèmes de contrôle du réseau bancaire sont conséquents. Dans un premier temps les enjeux opérationnels, qui sont les plus évidents, seront analysés avant de détailler les enjeux stratégiques. Même si ces derniers ne paraissent pas être directement du ressort du contrôle de gestion, ils permettent d'éclairer la réflexion.

§2 Les enjeux opérationnels

Les enjeux opérationnels étant communs à tous les secteurs d'activités, ils seront évoqués très rapidement ; il serait en effet possible de reprendre les éléments d'analyse développés en introduction. Néanmoins, afin de préciser les enjeux d'un système de contrôle pertinent, deux approches ont été identifiées. Il est tout d'abord possible de retenir comme schéma de réflexion le découpage fonctionnel de l'organisation, en distinguant les fonctions de gestion des ressources humaines, financière et commerciale. Une autre vision possible consiste à définir les objectifs assignés au contrôle de gestion et à identifier les lacunes des systèmes existants.

[1]PdM : part de marché.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines les procédures d'évaluation revêtent une importance certaine, essentiellement pour les politiques d'individualisation des rémunérations et d'évolutions de carrières (L. Sekiou *et alii*, 1993, pp.323-358). Les systèmes de contrôle devraient donc servir de base à l'évaluation des individus. Pour la fonction financière, les systèmes de contrôle doivent permettre de mesurer les effets des décisions d'investissement, non seulement en termes de rentabilité mais aussi de résultats commerciaux, de qualité de service... Ces évaluations sont aussi indispensables pour permettre une allocation optimale des ressources et les choix des investissements futurs. Les objectifs de ces systèmes pour la fonction commerciale ou marketing sont comparables à ceux de la fonction financière. De plus, les systèmes de contrôle doivent permettre de fixer des objectifs commerciaux judicieux pour accroître la performance organisationnelle, mais aussi pour identifier les pratiques les plus productives ainsi que les clients et les produits les plus rentables (B. Tournier, 1998).

Après avoir identifié le rôle de support que devrait jouer le contrôle de gestion pour les différentes fonctions de l'organisation, il semble nécessaire de décrire, d'une manière plus générale, les missions qu'il devrait idéalement remplir. Henri Bouquin (1996) distingue trois missions, sachant que le contrôleur de gestion ne peut pas, seul, toutes les assumer intégralement. Ces trois missions sont : rapprocher la stratégie des acteurs, faire le lien entre les finalités et les consommations de ressources et responsabiliser les acteurs. Le diagnostic semble évident : le contrôle de gestion bancaire est entièrement tourné vers le suivi des consommations de ressources, si bien que la déclinaison de la stratégie ne fait pas partie de ses attributions, et les nombreuses conventions comptables sous-jacentes aux outils de contrôle rendent difficile la responsabilisation des individus. Outre ces enjeux opérationnels, les systèmes de contrôle doivent faciliter, permettre ou prendre en considération les évolutions propres au métier de banquier de détail.

§3 Les enjeux stratégiques

Les enjeux stratégiques identifiés pourront sembler un peu éloignés du domaine d'action du contrôle de gestion. Toutefois, conformément à une acception large, le contrôle occupe une place centrale dans l'organisation, en particulier dans l'adaptation aux nombreuses évolutions de l'environnement, des

technologies et des structures. Les systèmes développés de manière classique, dont l'objectif premier est le suivi des consommations de ressources, ne permettent pas de répondre à ces attentes.

Selon Frantz Rowe (1994, pp.225-232), l'activité de distribution occupe une place stratégique pour la banque. Des quatre leviers d'action que constituent les quatre P du *marketing-mix* (*place*, *price*, *product*, *promotion*) seule la politique de distribution semble être opérationnelle, la différenciation par les prix ou par les produits étant délicate. Cette place est encore plus importante pour la banque de détail, dont le coeur de métier est la distribution de produits financiers.

Comme cela vient d'être évoqué, les banques doivent faire face à l'évolution de leur métier avec, en particulier, la distribution de produits nouveaux tels les produits d'assurance. Cependant, d'autres enjeux stratégiques majeurs doivent être maîtrisés comme l'arbitrage entre les différents canaux de distribution et l'occupation de l'espace. Les deux enjeux interdépendants que sont le choix des canaux de distribution et les stratégies de localisation seront développés. Ils seront synthétisés dans un troisième point qui traitera du rôle particulier d'interface avec le marché de la force de vente.

A. Le choix des canaux de distribution

Depuis le début de cette réflexion, l'accent a essentiellement été mis sur un moyen particulier de distribution des produits bancaires : le réseau d'agences. Ce choix peut être justifié par l'importance des coûts engendrés par ces structures par rapport aux autres canaux qui restent encore marginaux. Cependant, l'agence ne représente qu'un des nombreux moyens de distribution ; ce canal est caractérisé par une localisation précise des activités commerciales et par la présence de vendeurs.

Gérard Cliquet (1992, p.41) distingue deux formes de points de vente : le magasin et le point de vente automatique. Cette distinction n'est pas aussi franche qu'il y paraît. Il existe au Japon des expériences de supermarchés entièrement composés de machines automatiques. Entre la boutique traditionnelle des petits commerçants et la borne électronique, il existe tout un ensemble de formes commerciales qui se différencient selon le nombre de transactions entre le point de vente et le consommateur. Dans la boutique spécialisée traditionnelle telle qu'elle existe encore au XIXème siècle, le nombre de transactions est

maximum ; tout est négociable, le prix, le crédit, la livraison... L'environnement social, juridique, économique et technologique ont considérablement transformé le point de vente. Cependant, le point de vente, qu'il soit traditionnel ou automatique, ne représente pas le seul canal de distribution utilisable par les entreprises bancaires. Marc Filser (1989) présente une typologie plus complète qui permet de dresser un inventaire exhaustif des formes de distribution de détail existantes. Cette typologie distingue :

- la vente en magasin :
  - magasin avec vendeur (magasin spécialisé traditionnel, grand magasin, magasin populaire) ;
  - magasin sans vendeur (supérette, supermarché, hypermarché, magasin entrepôt, magasin spécialisé à grande surface).
- la vente sans magasin :
  - vente personnelle (vente par téléphone, visite à domicile) ;
  - vente non personnelle (vente par correspondance, vente électronique, distributeurs automatiques).

Il existe donc de nombreuses manières d'entrer en contact avec le consommateur ou de rationaliser la relation distributeur / client. Dans le cas bancaire, seul le magasin sans vendeur ne semble pas approprié, ces magasins pouvant être assimilés à l'utilisation de distributeurs automatiques. Cette multitude de canaux peut être schématisée de la manière suivante :

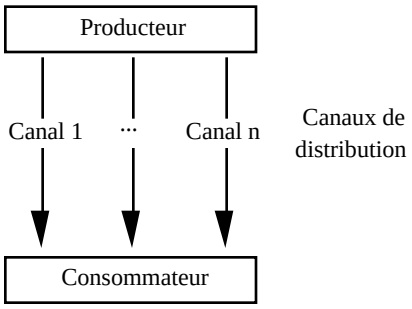

Figure II.1 Le rôle d'interface entre le producteur et le consommateur des différents canaux de distribution

Deux facteurs principaux permettent d'expliquer le développement de canaux de distribution connexes. La *Banque Directe* a même basé sa communication sur ces deux facteurs en faisant remarquer que son organisation permet une disponibilité plus grande de ses "conseillers" et que le client des réseaux classiques doit financer ses importantes structures commerciales.

L'impossibilité de répondre de manière satisfaisante aux exigences de la clientèle[1] est une conséquence directe des contraintes imposées pendant 60 ans par le décret du 31 mars 1937. Le décret du 10 avril 1997 a mis fin à des pratiques comme l'interdiction du travail par relais et par roulement ou comme l'obligation d'un même horaire collectif tous les jours. Les *Caisses d'Épargne* qui n'étaient pourtant pas soumises à ce décret respectaient ces contraintes afin d'éviter les accusations, déjà nombreuses, de concurrence déloyale. Les faiblesses structurelles de la distribution par les agences ont entraîné le développement d'autres canaux. Le second facteur explicatif du développement de canaux connexes n'est pas totalement indépendant du premier facteur. Les lourdeurs réglementaires expliquent partiellement les surcoûts des opérations réalisées dans les agences. En effet, il existe aujourd'hui des canaux moins coûteux comme les automates mais également les services téléphoniques, le Minitel voire Internet. La mise en concurrence des canaux devrait entraîner des évolutions et une spécialisation des agences dans le traitement des opérations plus complexes qui ne peuvent pas être réalisées au moyen des autres canaux. Cette problématique de multiplication des canaux de distribution n'est pas nouvelle ; Jean Bouvier (1968) rappelle que dès son implantation à Paris en 1875, le Crédit Lyonnais a développé la vente à domicile pour appuyer les actions des guichets.

Les nouveaux canaux de distribution posent des problèmes de différents ordres aux entreprises bancaires traditionnelles. Tout d'abord, le réseau de distribution représentait une importante barrière à l'entrée si bien que le développement des nouveaux canaux représente un moyen de contourner cette barrière. Pour les entreprises traditionnelles, le réseau est une barrière à la sortie avec l'impossibilité, pour des raisons sociales mais également à cause de l'inertie des comportements des clients, de faire évoluer rapidement le réseau.

Le développement de l'utilisation de certains canaux peut avoir des conséquences imprévisibles. L'exemple des guichets automatiques montre les difficultés ou les questions qui peuvent émerger. *A priori*, ce type de guichet permet au client de réaliser lui même ses opérations courantes, le personnel commercial ayant ainsi plus de temps à consacrer aux opérations de conseil (G. P. Prendgast et N. E. Marr, 1994). Toutefois un des effets pervers de ces systèmes est de restreindre considérablement les occasions de rencontrer certains clients.

---

[1]Cet argument est repris tout au long du dossier de la revue Banque (n°583, juillet - août 1997) consacré à l'aménagement du temps de travail.

Plus fondamentalement, ces développements impliquent une juxtaposition de différentes organisations ; il n'y a plus seulement le réseau commercial mais également les différentes unités de vente à distance que sont par exemple le Minitel et le téléphone. Ces développements remettent marginalement en question la modélisation proposée dans le premier chapitre qui est centrée sur l'animation du réseau. L'existence de canaux de distribution connexe n'est en effet pas évoquée. Le principal enjeu à relever n'est pas seulement de choisir de manière judicieuse les canaux de distribution, mais surtout de s'adapter à ces évolutions de manière à utiliser au mieux ces moyens nouveaux. L'imputation de la responsabilité des opérations devient alors un problème clef. Si une banque considère son agence téléphonique comme une agence classique, cette agence entrera en concurrence directe avec les autres agences au lieu de devenir un moyen complémentaire d'entrer en contact avec le client. Ce problème d'imputation est de taille sachant que, dans un réseau bancaire traditionnel, il n'est pas toujours facile de rattacher un client à une agence afin d'imputer ses opérations. Le second enjeu stratégique identifié, la répartition spatiale des points de vente, n'est pas totalement indépendant du choix des canaux de distribution.

B. La répartition spatiale des points de vente

L'existence de différents moyens de relation avec le client pose le problème de leur localisation[1]. La localisation des points de vente est une des décisions les plus importantes pour l'opérateur (M. Calciu *et alii*, 1996). L'emplacement conditionne les ventes, la part de marché et le profit. La théorie des places centrales (W. Christaller, 1935) permet, malgré toutes ses limites, de montrer l'intérêt de certains types d'organisation du réseau. Le principe à l'origine de cette réflexion peut se résumer de la manière suivante : le consommateur cherche toujours à acheter ce qu'il désire en parcourant la distance la plus courte possible. Ce raisonnement aboutit à une localisation ordonnée :

[1]L'importance de ces problèmes de localisation confirme les propos de Pierre Gazé (1994) pour qui les réseaux d'agences bancaires relèvent plus de l'économie spatiale que de l'économie des réseaux.

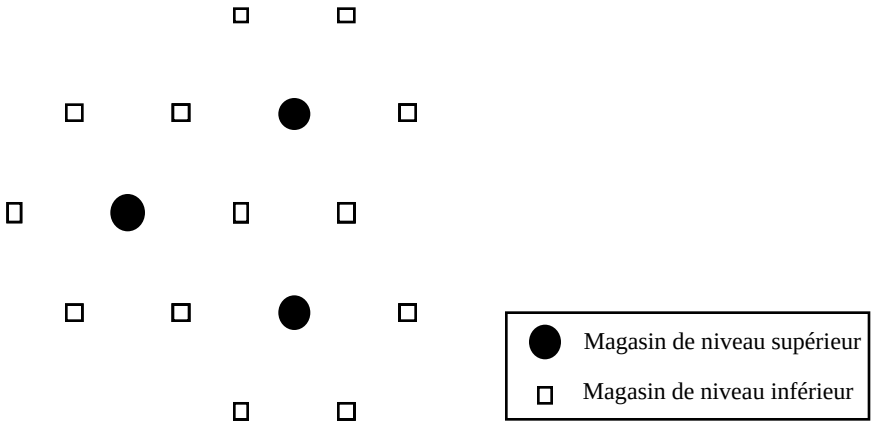

Figure II.2 L'occupation de l'espace selon la théorie des places centrales

Ce principe d'occupation de l'espace est remis en cause, de manière justifiée, comme le montre l'appréciation de Joël Jallais *et alii* (1994, p.26 ; G. Cliquet, 1992, pp.77-78).

> *Beaucoup de critiques ont été adressées à cette construction géométrique des aires de marché à laquelle conduisait le principe de rationalité économique du consommateur exprimé par l'unique recherche de la minimisation des coûts d'achat.*
>
> *Ces hypothèses d'homogénéité des comportements de consommation, de desserte uniforme du tissu spatial, de stricte équivalence des magasins, de répartition bien équilibrée de la population, apparaissent aujourd'hui comme autant de limites à la validité de ce modèle et constituent des facteurs de distorsion quand on compare la théorie à la réalité concrète des zones de chalandise.*

Malgré ses limites, cette théorie met en évidence un principe d'occupation de l'espace et en particulier les intérêts d'une hiérarchisation des points de vente. Un choix doit être fait entre un réseau constitué de nombreux points de distribution généralistes, tous similaires[1], ou bien un réseau hiérarchisé composé de quelques points de distribution très spécialisés appuyant les actions d'un réseau de proximité.

[1]Le terme similaire doit être pris dans un sens large c'est-à-dire, par exemple, chaque point de vente doit-il être capable de répondre à toutes les attentes de ses clients?

Il est possible de combiner cette analyse avec le choix des canaux de distribution. Les automates pourraient être utilisés comme intermédiaires de proximité relayés par des agences de proximité et, encore à un niveau supérieur, par des agences centrales proposant l'ensemble des produits de la banque. Le client doit pouvoir réaliser des opérations courantes au moyen de nombreux guichets automatiques. Par contre, pour des opérations complexes, de gestion de patrimoine par exemple, il sera prêt à se déplacer, un service de qualité ne pouvant pas être proposé dans l'ensemble des points de vente. Une autre solution serait que son conseiller vienne à sa rencontre...

Un dernier point permet de faire la synthèse des enjeux auxquels la banque de détail est confrontée. La relation privilégiée qui est développée avec le client par l'intermédiaire des agences est une source extraordinaire d'information qui doit être exploitée. En effet, si les guichets automatiques permettent de réaliser un certain nombre d'opérations, ils ne permettent pas de recueillir des indications concernant les attentes précises du client. Ces échanges sont tout simplement limités par la pauvreté du *medium* que représente le guichet automatique.

C. Le réseau de distribution comme interface avec le marché

Les enjeux stratégiques que représentent le choix des canaux de distribution ainsi que la politique de localisation peuvent aussi être étudiés au travers du rôle d'interface avec le marché joué par la force de vente. L'objectif central de cette fonction est la distribution des produits. En approfondissant la réflexion, le réseau peut être considéré comme l'image de la banque. Vient ensuite un rôle capital qui est la remontée de l'information (J. Le Bon, 1997) ; la force de vente est en effet la source d'information la plus fréquemment utilisée pour avoir des renseignements sur la concurrence (C. Mellow, 1989).

La recherche de William Moncrief (1986), consacrée aux missions du vendeur industriel, a permis d'identifier des priorités très proches. Parmi les dix missions assumées par le vendeur, les quatre premières, par ordre décroissant d'importance, étaient la négociation, le traitement des commandes, l'assistance commerciale et la communication d'informations sur les marchés. Une autre étude, menée de manière plus spécifique auprès d'entreprises de service, a permis de confirmer le rôle capital de la force de vente (S. Brouillet, 1994). Par exemple, chez *Disneyland Paris*, des informations issues de la force de vente ont entraîné le développement des offres spécifiques de tarifs et de séjours à destination du

marché des écoliers et de celui des *seniors*. Chez *Dynapost*, la gamme des prestations de sous-traitance du service courrier à destination des P.M.E. a été entièrement définie à partir des informations obtenues auprès des commerciaux.

Néanmoins, les informations transmises posent différentes difficultés comme leur fiabilité, l'évaluation de leur pertinence ou encore leur utilisation. Joël Le Bon (1997) développe un cadre conceptuel permettant d'étudier ces phénomènes dont certains éléments sont des plus intéressants pour la problématique de l'animation du réseau. De nombreux facteurs explicatifs de ces comportements sont avancés et ordonnés en trois catégories : les facteurs liés au vendeur, au système d'animation et à l'environnement de l'entreprise. Malgré l'intérêt de l'ensemble de ces facteurs, seuls ceux qui font partie du champ du contrôle seront développés ; il s'agit essentiellement des paramètres qui ont été regroupés sous l'expression de système d'animation.

Parmi ces paramètres, il est nécessaire de faire la distinction entre ceux qui sont du ressort de la superstructure et ceux qui se réfèrent à l'infrastructure. La première catégorie, appelée par Joël Le Bon (1997) déterminants liés aux spécificités de l'entreprise, regroupe le nombre de niveaux hiérarchiques, le nombre de canaux parallèles et enfin le type de supervision et la liberté d'expression[1].

Les éléments qui ont été catégorisés dans le domaine de l'infrastructure ont un lien beaucoup plus évident avec les systèmes de contrôle. Ainsi, les leviers d'action de l'encadrement identifiés comme ayant un impact important sont le mode de reconnaissance, le mode de rémunération, le système de contrôle (pris ici au sens restrictif) et le fait de susciter la participation des vendeurs (T. Wotruba et R. Mangone, 1979). Dans d'autres travaux, le rôle de la formation est apparu comme important (T. Festervand *et alii*, 1988). C'est l'impact de la variable rémunération qui a été le plus étudié (G. A. Churchill *et alii*, 1985 ; D. Cravens *et alii*, 1993 ; A. T Coughlan, 1993...). L'ensemble des facteurs identifiés peut être considéré comme relevant du contrôle si, comme c'est le cas, une acception large du contrôle est retenue. Le contrôle de gestion a en effet été défini comme le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies.

---

[1]Ces deux derniers déterminants montrent le caractère un peu arbitraire de la distinction infrastructure / superstructure.

Il convient donc de reconnaître le rôle capital de la force de vente ou plus généralement de la fonction commerciale dans le recueil d'information. En effet, seule la richesse des contacts interpersonnels entre le commercial et le client permet de réels apprentissages. Cependant, ces échanges ont un coût élevé, ce qui explique les arbitrages actuellement faits en faveur des canaux de distribution impersonnels et en faveur d'une rationalisation de l'occupation de l'espace. Néanmoins, toute vision extrême semble condamnée. Les banques de détail sont donc à la recherche d'un équilibre satisfaisant, le rôle de l'agence bancaire étant reconnu et incontournable comme le montre la presse professionnelle (D. Ramon, 1996 ; C. Smith, 1993...).

Les enjeux de la problématique étant identifiés, il convient d'analyser les réponses qui sont proposées par les contrôleurs de gestion bancaire, le *benchmarking* faisant partie de ces réponses.

Section 2 : le contrôle du réseau bancaire - un descriptif des pratiques

Le concept de réseau commercial n'étant pas clairement défini, il n'est pas surprenant que les recherches dans le domaine du contrôle n'abordent pas directement ce type d'organisation. En revanche, les chercheurs en marketing se sont intéressés à l'influence du contrôle sur les comportements de la force de vente (E. Anderson et R. L. Oliver, 1987 ; D. W. Cravens *et alii*, 1993...). Les réflexions théoriques ainsi que les tests empiriques montrent l'influence du système de contrôle sur les comportements des acteurs de la force de vente.

Bien qu'aucune recherche ne traite directement du contrôle du réseau commercial, il existe de nombreux travaux consacrés à des points particuliers de la problématique choisie. Ainsi, comme le chapitre précédent a permis de le montrer, le réseau bancaire présente des similitudes avec les organisations de forme divisionnelle. Les travaux qui traitent des systèmes de contrôle développés dans de telles structures clarifieront l'analyse des pratiques observées dans le milieu bancaire.

§1 Le rôle du contrôleur dans la structure divisionnelle

De nombreux travaux sont consacrés aux systèmes de contrôle des structures divisionnelles à commencer par ceux d'Alfred Chandler (1962) qui a montré que la structure divisionnelle, avec les nécessaires délégations de responsabilités qu'elle entraîne, a été à l'origine de la création du contrôle de gestion appelé système classique ou encore connu sous le nom de système Sloan-Brown, du nom de ses créateurs. Cependant, d'autres formes de contrôle ont été identifiées dans les organisations de type divisionnel.

A. Centraliser en décentralisant ou le paradoxe du modèle Sloan-Brown

Un rapide retour sur la naissance de la comptabilité de gestion est instructif, ces dispositifs ayant précédé l'émergence du contrôle de gestion. Le développement de l'industrie caractérisé par une intégration verticale, puis

horizontale, s'est traduit par l'internalisation d'opérations qui faisaient auparavant l'objet de transactions entre donneurs d'ordre et façonniers. Les transactions internes remplacèrent progressivement les transactions externes dont le coût était connu puisque facturé par un fournisseur. Pour pallier l'absence d'une information qui était fournie par le marché, il fallut calculer des coûts internes ou créer un marché interne (A. D. Chandler, 1962 ; H. T. Johnson, 1983 ; H. Bouquin, 1993, p.20). A la fin du XIXème siècle, l'Organisation Scientifique du Travail donne une place centrale à ces outils dont l'objectif était le suivi de l'efficience, l'aide à la tarification et la motivation des travailleurs.

Les années 1920 marquent la naissance du contrôle de gestion avec l'accroissement de la taille des entreprises, la diversification et la complexification des productions. Cette naissance se fait dans le prolongement de la comptabilité de gestion, un rôle supplémentaire lui étant attribué : influencer les comportements. Ainsi, progressivement (H. Bouquin, 1993, p.27), deux objectifs sont attribués à la comptabilité de gestion : permettre une connaissance objective des coûts et influencer ceux qui peuvent agir. Le lien entre cette seconde finalité et le rôle des systèmes de contrôle tels qu'ils sont définis par Robert Anthony (1988) est évident.

Pour évoquer l'émergence du contrôle de gestion, Henri Bouquin (1994, pp.18-29) décrit la résolution d'un véritable paradoxe. En effet, des dirigeants sont parvenus à décentraliser tout en centralisant comme jamais auparavant. Ce système d'animation repose sur une stratégie clairement définie ainsi que sur une structuration rigoureuse. Le système fonctionne selon trois principes. Tout d'abord, des prévisions annuelles par division sont définies en adéquation avec les objectifs globaux de l'entreprise. Ensuite, le système de comptabilité de gestion fournit un suivi des ventes et des budgets flexibles qui indiquent immédiatement si les objectifs fixés sont atteints et si des actions correctives doivent être engagées. Enfin, le système permet de récompenser les responsables en fonction d'un critère unique de performance, le *Return On Investment*, qui permet aussi l'allocation des ressources (R. S. Kaplan, 1984, p.399).

La structure de type divisionnel peut donc être considérée comme étant à l'origine du modèle classique de contrôle, chaque division représentant un centre d'investissement ou de profit. Dans le cas de *General Motors*, la structure était étroitement liée à la stratégie de diversification de la gamme des produits (par opposition à la stratégie monoproduit de *Ford*). Il convient aussi de noter que ce

système permet l'articulation du court terme et du long terme et assure donc le lien entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels. Robert Kaplan (1984, p.401) remarque que le stimulus de la croissance des organisations a entraîné entre 1880 et 1925 une évolution considérable des pratiques dans le domaine de la comptabilité de gestion. Depuis, les évolutions sont mineures mis à part, peut-être, le phénomène ABC / ABM qui est aujourd'hui difficile à évaluer (P. Mévellec, 1995).

Le système Sloan-Brown qui a été développé dans les années 1920 a peu évolué et, comme le montre Henry Mintzberg (1982, pp.369-371), il a des conséquences importantes sur les comportements des responsables de division. Le fait que l'accent soit mis sur la dimension financière des résultats est présenté comme un des inconvénients majeurs, ce qui a tendance à favoriser la performance à court terme aux dépens de la performance à plus long terme. C'est pourquoi d'autres types de systèmes de contrôle ont été développés et mis en exergue.

B. Les alternatives aux approches financières du contrôle

Une typologie empirique des modes de gestion de la structure divisionnelle a été proposée par Michael Goold et Andrew Campbell (1987 ; M. Goold *et alii*, 1993a, 1993b). Trois types de contrôle sont identifiés : la planification stratégique, le contrôle financier et le contrôle stratégique.

Bien que le contrôle financier vienne d'être évoqué, la description de Michael Goold et Andrew Campbell est toutefois complémentaire. L'entreprise qui développe ce type de contrôle est présente dans un grand nombre d'industries différentes mais prend soin de ne retenir que des activités pouvant être gérées efficacement au moyen de contrôles financiers à court terme. Les activités de haute technologie sont donc écartées. Ce mode de gestion présente l'avantage de la simplicité et celui de pouvoir reposer sur une culture forte, valorisant la poursuite d'objectifs financiers à court terme. Il est toutefois difficile de poursuivre indéfiniment une croissance selon ces règles, et la propension de ces firmes à se retirer d'une activité dès que le marché gagne en turbulence peut être exploitée par les concurrents.

Le style planification stratégique est mobilisé par les entreprises qui s'investissent et conduisent leur croissance dans un nombre limité d'industries.

Les activités sont essentiellement sélectionnées en raison de leurs opportunités de croissance soutenue. Le sommet de l'entreprise est fortement impliqué dans l'élaboration de la stratégie. Les inconvénients résident dans l'absence de répartition des risques et la vulnérabilité aux changements de l'environnement.

Enfin, le style contrôle stratégique concerne les entreprises qui cherchent à construire un portefeuille d'activités équilibré en termes de profit et de croissance. Le sommet adopte un contrôle stratégique, le seul suffisamment souple pour s'accommoder de divisions possédant leur propre style. L'essentiel des responsabilités stratégiques est délégué au niveau de ces groupes qui peuvent alors adopter leur propre style de gestion.

Le bilan qu'il convient donc de dresser est l'existence d'un continuum allant d'un contrôle de style planification stratégique à un contrôle purement financier. Cette distinction contrôle stratégique / contrôle financier est mise en évidence par d'autres chercheurs (C. W. L. Hill et R. E. Hoskisson, 1987 ; R. E. Hoskisson, 1987 ; A. K. Gupta, 1987). Cependant, la transposition de ces travaux au cas bancaire est délicate dans la mesure où ces recherches traitent essentiellement des cas des structures multidivisionnelles par produit. En effet, les systèmes de contrôle plus stratégiques que financiers s'adressent aux entreprises ayant une stratégie de diversification reliée ou aux entreprises ayant une activité dominante (A. Desreumaux, 1993, pp.290-292). Cette constatation renvoie aux réserves d'Henry Mintzberg (1981) qui remarque que seules les structures par produit permettent une réelle divisionnalisation .

§2 Le cas particulier du contrôle de la banque de détail

Si le réseau commercial de la banque de détail présente de nombreux points communs avec la structure divisionnelle, pour mieux comprendre la situation du secteur bancaire, il est indispensable de prendre en considération ses singularités. Elles sont, ou plus exactement elles devraient être, à l'origine de systèmes de contrôle originaux. Pour l'ensemble de l'activité bancaire, le Conseil National du Crédit (1987) identifie sept spécificités :

- la matière travaillée est l'argent ;
- l'essentiel de l'activité des établissements de crédit secrète une prise de risques s'étalant dans le temps ;
- ce sont des entreprises à la fois industrielles et de services ;

- l'activité bancaire reste encore fortement productrice de produits ou de prestations liés ;
- hormis la gestion des moyens de paiement, les coûts "d'usine" ne présentent qu'une part limitée des coûts complets ;
- la marchéisation croissante des activités augmente les sources de plus-values et de moins-values ;
- les produits et services bancaires ne sont pas brevetables.

Pour résumer ces éléments, il est possible de reprendre la formule de Sylvie de Coussergues (1992) : la banque est une activité multiproductrice qui s'exerce au sein d'une structure complexe en donnant naissance à des produits liés. Avant de développer les nombreuses difficultés qu'impliquent ces spécificités, les systèmes de contrôle mis en place dans les entreprises bancaires vont être évoqués.

A. Le contrôle de gestion bancaire : une transposition des modèles développés dans l'industrie

Il est délicat de parler des conséquences des singularités du secteur bancaire sur les systèmes développés. En effet, pour caractériser les systèmes mis en oeuvre, il suffirait de dire qu'il s'agit de tentatives d'adaptation du modèle classique au cas bancaire.

Évoquant l'adaptation des systèmes de contrôle de gestion aux situations nouvelles, Michel Gervais (1994, pp.557-562) présente le cas bancaire. Le principal élément distinctif de ce secteur d'activité est la prédominance des charges fixes et indirectes. Les singularités de ce secteur conduisent Alain Burlaud et Claude Simon (1993, pp.363-382) à proposer une synthèse des systèmes développés dans cet environnement particulier. Pour mieux appréhender les outils utilisés, il est nécessaire de faire un bref rappel de comptabilité bancaire en insistant plus particulièrement sur le compte de résultat et la constitution du résultat.

Compte de résultat

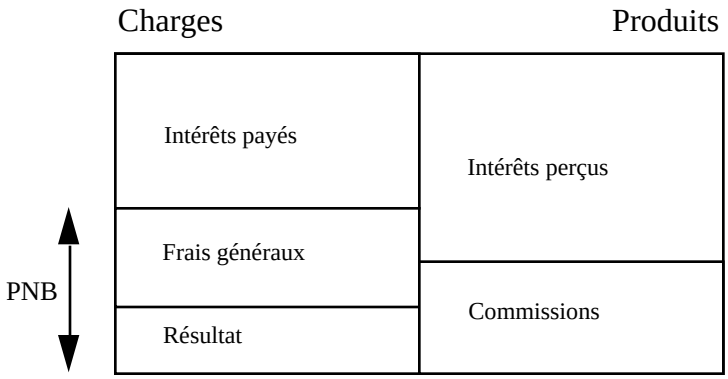

Figure II.3 Le compte de résultat d'une banque - D'après A. Burlaud et C. Simon (1993)

Le Produit Net Bancaire (PNB) est le véritable indicateur d'activité utilisé dans le secteur bancaire. Toutefois, le mode de calcul ou plus exactement ses composants rendent encore plus délicate son utilisation qu'un classique résultat d'exploitation. Ensuite, des indicateurs permettant l'analyse de la marge d'intermédiation, comparable à l'analyse des écarts en contrôle budgétaire, peuvent être développés. Il est possible de distinguer les effets volume, les effets taux ainsi que les effets liés à la structure. Ces techniques d'analyse de la marge d'intermédiation peuvent être transposées à des segments de clientèle ou à des centres de profits.

Un contrôle de gestion ne peut cependant pas se limiter à l'analyse de la marge brute ; il doit aussi rendre compte des coûts de fonctionnement. Différentes catégories de centres de responsabilité sont identifiées :

- les centres de profits qui gèrent une clientèle ;
- les centres de coûts n'ayant pas vocation à constater des produits regroupent :
  - les centres opérationnels (essentiellement les activités d'arrière-guichet) ;
  - les centres fonctionnels qui gèrent les moyens matériels et humains ;
  - les centres de structure qui comprennent généralement les services regroupés au siège social (direction générale, inspection...).

Les produits et charges sont répartis de la manière suivante :

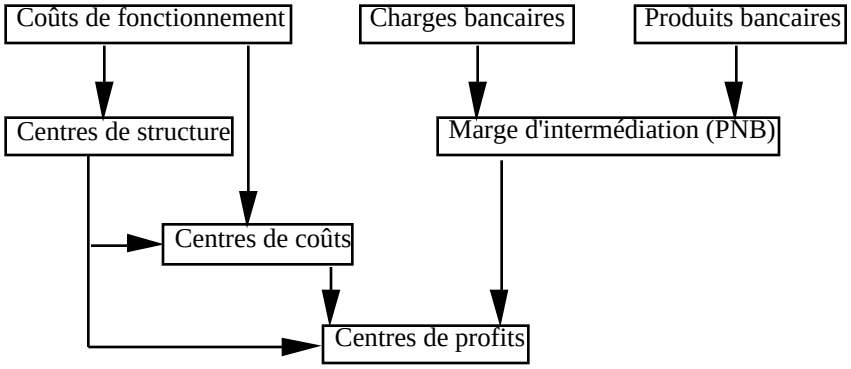

Figure II.4 Affectation des coûts aux centres de profits - D'après A. Burlaud et C. Simon (1993)

Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990) présentent les nombreuses techniques de traitement des difficultés liées à l'activité bancaire. En 1993, Alain Burlaud et Claude Simon notent que peu de banques disposaient de systèmes totalement achevés et surtout, très peu disposaient du recul suffisant pour évaluer la pertinence et les limites de l'outil. Quelle que soit la finesse des systèmes développés, de nombreuses difficultés de mise en oeuvre existent.

Deux catégories de problèmes de mise en oeuvre peuvent être distinguées : les problèmes pratiques ainsi que les problèmes plus fondamentaux. Quelques problèmes pratiques identifiés par Alain Burlaud et Claude Simon (1993) concernent la réflexion sur la mesure de l'activité en termes de flux ou de stocks et l'affectation de la marge sur date. Les auteurs insistent sur le fait que cette liste n'est pas limitative. Les problèmes plus fondamentaux sont l'effet du temps et la localisation des coûts et des produits.

Le temps est une composante essentielle de l'activité bancaire. Quelques exemples suffiront à montrer l'importance de ce paramètre. L'accord d'un crédit à long terme génère un flux de résultat étalé dans le temps et un risque différé. En focalisant le contrôle de gestion sur une conception comptable du résultat, ces opérations à terme éloigné se trouvent implicitement dévalorisées par rapport à celles dont l'échéance est plus proche. Un autre exemple est la politique commerciale menée vis-à-vis des jeunes qui se trouve nécessairement dépréciée par rapport aux actions engagées envers les personnes plus âgées détentrices d'épargne. Globalement, les implications des systèmes de contrôle comptables risquent de nuire à la qualité de service alors que chaque agent devrait être dans une optique de fonds de commerce, non seulement pour son agence mais aussi pour l'ensemble de sa banque.

La seconde difficulté plus fondamentale réside dans la localisation des coûts et des produits. Ainsi, dans le cadre d'une négociation avec une société dont l'activité principale est la gestion de magasins, le négociateur bancaire se préoccupera de la marge globale (qu'il aura tendance à s'attribuer) sans considérer que celle-ci regroupe des zones de profit mais aussi des zones de perte. Le trésorier de la banque aura tendance à s'attribuer la marge qu'il réalisera entre la rémunération de ses placements et celle accordée à la société. Les agences situées à proximité des magasins devront elles gérer d'importants transferts de fonds et de nombreuses manipulations de chèques plus générateurs de coûts que de produits... Ainsi, Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990, P.136) remarquent que le résultat d'un centre de profit dépend, pour une partie significative, des modes de répartitions des charges indirectes adoptés :

> *Ces répartitions peuvent compter pour près de la moitié du total des charges retenues dans le compte de résultat d'un centre de profit. Aussi, ce résultat est-il particulièrement sensible aux conventions analytiques qui sont employées pour répartir les charges indirectes, en particulier les charges de structure et des services généraux.*

Comme pour tout système classique de comptabilité analytique, une des principales difficultés rencontrées par le contrôleur de gestion de banque reste donc l'imputation des coûts.

B. Les difficultés de répartition des coûts en milieu bancaire

Devant les singularités du secteur bancaire, Gervais Thenet (1995, 1996) tente de trouver des inducteurs de coûts plus pertinents, une démarche nécessaire à une industrie dans laquelle les coûts joints et les produits liés sont nombreux. La réflexion est conclue de la manière suivante :

> *Toutes les méthodes traditionnelles d'analyse des coûts, qu'il s'agisse des analyses classiques ou des approches fondées sur le processus de création de valeur (ABC notamment), insistent sur l'unicité du critère d'inducteur de coût. Or le traitement des charges en milieu bancaire tend à infirmer cette conception. En effet, l'architecture du système d'information bancaire, établie sur la base du réseau, implique une vision transversale de l'activité.*

> *Celle-ci ne peut se résumer à un enchaînement linéaire d'opérations mais à une filière complexe où les fonctions de production administratives ne sont pas toujours aisément séparables. Dans ces conditions, ne vaudrait-il pas mieux expliquer la cause du processus de consommation des ressources par plusieurs critères plutôt que d'estimer à tout prix un coût opératoire qui par définition impliquera des biais de mesure?*

Les réflexions sur les systèmes de calcul des coûts sont donc particulièrement complexes et délicates. Il est toutefois nécessaire de s'interroger sur l'intérêt et la pertinence d'une telle démarche même si les implications managériales sont assez évidentes. Ces systèmes occupent une place centrale dans le domaine de l'expertise comme, par exemple, les analyses de rentabilité de produits, de segments de clientèle, de canaux de distribution ou encore la détermination de la politique tarifaire.

Ainsi, afin de justifier sa démarche de recherche, Gervais Thenet (1995, pp.42-50) avance différents arguments. La connaissance des coûts de revient des opérations bancaires est considérée comme primordiale. Des informations quantitatives et qualitatives précises sont nécessaires à la gestion pour rechercher les clients les plus rentables et orienter leurs habitudes afin de décourager les comportements coûteux comme l'utilisation excessive du chèque. L'appréciation de la rentabilité, par une connaissance précise des coûts opératoires et financiers, constitue un préalable pour diriger la clientèle vers un mode opératoire plutôt que vers un autre. Alors seulement, la détermination d'une tarification rationnelle basée sur une connaissance précise des coûts d'exploitation pourra être envisagée. Frantz Rowe (1994, p.115) développe également l'idée selon laquelle, dans le secteur bancaire, le contrôle des coûts serait le principal facteur clé de succès.

Cependant, la référence à l'émergence du contrôle de gestion permet de se demander si ces préoccupations ne constituent pas un retour en arrière pour le contrôle de gestion. Le contrôle se trouve limité à la comptabilité analytique dont le rôle est d'éclairer les prises de décision, le rôle d'orientation des comportements des acteurs organisationnels passant au second plan. Les objectifs assignés au contrôle de gestion (P. Langevin, 1996) ne sont alors remplis que partiellement.

L'utilisation de ces éléments de comptabilité analytique comme outil d'animation de la structure nécessite de nombreuses précautions. Ainsi, l'utilisation d'un résultat (comptable) comme indicateur de performance d'un centre de profit est particulièrement délicate. Selon Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990, pp.136-137) un résultat de gestion n'a de signification que relative ; ce n'est que par les comparaisons qui sont faites dans la durée, au niveau d'un centre, ou avec d'autres centres, que les chiffres diffusés acquièrent une véritable signification. Ces systèmes s'inscrivent parfaitement dans la vision classique du contrôle de gestion, celle qui a été remise en cause en introduction. Alors que de nombreux auteurs insistent sur l'impossible existence d'un modèle universel de contrôle (J. Trahand, 1982), comment s'étonner des limites des systèmes développés dans le milieu bancaire?

Les travaux menés dans le domaine du contrôle des structures divisionnalisées, peuvent ouvrir de nouvelles voies de réflexion. Le contrôle de gestion bancaire met l'accent sur le contrôle par les résultats ou contrôle financier alors que d'autres approches ont été mises en évidence. D'un point de vue beaucoup plus opérationnel, différentes solutions sont avancées pour juguler ces dérives.

Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990) insistent non seulement sur la nécessité d'affiner les calculs de coûts mais aussi sur l'effort nécessaire de développement d'indicateurs non financiers permettant de décliner les facteurs clés de succès. Alain Burlaud et Claude Simon (1993, pp.377-382) identifient trois voies de développement : exprimer et expliquer les objectifs, appliquer les principes d'universalité et de transparence et ne pas se limiter à une approche comptable.

Certaines propositions discutables sont révélatrices d'un climat de crise. Ainsi, dans un de ses rapports traitant du contrôle de gestion, le Conseil National du Crédit (1990) constate l'échec des démarches classiques :

> *"La déréglementation, l'internationalisation des marchés, l'élévation du niveau culturel des individus, la concurrence plus dure fait naître une interrogation fondamentale : vers quel mode de management les établissements de crédit devraient-ils s'orienter dans les années qui viennent? Il semble que la qualité totale soit une bonne réponse.[...] Ce management diffère du management*

classique par le souci de faire adhérer toutes les personnes de la banque à son projet, de susciter en permanence leur sens de la qualité, leur créativité, leur initiative, leur responsabilité..."

La définition proposée du concept de qualité totale peut être assimilée à celle du projet d'entreprise. Cependant, préconiser la mise en place d'un contrôle à dominante culturelle arguant du prétexte que l'activité est difficilement mesurable est une solution de facilité qui a pu être encouragée par un phénomène de mode.

En marge de ces réflexions suscitées par les limites de l'approche classique du contrôle de gestion, de nombreuses autres propositions sont formulées. Toutefois, ces préconisations sont difficiles à positionner ; elles ne se réfèrent que de manière implicite au contrôle de gestion.

§3 Une nécessaire relecture de la problématique du contrôle de gestion bancaire

Les nombreuses propositions de systèmes d'animation peuvent être interprétées comme des révélateurs de l'émergence de nouveaux contrôleurs dont l'objectif serait de combler les lacunes des systèmes existants ou bien encore comme la prise de conscience du fait que d'autres acteurs exercent également des actions de contrôle.

Les systèmes qui vont être évoqués sont caractéristiques de cette dernière interprétation ; ces systèmes ne sont pas développés par le contrôleur de gestion mais le plus souvent par les directions commerciales. La place prise par ces acteurs pourrait même rendre pertinente la question de l'existence du contrôle de gestion ; un cadre conceptuel sera exposé pour tenter de comprendre ces développements.

A. Des propositions méthodologiques d'amélioration des systèmes de contrôle de la banque de détail

Les théoriciens du contrôle ne sont pas les seuls à dénoncer les dérives du contrôle de gestion. La revue Banque se fait régulièrement l'écho des critiques du contrôle de gestion bancaire qui sont souvent assorties de propositions d'améliorations. Les consultants ne sont pas non plus absents de ce "marché". Le

nombre particulièrement important de propositions est révélateur de l'acuité du problème traité.

L'évaluation de la performance commerciale de l'agence bancaire est la principale difficulté rencontrée par les praticiens. L'identification des déterminants de la performance est délicate tout comme le développement d'outils de mesure pertinents. L'élaboration d'indicateurs de performance est un des axes de recherche privilégiés par les décideurs. Face aux limites des indicateurs utilisés, les nombreuses propositions insistent sur la nécessité de développer, ou de favoriser, l'apprentissage organisationnel, concept qui n'est évoqué que de manière implicite.

Le recours aux typologies est souvent préconisé (D. Sorel, 1998). Ce phénomène est à mettre en parallèle avec le développement des segmentations en marketing qui repose sur le principe de l'impossibilité de répondre à la diversité de la demande par une offre unique. La démarche proposée par Jean-Pierre Douard (1993) constitue un bon exemple de cette vision : l'approche des réseaux est souvent malaisée du fait de la complexité des informations traitées et de la diversité des situations existantes entre les différentes agences[1]. Par conséquent, l'auteur propose de bâtir un véritable outil de pilotage sur la base d'une segmentation fine. Ainsi, la difficulté que représente la diversité des cas étudiés est contournée en constituant des groupes plus homogènes. Néanmoins, si cette approche pouvait être considérée comme satisfaisante pour comparer les entités d'un même groupe, aucune préconisation n'est faite pour comparer des entités issues de groupes différents. Il ne faut pas non plus oublier le caractère toujours subjectif d'une typologie (D. J. Ketchen et D. L. Shook, 1996).

Une autre approche intéressante consiste à décomposer les principaux indicateurs de performance des agences sous la forme d'autres ratios. Cette technique n'est pas sans rappeler ce qui était fait chez *General Motors* en décomposant le *ROI* (G. Garibian, 1989). Par exemple la "productivité commerciale" peut être décomposée de la manière suivante :

$$\frac{\Delta \text{PNB}}{\text{Heures commerciales}} = \frac{\Delta \text{PNB}}{\text{PNB}} \times \frac{\text{PNB}}{\text{Nombre de clients}} \times \frac{\text{Nombre de clients}}{\text{Heures commerciales}}$$

[1]Si une agence distribue n produits au moyen de p facteurs de production différents, il est possible de calculer n.p ratios de productivité partiels ce qui rend les comparaisons délicates. Ce problème sera traité de manière plus approfondie dans le chapitre 4.

Chaque ratio représente un aspect particulier de la performance :

$\frac{\Delta PNB}{PNB}$, la croissance du Produit Net Bancaire ;

$\frac{PNB}{\text{Nombre de clients}}$, la qualité de la clientèle ;

$\frac{\text{Nombre de clients}}{\text{Heures commerciales}}$, la pression commerciale.

Chaque agence n'est pas comparée à la moyenne mais à l'agence la plus performante afin de créer une dynamique d'amélioration des résultats du réseau.

Ces approches ont pour point commun l'identification des unités performantes pour permettre la diffusion des pratiques et / ou des connaissances de ces unités ; cette pratique est généralement désignée par le vocable de *benchmarking* interne (R. C. Camp, 1989). Le *benchmarking* est même dans certains cas évoqué de manière explicite (S. de Ganay et M. Grall, 1995 ; G. Naulleau et M. Rouach, 1998).

Un dernier exemple de préconisation est révélateur de la difficulté à saisir la production ou la performance de l'agence bancaire. Béatrice Lallé (1991) part du constat qu'il existe un écart entre le portefeuille de produits officiels ou produits visibles et le portefeuille de produits réels qui comprend non seulement les produits visibles mais aussi les produits cachés. Les conseils fournis au client sont un exemple de ces produits. Béatrice Lallé (1991) propose de réduire cet écart en formalisant les produits cachés pour les faire accéder au rang de produits visibles. Cette prise en considération des produits cachés doit permettre la différenciation par rapport à la concurrence. L'intérêt n'est plus alors seulement porté sur les produits bancaires visibles qui sont fortement encadrés mais aussi sur les produits cachés pour lesquels les banques disposent d'une large autonomie d'action. Ainsi, les produits cachés participent à l'évolution des métiers dans les agences et à la survie des points de vente en engendrant une performance socio-économique capable de couvrir leurs coûts.

Ces trois exemples montrent les différentes solutions innovantes proposées. En effet, il ne faut pas oublier les préconisations qui s'inscrivent parfaitement dans les cadres des voies d'amélioration énoncées par Michel Rouach et Gérard Naulleau (1990) ou par Alain Burlaud et Claude Simon (1993). Ces suggestions peuvent être interprétées de différentes manières. Une vision restrictive consisterait à relever que les systèmes préconisés sont apparentés au contrôle par la performance et ne diffèrent du modèle Sloan-Brown que par la

remise en cause des indicateurs purement financiers. Une lecture plus optimiste est possible. En effet, les deux premières propositions (celles de Jean-Pierre Douard et de Georges Garibian) ont pour particularité de juxtaposer à l'approche hiérarchique classique reposant sur la délégation et l'évaluation, une approche transversale. Le système a pour second objectif de susciter le dialogue pour identifier les sources d'amélioration de la performance.

Ces différentes suggestions, qui émanent de directions commerciales, démontrent également que le contrôleur de gestion n'est pas à l'origine de tous les mécanismes de contrôle. Ce phénomène n'est pas propre au réseau bancaire. Ainsi, il serait nécessaire de mobiliser conjointement les différents acteurs pour avoir une approche globale, cohérente et plus pertinente du contrôle.

B. Une tentative d'explication des développements anarchiques des systèmes de contrôle

La place de processus ou d'acteurs connexes dans les systèmes de contrôle est un phénomène qui a déjà été identifié et étudié. Le cas le plus souvent traité est celui de la gestion de la qualité. Ainsi, Stanley Oliver (1986) montre comment le contrôleur de gestion a été écarté de la gestion de la qualité. Ces problèmes ont été délégués à d'autres fonctions comme les directions spécialisées dans la gestion de la qualité (ou un service d'audit interne pour les entreprise de taille plus réduite) ou les différents services de gestion de production ou de conception des produits, au travers de la fixation des standards. Stanley Oliver (1986) estime que c'est une erreur de considérer la qualité comme un domaine distinct, les éléments financiers et qualitatifs étant dissociés. Patrick Besson et Henri Bouquin (1991, p.60) remarquent également la concurrence d'autres savoirs et savoir-faire, en apparence plus aptes à maîtriser la complexité et à orienter des politiques de gestion industrielle. Bien que ces deux réflexions se situent dans le cadre d'entreprises industrielles, elles sont symptomatiques des dérives du contrôle de gestion.

Alain Burlaud et Claude Simon relèvent aussi le rôle d'autres acteurs dans le processus de contrôle (1997, p.7). Le contrôle de gestion qui est défini comme un système de régulation des comportements, dépasse largement le domaine de compétence du contrôleur de gestion. Ainsi, par exemple, les directeurs des ressources humaines sont impliqués de manière capitale dans le processus de

contrôle au travers d'éléments tels que les définitions de fonction ou la politique de rémunération.

Le cadre théorique proposé par Henri Bouquin (1996) permet de dépasser ces éléments factuels. Les éléments récents de la littérature sont synthétisés dans la définition suivante : le contrôle de gestion est un ensemble de processus qui vise à orienter les comportements des acteurs pour interconnecter la stratégie et le quotidien à travers une modélisation des relations entre les diverses catégories de ressources réunies et les finalités qu'elles permettent d'atteindre. La spécificité du contrôle de gestion est d'assurer cette triple conjonction. Différentes dérives peuvent être identifiées lorsqu'une ou plusieurs de ces missions ne sont pas remplies par le contrôle de gestion mais par d'autres acteurs de l'organisation.

L'émergence des systèmes décrits *supra* peut être expliquée par la dérive financière du contrôle de gestion. Ainsi, dans certaines organisations, l'ensemble des éléments purement financiers relèvent du contrôleur de gestion. Pour pallier les faiblesses d'un tel système d'information, les autres acteurs organisationnels sont amenés à développer des systèmes parallèles. Il s'agit, pour reprendre les termes de l'analyse d'Henri Bouquin (1998, p.99), du modèle déviant de l'âge classique du contrôle de gestion :

> *La liaison entre la stratégie et le quotidien passe pour assurée, à travers un système formel d'allocation des ressources, qui formalise grâce à une modélisation omniprésente mais incomplète, celle de la comptabilité. Et cette incomplétude conduit à ne plus assurer l'interaction avec la stratégie.*

En conclusion, les systèmes de contrôle de gestion bancaire *stricto sensu* présentent des lacunes graves qui peuvent toutefois être expliquées par la complexité de l'activité étudiée. Des systèmes complémentaires, mais difficiles à catégoriser, ont été développés pour combler ces lacunes. Ainsi, pour résumer la situation, il est possible d'évoquer l'absence de contrôle concerté ou de réflexion globale sur les systèmes de contrôle mis en oeuvre. Un tel cheminement pourrait être un moyen d'accroître la pertinence des systèmes de contrôle.

Compte tenu de la place centrale occupée par les mécanismes de contrôle dans les structures telles que la bureaucratie à clones, ces tâtonnements sont inquiétants. De plus, des paramètres complémentaires comme les évolutions de

l'environnement concurrentiel ou des technologies doivent être pris en considération pour mener une réflexion judicieuse sur les systèmes de contrôle.

Les très nombreuses difficultés auxquelles le contrôleur de gestion bancaire est confronté pour animer le réseau ont été mises en évidence dans ce chapitre. Ces difficultés ont entraîné de nombreuses propositions de palliatifs. Si certaines solutions semblent intéressantes, il manque indubitablement un cadre conceptuel permettant une vision globale de la problématique du contrôle du réseau. Il est en effet difficile de positionner les propositions les unes par rapport aux autres, certaines propositions remettant totalement en cause les approches préexistantes.

Ces tâtonnements sont relativement inquiétants à deux égards. Tout d'abord, les systèmes de contrôle occupent une situation critique dans les organisations en réseau telles que les bureaucraties à clones (chapitre 1). Ensuite, les enjeux stratégiques ou opérationnels identifiés dans ce deuxième chapitre se sont révélés considérables. Il est évident que le contrôle de gestion ne peut répondre seul à l'ensemble de ces incertitudes, mais ces éléments sont révélateurs des mutations des entreprises du secteur bancaire et des nécessaires évolutions du contrôle de gestion pour dépasser les faiblesses des approches conservatrices. Un des objectifs assignés au contrôle doit être de faciliter ces évolutions, en remarquant la place des systèmes de contrôle dans l'orientation des comportements.

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique	Avancement de la réflexion
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation		
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité	
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle		
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne	
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne		
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure		
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?		

Figure II.5 Avancement de la réflexion : du constat des difficultés de contrôle de l'activité bancaire aux propositions des théoriciens

Les enjeux d'un système de contrôle organisationnel pertinent sont donc nombreux. Une revue de littérature de travaux fondamentaux permettra d'envisager de nouvelles perspectives et montrera que ces enjeux peuvent être plus facilement maîtrisés au moyen de systèmes d'animation originaux comme le *benchmarking*. Dès 1986, Henri Bouquin souligne les nécessaires évolutions du contrôle de gestion qui était essentiellement financier. Cette vision était suffisante en période de croissance ; aujourd'hui, alors que la croissance ne permet plus d'assurer une performance organisationnelle satisfaisante, de nouvelles approches sont nécessaires.

PARTIE II : LES APPORTS POTENTIELS DU *BENCHMARKING* INTERNE POUR LE CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE

La première partie a permis de passer en revue l'environnement dans lequel s'exerce le contrôle ou l'animation du réseau bancaire et les problèmes auxquels est confronté le contrôleur de gestion de la banque de réseau. Cette deuxième partie sera consacrée à des travaux plus théoriques qui fourniront des grilles d'analyse de ces phénomènes. Ces travaux de référence en matière de contrôle, analysés en regard d'un contexte organisationnel particulier et d'une remise en cause des hypothèses fondant les modèles classiques de contrôle, permettront d'avancer une solution "innovante", le *benchmarking*, dont la pertinence sera testée.

Dans un premier temps, la typologie de stratégies de contrôle proposée par William Ouchi (1979), cadre d'analyse couramment mobilisé, sera rappelée. Pour la force de vente, les effets des systèmes de contrôle ont été étudiés, en mettant l'accent sur l'opposition qui existe entre le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats. Les travaux de Robert Simons (1995) permettront de situer ces réflexions dans un cadre plus général, tout en mettant l'accent sur des systèmes de contrôle particuliers, les systèmes de contrôle interactifs. Pour certaines raisons, le *benchmarking* interne, système interactif de contrôle, devrait occuper une place importante dans le réseau bancaire. En effet, de nombreuses unités, les agences, effectuent les mêmes tâches, ce qui implique des interprétations différentes des directives, certaines interprétations ou déviances pouvant se révéler intéressantes pour l'ensemble du réseau.

Le chapitre suivant sera consacré à ce qui pourrait être appelé la technologie du *benchmarking*. Une démarche pertinente de *benchmarking* repose sur l'identification des unités les plus performantes. Cette identification

nécessite une définition du concept de performance et une réflexion approfondie sur les instruments de mesure. Les problèmes technologiques pouvant être surmontés, il conviendra de s'interroger sur le pragmatisme d'une telle démarche. En effet, la mise en oeuvre d'un *benchmarking* soulève de nombreuses questions d'ordre social, concernant le comportement du directeur d'agence vis-à-vis de ses confrères.

La littérature qui traite de l'apprentissage organisationnel permet de préciser le réalisme d'une telle démarche. L'objectif de ces travaux est, par la compréhension des processus, de favoriser l'acquisition de connaissances ou de conserver la mémoire des faits qui pourraient devenir intéressants. Pour le responsable d'agence bancaire, les sources d'apprentissage sont multiples, comme les comportements adaptatifs, les échanges verticaux, c'est-à-dire avec sa hiérarchie, et les échanges horizontaux avec ses confrères. Toutefois, le développement de certaines de ces sources ne présente d'intérêt que si ces échanges permettent d'accroître la performance organisationnelle. Une meilleure compréhension des flux d'information et de leur influence sur la performance permettront d'orienter la mise en place d'une démarche de *benchmarking* interne. A cette fin, différentes hypothèses seront formulées avant d'être testées dans la partie suivante.

CHAPITRE 3 : L'ÉVOLUTION DES CONCEPTIONS DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE

Afin de progresser dans ses réflexions, le chercheur a souvent besoin de concepts, de modèles ou de typologies simplificateurs. Bien que ces artifices réduisent la réalité, ils permettent de mieux comprendre les phénomènes, de formuler ou d'exposer des idées ou des hypothèses. Dans le domaine du contrôle, la typologie proposée par William Ouchi (1979) est incontournable. Cette typologie et ses développements permettront de replacer dans un cadre plus général les systèmes de contrôle mis en oeuvre dans le secteur bancaire.

L'organisation de la présentation des théories du contrôle distingue les approches conservatrices des visions plus modernes. Bien que cette distinction puisse paraître caricaturale, elle peut néanmoins être justifiée. Ainsi, dans un premier temps, l'approche qui pourrait être qualifiée de conservatrice sera développée, la typologie de William Ouchi (1979) étant à l'origine de ce courant de pensée. En effet, de nombreuses propositions d'amélioration ont ensuite été faites sans pour autant remettre en cause fondamentalement le cadre théorique initial. En outre, ces travaux sont à l'origine de maints recherches traitant de la problématique du contrôle de la force de vente, problématique présentant des similarités certaines avec le contrôle du réseau bancaire. Ce courant de recherche est également important puisqu'il a permis de montrer l'influence des systèmes de contrôle décrits par William Ouchi sur les comportements individuels.

Dans un second temps, les travaux de Robert Simons (1995) se révéleront complémentaires et permettront d'avoir une vision plus globale de la

problématique. Le cadre théorique proposé par Robert Simons (1995) facilitera le positionnement des nombreux systèmes d'animation du réseau évoqués dans le chapitre précédent, comme le *benchmarking*. Ce travail est capital ; il était impossible de positionner ces préconisations par rapport aux outils classiques de contrôle. Les acteurs qui étaient directement confrontés aux lacunes des systèmes classiques du contrôle développaient des réponses qui ne semblaient pas faire partie du champ du contrôle. En d'autres termes, le *benchmarking* interne se révélera être un système de contrôle ayant en outre le rôle singulier de stimuler l'apprentissage organisationnel.

Section 1 : les représentations fondamentales des systèmes de contrôle

De nombreuses typologies de systèmes de contrôle organisationnel ont été proposées ; les travaux de Geert Hofstede (1981) comme ceux de Michael Goold et Andrew Campbell (1987, 1993a, 1993b) ont déjà été rappelés. L'évocation de la typologie proposée par William Ouchi (1979) est nécessaire, de très nombreux chercheurs situant leurs propositions par rapport à ce cadre d'analyse. Ces travaux ont également été très utilisés pour traiter le cas du contrôle de la force de vente. La proposition de Norman Macintosh, qui sera ensuite développée, permet non seulement d'affiner ce cadre mais aussi de comparer, pour chaque cas identifié, les utilisations théoriques des outils de contrôle et de comptabilité avec les utilisations réelles.

§1 La typologie de William Ouchi : une approche contingente de la problématique du contrôle

Il convient de replacer la typologie proposée par William Ouchi au sein de l'ensemble des travaux réalisés par l'auteur sur les systèmes de contrôle. Alors que les systèmes de contrôle personnels et impersonnels (ou mécanistes) étaient considérés comme substituables, William Ouchi et Mary Ann Maguire (1975) montrent l'importance de la distinction entre le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats, ces deux systèmes n'étant pas substituables mais interdépendants. Ultérieurement, William Ouchi (1978) montre les différences qui existent, au sein d'une même organisation, entre ces deux systèmes : l'importance perçue du contrôle par les comportements décroît avec l'accroissement de l'importance perçue du contrôle par les résultats. Par ailleurs, l'hypothèse de la meilleure transmission au travers des différents niveaux hiérarchiques du contrôle par les résultats, par rapport au contrôle par les comportements, est vérifiée.

Simultanément, un cadre d'analyse plus global est proposé avec la mise en évidence de trois systèmes dominants de contrôle (W. G. Ouchi, 1979) : le contrôle par le marché, par la bureaucratie ou bien par le clan. Ces travaux aboutissent également à la question de l'existence de l'organisation (W. G. Ouchi, 1977). Un parallèle est fait entre la typologie de contrôles et la théorie des coûts

de transaction ; les relations d'échange seraient sujettes à une telle ambiguïté informationnelle qu'elles ne pourraient pas être totalement maîtrisées par les marchés. Ceci expliquerait l'émergence de formes de coordination alternatives : la hiérarchie ou le clan.

La question à laquelle tente de répondre William Ouchi (1979), en proposant sa typologie, est proche de notre problématique : quels sont les mécanismes qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs, comment ces systèmes peuvent-ils être améliorés et quelles sont leurs limites? Cette typologie peut être qualifiée de contingente puisqu'elle associe un certain type de contrôle à des caractères organisationnels particuliers. Deux paramètres sont croisés : la connaissance du processus de production et la capacité à mesurer la performance. Pour ces deux paramètres sont distingués deux états (fort et faible) qui permettent la construction d'une matrice à quatre cases :

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer la production	Forte	Contrôle par la production ou par le comportement (Programme Apollo)	Contrôle par la production (Boutique pour femmes)
	Faible	Contrôle par le comportement (Usine de boîtes de conserve)	Contrôle par le "Clan" (Laboratoire de recherche)

Figure III.1 Les éléments explicatifs de l'utilisation des systèmes de contrôle par les comportements et par les résultats - D'après W. G. Ouchi (1979)

Les exemples cités entre parenthèses sont ceux proposés par l'auteur. Pour contrôler une organisation, les éléments sont limités aux résultats ou aux comportements des employés. Lorsque la technologie est parfaitement maîtrisée, il est possible de contrôler à partir des comportements. S'ils sont conformes aux recommandations, les résultats obtenus seront conformes aux prévisions. La spécification de règles de comportement et de production entraîne la mise en place de ce que l'auteur appelle un mécanisme de contrôle bureaucratique.

Pour contrôler l'activité d'une boutique, il est impossible d'envisager la rédaction de règles qui assureraient un succès certain aux vendeuses. En revanche, le suivi des marges par vendeuse, de la rotation du stock permettent de suivre efficacement l'activité ; il s'agit d'un contrôle par la production. Il s'agit

aussi d'un système bureaucratique dans lequel le supérieur hiérarchique suit les différents indicateurs pour chaque vendeuse et use de son autorité pour corriger les écarts.

Le cas du programme Apollo est particulier puisque le résultat est mesurable (succès ou échec de l'opération) et le *process* est parfaitement connu. Il y a donc un choix entre le contrôle par les comportements ou par les résultats. Cependant le coût d'un échec serait si élevé qu'il est préférable d'opter pour un contrôle par le comportement, ce qui se traduit par des centaines de contrôleurs au sol qui suivent l'opération pas à pas.

Le suivi d'une activité de recherche ne peut être assuré par les deux techniques exposées précédemment ; une suite de règles aboutissant à la création d'un nouveau produit ne peut être établie rigoureusement et la mesure par les résultats n'est pas pertinente puisque les "résultats définitifs" d'une découverte ne pourront être tirés qu'après de nombreuses années. Le Clan proposé par William Ouchi n'est pas une forme rationnelle de contrôle mais un contrôle qui repose sur des rites et des coutumes. Une telle démarche est préconisée pour des organismes tels les hôpitaux, les écoles, les banques d'affaires... Néanmoins, le contrôle par le clan nécessite une très grande stabilité des effectifs.

Aucun de ces systèmes n'est exclusif ; ainsi, il n'existe pas de marché pur, de bureaucratie pure ou de clan pur, chaque organisation mettant l'accent sur une de ces dimensions. Toutefois, d'autres formes de contrôles ont été mises en exergue.

§2 Les propositions d'amélioration de la typologie de William Ouchi

Les propositions de Norman Macintosh (1994) présentent certains affinements par rapport à la typologie de William Ouchi et une réflexion plus approfondie sur l'utilisation des outils de contrôle, les deux auteurs se fondant sur le même cadre d'analyse, celui proposé par James Thompson (1967).

Tout d'abord, dans un plan très proche de la matrice proposée par William Ouchi (1979), Norman Macintosh (1994) décrit les méthodes d'évaluation et de suivi qui devraient être utilisées. Ensuite, dans chacune de ces situations, sont proposés des systèmes de contrôle avec les usages idéaux de la comptabilité de

gestion qu'ils impliquent. Pour finir, ces usages idéaux sont comparés aux usages réels.

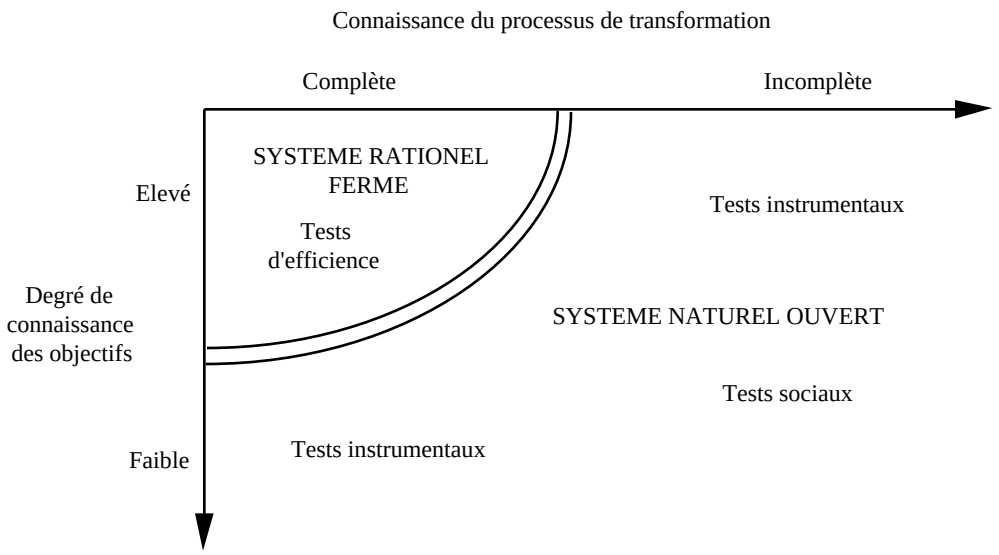

Figure III.2 Typologie de méthodes d'évaluation et de suivi - D'après N. B. Macintosh (1994)

Lorsque le processus de production est parfaitement connu et lorsque les objectifs sont limpides, l'efficience, c'est-à-dire le rapport entre les *outputs* et les *inputs*, est l'indicateur qui doit être retenu. Les ressources qui sont utilisées doivent correspondre au niveau de production atteint. Lorsqu'il existe une source d'incertitude (que ce soit pour les objectifs ou les moyens), il est impossible de savoir si le résultat a été obtenu de manière efficiente. Des objectifs intermédiaires peuvent alors être fixés en termes de marge, de respect des objectifs budgétaires... C'est ce que Norman Macintosh appelle les tests instrumentaux. Enfin, lorsque les deux paramètres ne sont pas maîtrisés, les réalisations sont jugées par une opinion collective ou des croyances d'un ou plusieurs groupes sociaux ; ce sont les tests sociaux.

Il est possible d'associer à ces instruments, des philosophies ou systèmes de contrôle organisationnel ; cette représentation peut être directement comparée à la matrice de William Ouchi.

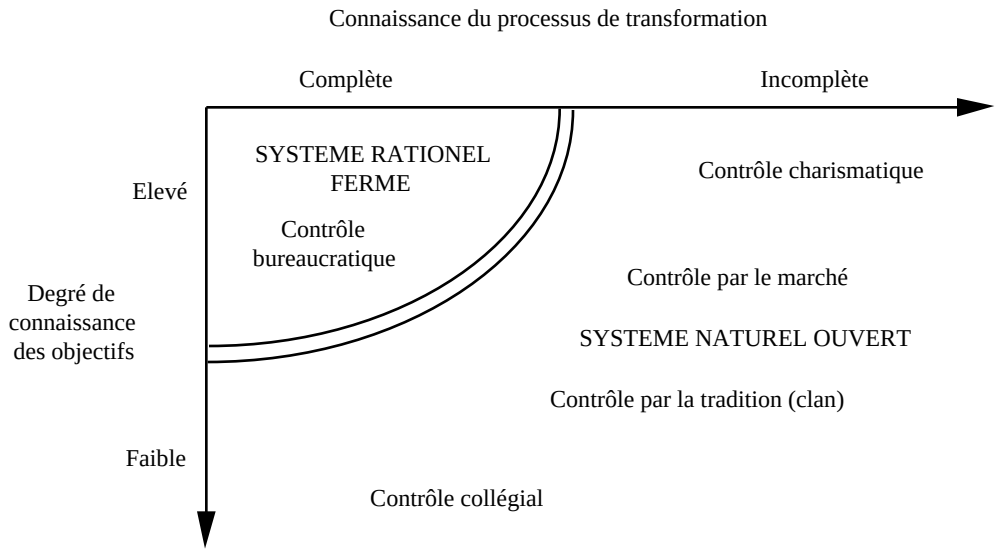

Figure III.3 Typologie de systèmes de contrôle organisationnel - D'après N. B. Macintosh (1994)

Avant de décrire plus précisément ces différents types de contrôle avec leurs forces et faiblesses, il convient de rappeler les objectifs idéaux que Norman Macintosh assigne à la comptabilité de gestion et aux outils de contrôle dans chacune des situations de contrôle qui viennent d'être décrites. Ces réflexions sont d'autant plus intéressantes que les systèmes de contrôle ont souvent été limités à ces seuls aspects.

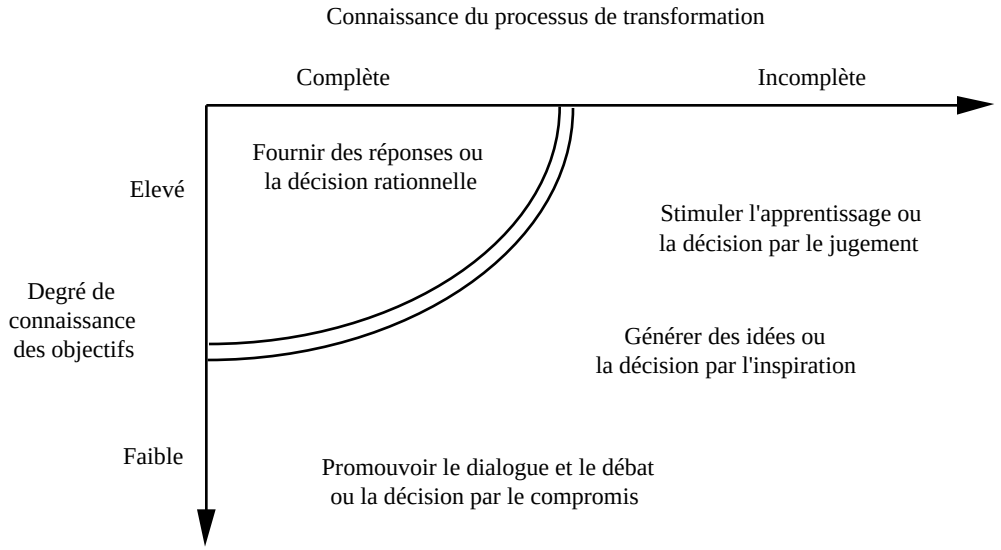

Figure III.4 Usages théoriques des systèmes de comptabilité et de contrôle - D'après N. B. Macintosh (1994)

Dans le premier cas, le processus de transformation est connu et les objectifs sont clairement définis. L'application de règles, d'algorithmes et de

formules prédéterminés permettent la prise de décision dans des délais brefs et sans équivoque.

Toutefois, des incertitudes peuvent survenir. Lorsque les objectifs sont ambigus, les systèmes de comptabilité et de contrôle ont pour rôle la promotion du dialogue et du débat. Dans le cas où le processus de transformation est inconnu, les systèmes étudiés peuvent, au mieux, suggérer une série de solutions, fournir des données pendant la réalisation et aider les dirigeants à évaluer précisément les alternatives. Enfin, si les objectifs sont ambigus et le processus de transformation opaque, les systèmes de comptabilité et de contrôle peuvent être utilisés pour générer des idées nouvelles par le biais de séances de *brainstorming* ou par de la méthode des scénarios.

Face à ces usages théoriques, Norman Macintosh (1994) identifie les dérives les plus courantes en présentant les utilisations réelles des informations fournies par les systèmes de comptabilité et de contrôle.

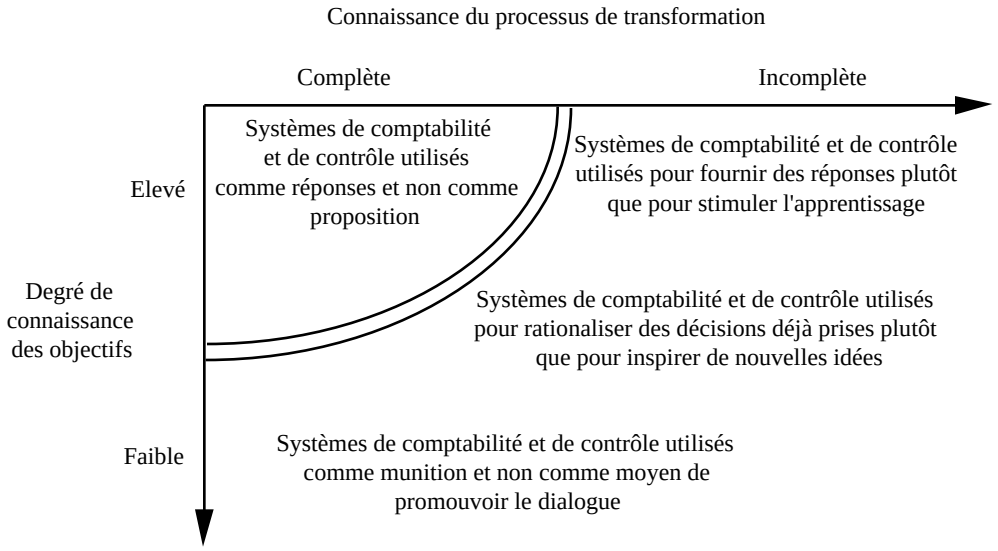

Figure III.5 Usages réels des systèmes de comptabilité et de contrôle - D'après N. B. Macintosh (1994)

Des écarts importants entre les usages idéaux des systèmes de comptabilité et de contrôle et les usages réels sont donc mis en évidence. Ces différents éléments peuvent être approfondis au moyen d'une analyse des forces et des faiblesses des diverses modalités de contrôle identifiées.

§3 Une analyse des forces et des faiblesses des principaux systèmes de contrôle

Les cinq systèmes décrits par Norman Macintosh (1994) seront passés en revue, en mettant l'accent sur les systèmes communs avec la typologie de William Ouchi, une abondante littérature leur étant consacrée. Les systèmes de type collégial et charismatique peuvent en effet être considérés comme des situations marginales.

Le contrôle bureaucratique est omniprésent dans notre société ; il repose sur le respect des ordres transmis par la hiérarchie, des règles, des rapports et des archives. Ce contrôle est adapté aux parties des organisations qui peuvent être considérées comme des systèmes clos et rationnels, c'est-à-dire où les objectifs sont clairs et les moyens pour réaliser les tâches sont parfaitement connus. Les rôles des trois piliers fondamentaux du contrôle bureaucratique peuvent être décrit de la manière suivante.

- La bureaucratie est caractérisée par un système de hiérarchie de superviseurs dont le rôle est de surveiller le travail d'autres personnes. Les superviseurs suivent scrupuleusement les ouvriers, sachant que si le travail est réalisé exactement comme prévu, les résultats attendus en quantité et en qualité seront automatiquement atteints. C'est la raison pour laquelle ce système de contrôle bureaucratique est aussi appelé contrôle par la hiérarchie.
- Les règles déterminent les droits et les devoirs de chacun tout comme, dans la mesure du possible, les procédures fixent les moyens d'atteindre les objectifs.
- Enfin, les bureaucraties investissent des montants considérables dans les moyens de conservation de l'information et d'archivage. Ces outils ont un avantage sur la hiérarchie et les règles ; les dirigeants n'ont pas à s'impliquer dans le suivi d'actions spécifiques ou des comportements de leurs subordonnés. Ils peuvent se contenter des enregistrements et des fichiers pour savoir si les résultats sont conformes aux attentes.

Pour conclure, William Ouchi (1978) a montré la difficulté de faire passer au travers des différents échelons hiérarchiques un discours portant sur les comportements contrairement aux systèmes basés sur les résultats. Une autre preuve des limites de cette approche réside dans les propos de Didier Le Maitre (1996) qui, en prônant un contrôle de type comportemental, insiste sur la nécessité de fixer des objectifs dès que cela est possible pour motiver les individus. C'est la raison pour laquelle, lorsque le processus de transformation

n'est pas connu et lorsque les objectifs sont ambigus, les dysfonctionnements du système comportemental incitent à l'utilisation d'autres moyens de contrôle.

Le contrôle charismatique, antithèse de l'approche bureaucratique, est adapté aux situations dans lesquelles les objectifs sont clairement définis et lorsque les moyens de les atteindre sont incertains. Les routines et tous les fondements sont remis en question. Le leader n'a pas besoin de vérifier si ses subordonnés suivent ses recommandations. Le leader leur indique simplement ce qu'il veut, et parfois comment le faire, en sachant que ce sera fait.

Le contrôle charismatique est particulièrement bien adapté aux périodes de mutations, mais il perd de sa robustesse lorsque les objectifs ne sont pas atteints après une longue période. Par contre, si les objectifs sont atteints, ce système donne lieu à la mise en place de routines de type bureaucratique. Ce type de contrôle est rarement utilisé dans les grandes entreprises ; elles poursuivent des objectifs précis, comme la maximisation du profit et reposent plus sur des contrôles par le marché.

Le contrôle par le marché est basé sur l'idée selon laquelle la victoire sur le marché est l'indicateur clef de l'effort fourni et que la capacité d'information du marché est un moyen puissant de communication entre les opérateurs. Il s'agit d'un des fondements du système dit classique de contrôle décrit au début du chapitre précédent.

Comme l'ont montré Robert Kaplan (1984), Alfred Chandler (1977) ou Henri Bouquin (1993), l'introduction de la comptabilité de gestion avait pour objectif de recréer un marché interne permettant d'évaluer la performance des personnes en charge des centres de responsabilité qui étaient essentiellement des centres de rentabilité ou d'investissement. Différentes catégories de centres de responsabilité peuvent être distinguées en fonction des paramètres qui sont sous le contrôle du responsable (H. Bouquin, 1986).

Statut	Maîtrise de :		
	Coûts	Chiffre d'affaires	Capital investi
Centre de coût	**X**		
Centre de frais	**X**		
Centre de CA		**X**	
Centre de profit	**X**	**X**	
Centre de rentabilité	**X**	**X**	**X**

Tableau III.1 Les différents centres de responsabilité - H. Bouquin (1986)

Un contrôle par le marché dans une forme pure requiert donc la satisfaction de nombreuses conditions et peut engendrer des effets pervers (D. Le Maitre, 1996). Cependant, il est possible de mettre en oeuvre des systèmes de contrôle par la performance sans atteindre ces extrêmes. En effet, la description du contrôle bureaucratique a montré que le contrôle par les résultats n'était pas totalement absent du système bureaucratique.

Les difficultés de mise en oeuvre on été mises en évidence par les nombreux travaux portant sur les limites des systèmes classiques de contrôle. L'engouement pour la comptabilité par activités repose sur l'idée de calculer des coûts plus justes. Ces réflexions s'appuient sur la volonté de développer des outils permettant d'identifier les sources de la performance au sein de l'organisation. Robert Simons (1995) analyse les effets d'un contrôle par la performance ou contrôle par le marché lorsque les conditions idéales de mise en oeuvre ne sont pas toutes réunies :

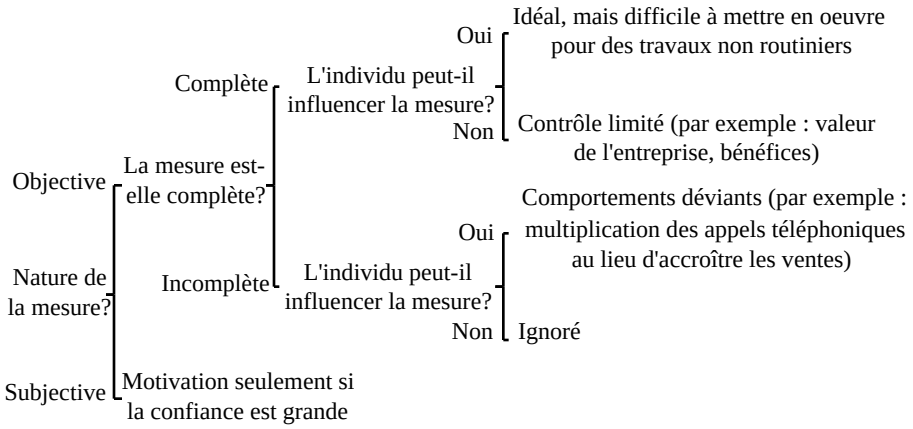

Figure III.6 Les caractéristiques des systèmes de mesure - D'après R. Simons (1995)

Idéalement, la mesure doit donc être objective, globale et sensible aux efforts de l'individu. Néanmoins, une des forces de ce type de contrôle est révélée par les travaux de William Ouchi (1978) qui montrent une meilleure transmission au travers de la hiérarchie des objectifs quantifiés, par rapport aux recommandations de type comportemental.

Lorsque les objectifs ne sont plus rationnels, ce qui rend toute mesure approximative, les systèmes de contrôle par le marché perdent toute leur efficacité ; il convient alors de se tourner vers d'autres moyens de coordination tels que le contrôle collégial ou la tradition.

Le contrôle collégial peut être avantageusement mis en oeuvre lorsque les moyens ou les processus sont bien compris alors que les objectifs sont ambigus. Bien que ce système soit développé dans de nombreuses institutions, il est rarement apprécié. Le système est dirigé par des individus sélectionnés pour leur mérite, lié à leurs compétences, ce qui donne une impression de système élitiste et non démocratique. Bien que leurs collègues soient sur leurs gardes, les dirigeants usurpent les prérogatives du collège et attribuent les ressources en fonction de leurs priorités. Quand cela arrive, les apports d'un contrôle de type collégial, comme le débat sur les valeurs principales et le compromis nécessaire sur les valeurs et les fins, peuvent être anéantis.

Le contrôle par la tradition peut être appréhendé par le rappel d'une de ses formes extrêmes qui est le clan décrit par William Ouchi. Ce système est en vigueur dans de très nombreuses institutions telle la famille, les associations professionnelles et les gouvernements. C'est un moyen puissant de motiver les individus autour d'objectifs globaux. Ce moyen est souvent utilisé en complément d'autres systèmes (N. B. Macintosh, 1994, pp.137-140).

Avant de présenter ce courant de réflexion, il est nécessaire de définir le concept de contrôle par la culture (B. R. Baliga et A. M. Jaeger, 1985). Cette notion est très souvent opposée au contrôle bureaucratique qui est caractérisé par un degré de formalisation élevé. Le contrôle par la culture est fondé sur une internalisation et un engagement moral concernant les normes, les valeurs, les objectifs et la manière de faire les choses au sein de l'organisation. Marc Bosche (1984) décrits d'autres composants de la culture : les mythes, les symboles, les rites, les héros et le réseau culturel ou la hiérarchie cachée de l'entreprise. Concrètement, cela se traduit par des obligations sociales, un vocabulaire commun, un sentiment d'appartenance et une appréhension de sa propre place.

Michel Lebas et Jane Weigenstein (1986) montrent l'importance de la culture dans un système de contrôle. Néanmoins, ils relativisent l'importance de celle-ci en la présentant comme un des trois piliers du système de contrôle, les deux autres étant le marché et les règles. Il s'agit d'un moyen de raccourcir les délais de correction en internalisant les objectifs, les rôles et les procédures. En fournissant un schéma d'interprétation, la culture permet le développement d'une philosophie et de valeurs qui correspondent à l'environnement de l'organisation. Cette vision est proche de celle d'Henri Bouquin (1994, pp.71-72) : la culture ne serait pas une alternative mais une réalité permanente.

Le principal inconvénient d'une forte culture, très souvent mis en avant, est le risque de rigidités de l'organisation face à un environnement dynamique (N. Lemaitre, 1984 ; M. Thévenet, 1984). Pour éviter de précipiter l'entreprise dans le déclin, la culture doit impérativement institutionnaliser une révolution permanente. Il est aussi approximatif de parler de culture d'entreprise ; il serait préférable de parler de cultures. L'organisation serait un réseau de sous-cultures correspondant à des groupes qui ont dû développer une identification distinctive en leur sein (G. Hofstede, 1998).

La culture fait indéniablement partie des moyens de contrôle mais il semble abusif de parler de contrôle par la culture. De plus, l'efficacité d'une démarche fondée sur la culture repose sur un certain nombre de conditions : la sélection de personnes conformes ou susceptibles de se conformer à la philosophie de l'entreprise, un *turnover* réduit, une taille réduite (D. J. Hickson *et alii*, 1969), une certaine technologie (J. Woodward, 1958)...

Un certain nombre de modalités de contrôle ont donc été mises en exergue, chacune ayant ses forces et ses faiblesses. Ces grilles d'analyse ont souvent été mobilisées pour étudier des systèmes de contrôle (R. Dumoulin, 1996...). Avant de discuter des apports de ces réflexions au traitement la problématique du contrôle du réseau bancaire, il semblait nécessaire d'analyser les apports de ces travaux au domaine de recherche particulier du contrôle de la force de vente. Deux arguments rendent nécessaire l'évocation de ce domaine de recherche. Tout d'abord, il serait regrettable de ne pas exploiter la proximité des thèmes de réflexion, le réseau d'agences étant la force de vente de l'entreprise bancaire. Ensuite, il s'agit d'un domaine de recherche particulièrement bien structuré, un des meilleurs exemples d'opérationnalisation de la recherche en contrôle dans lequel les cadres théoriques ont été testés et améliorés.

§4 Le cas particulier du contrôle de la force de vente

Dans le domaine de la force de vente, deux systèmes de contrôle sont systématiquement opposés : le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats. Un premier paragraphe sera consacré à la transposition par Richard Oliver et Erin Anderson des travaux de William Ouchi au cas de la force de vente. Le paragraphe suivant abordera les évolutions les plus récentes de ce courant de réflexion.

A. Les travaux fondateurs de l'analyse du contrôle de la force de vente

Les nombreuses recherches traitant du contrôle de la force de vente reposent sur le travail conceptuel d'Erin Anderson et Richard Oliver (1987). Ce cadre théorique a été ensuite validé par David Cravens *et alii* (1993) avant d'être partiellement remis en cause par Richard Oliver et Erin Anderson (1994).

Historiquement, les responsables commerciaux ont tendance à favoriser le contrôle par les résultats plutôt que le contrôle par le comportement, et ceci plus particulièrement pour calculer les rémunérations (E. Anderson et R. L. Oliver, 1987). La facilité de mise en oeuvre explique principalement ce phénomène, les indicateurs retenus pouvant être le volume en valeur ou en unités physiques, ou bien encore des indicateurs financiers telle la marge. Ce système de contrôle par les résultats se caractérise par :

- une faible surveillance de la force de vente par le management ;
- une faible implication du management dans l'administration des ventes ;
- la réalisation des objectifs plutôt que la méthode mise en oeuvre est utilisée pour évaluer et rémunérer la force de vente.

Le système de contrôle par le comportement est un contrôle par le *process*, par opposition au contrôle par les résultats, qui est un contrôle par le marché. Les facteurs pris en considération pour l'évaluation et la rémunération ne sont pas des mesures de l'atteinte des résultats, mais des éléments sensés impliquer une bonne performance commerciale. Ces éléments peuvent être la connaissance des produits, le nombre de comptes actifs, l'importance de la correspondance, le nombre de rendez-vous pris... Les vendeurs pourraient être évalués par leur manager selon un score qui serait une combinaison de ces éléments, pondérés par un certain coefficient, en fonction de leur importance relative. Par opposition au contrôle par les résultats, le contrôle par le comportement pourrait être défini de la manière suivante :

- une importante surveillance de l'activité et des résultats[1] ;

[1]Cette apparente contradiction dans la définition donnée par Erin Anderson et Richard Oliver (le contrôle par le comportement implique une importante surveillance des résultats) peut être expliquée par les fortes interrelations qui existent entre les deux approches.

- une forte implication du management dans la direction de la force de vente ;
- des techniques plus complexes d'évaluation et de rémunération telles la stratégie de vente, l'aptitude, la connaissance des produits, l'activité plutôt que les résultats commerciaux.

Ces deux systèmes sont des stéréotypes ; la plupart des systèmes de contrôle de la force de vente sont des combinaisons de ces stéréotypes. Néanmoins, cette présentation permet d'appréhender les grandes différences distinguant ces deux types de contrôle. Différentes théories (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction...) servent de fondement à Erin Anderson et Richard Oliver (1987) pour formuler diverses hypothèses :

Les stratégies de contrôle Dans un système de contrôle fondé sur les comportements, le vendeur est très encadré, il est sujet à de nombreuses directives, évalué sur la base de ses efforts de manière complexe et subjective et sa rémunération est en grande partie fixe. Dans un système de contrôle par les résultats, les vendeurs sont moins encadrés, reçoivent moins de directives, sont évalués au moyen de mesures de résultat simples et objectives et leur rémunération est en grande partie variable.
Les connaissances et les compétences des vendeurs Plus un système de contrôle est de type comportemental, plus la connaissance des produits, de l'entreprise du vendeur sera grande et plus ses compétences professionnelles seront importantes.
Les attitudes et les préférences du vendeur Plus un contrôle est de type comportemental, plus le vendeur s'identifie à son organisation, plus il accepte les recommandations et coopère avec son équipe de vente, plus il accepte l'autorité de son supérieur hiérarchique et apprécie les remarques de l'encadrement concernant ses performances. De plus, un contrôle par les comportements est plus susceptible d'attirer, de satisfaire et de retenir les vendeurs ayant une forte aversion pour le risque.
Les motivations Plus le contrôle est fondé sur les comportements, plus la motivation intrinsèque du vendeur est grande, plus il est motivé par la reconnaissance de ses pairs et par le service de l'entreprise. La hiérarchie des motivations est différente selon le système de contrôle. Pour un contrôle par les comportements l'organisation passe au premier rang, suivie par les clients, l'encadrement et enfin par les intérêts individuels. Pour un contrôle par les résultats, les motivations sont d'abord personnelles puis liées au client, à l'encadrement et enfin à l'organisation.
Les stratégies comportementales Plus la composante comportementale domine, plus le vendeur a tendance à planifier ses rendez-vous, plus son ratio temps de vente sur temps consacré aux autres activités sera faible et plus il passera de temps pour les activités de soutien à la vente. De plus, dans ce cas, le vendeur utilise davantage de techniques de ventes complexes et ouvertes plutôt que des techniques fermées. Enfin, ses stratégies sont plus orientées vers les besoins du client.
Les performances du vendeur Avec un système de contrôle à dominance comportementale, le vendeur sera plus à même de remplir les objectifs de l'organisation et de satisfaire les attentes des clients. Toutefois sa performance individuelle, mesurée au travers d'indicateurs classiques, sera plus faible.

Tableau III.2 Les stratégies de contrôle et leurs implications - D'après E. Anderson et R. L. Oliver (1987)

Ces différentes hypothèses ont pour la plupart été validées empiriquement par David Cravens *et alii* (1993). Le contrôle par le comportement peut être

suffisant mais peut engendrer des excès ; une combinaison des deux approches semble nécessaire[1]. L'antinomie des contrôles par les comportements et par les résultats permettrait de dresser une synthèse intéressante. Toutefois, cette vision est un peu caricaturale.

B. Les limites de l'opposition contrôle par les comportements / contrôle par les résultats

Autant le cadre théorique proposé par Richard Oliver et Erin Anderson (1987) semble séduisant, autant les tentatives de validation donnent des résultats divergents. Dans une synthèse des travaux réalisés, Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani (1996) relèvent que le contrôle par les résultats accroît la performance (B. J. Jaworski *et alii*, 1994), a un effet négatif sur la performance relative (R. L. Oliver et E. Anderson, 1994) ou bien encore n'a aucun effet sur la performance (R. L. Lusch et B. J. Jaworski, 1991). De même, Richard Oliver et Erin Anderson (1994) montrent que le contrôle par les comportements accroît la satisfaction, alors que Bernard Jaworski *et alii* (1994) ne trouvent aucun lien direct. Une des conclusions les plus intéressantes pourrait être, selon Bernard Jaworski (1988), l'impossibilité d'observer des liens directs entre les systèmes de contrôle et les individus ou les unités organisationnelles. Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani (1996) avancent trois hypothèses pour expliquer ces résultats contradictoires.

- Les dimensions du contrôle : en général, un système de contrôle fournit des informations qui sont accompagnées d'un système de renforcement (récompense et punition). Trop souvent, les dimensions récompense et punition seraient liées alors que leurs effets ne sont pas toujours considérés comme similaires.
- Les types de contrôle par les comportements : ce concept mériterait d'être affiné par la distinction court terme / long terme. A court terme, un contrôle par les comportements classique permet de modifier les agissements. Par contre, pour les tâches les plus complexes, il est nécessaire d'envisager une action par les compétences. C'est ce qui

[1]Une revue de littérature complète concernant la rémunération de la force de vente (A. T Coughlan, 1993), ainsi qu'un travail abordant les autres aspects de la gestion de la force de vente (M. B. Vandenbosch et C. B. Weinberg, 1993) permettent de compléter ces réflexions.

amène Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani à dissocier le contrôle par les comportements du contrôle par les compétence.

- Les effets indirects : la plupart des travaux s'intéressent aux effets directs du système de contrôle sur la performance ou la satisfaction. Des variables médiatrices telles l'ambiguïté des rôles du superviseur et du client doivent être prises en considération.

Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani (1996) proposent un modèle pour tenter de dépasser ces limites et les contradictions des recherches antérieures. La partie la plus intéressante de ce modèle concerne les systèmes de contrôle. Ainsi, trois catégories de systèmes de contrôle sont identifiées, avec à chaque fois trois sous-composantes. Les trois systèmes sont le contrôle par les résultats, l'activité et la compétence ; pour chacun des ces trois systèmes, sont distingués la fourniture d'information (fixation d'objectif, suivi et feedback), les récompenses et les punitions. Ce contrôle par les compétences est tout d'abord une certaine forme de contrôle par le comportement ; il est caractérisé par l'attention portée au développement des qualifications et des compétences de l'individu, par opposition au contrôle par le comportement qui est centré sur l'activité. C'est un moyen d'influencer la performance, en s'assurant que les employés disposent des qualifications et des compétences permettant d'atteindre ces objectifs. Cela suppose la fixation d'objectifs en matière de compétence, un suivi et un système de punition / récompense basé sur ces compétences. La conclusion qui doit être tirée de cette recherche est l'existence d'une troisième modalité de contrôle : outre les contrôles par le comportement et par les résultats, le contrôle par les compétences. De plus, il convient de remarquer que cette recherche montre une nouvelle fois l'influence du contrôle sur les comportements des individus.

Le même problème se pose donc, que les réflexions sur les systèmes de contrôle soient générales ou bien qu'elles portent sur un domaine de réflexion précis, en l'occurrence la force de vente. Systématiquement, des dimensions ou des modèles de contrôle complémentaires sont identifiés. Ainsi, dans le cadre de la force de vente, aux deux grandes approches que sont les contrôles par les comportements et par les résultats, Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani (1996) ajoutent le contrôle par les compétences. De même Norman Macintosh (1994) complète la typologie de William Ouchi (1979) en décrivant les contrôles charismatique et collégial. Néanmoins, il convient de remarquer que dans tous les cas les interdépendances entre les différents systèmes sont reconnues. En effet,

William Ouchi (1979) ou Richard Oliver et Erin Anderson (1994), par exemple, insistent sur le fait qu'il est extrêmement rare qu'un système de contrôle soit pur. Les différentes approches sont combinées, ce qui signifie que tout système peut être caractérisé par une dominance marché, hiérarchique ou clanique pour reprendre la terminologie de William Ouchi. Cela est représenté de la manière suivante par Michel Lebas et Jane Weigenstein (1986) :

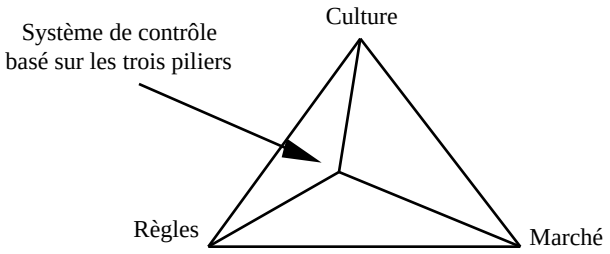

Figure III.7 Les trois piliers du contrôle - M. Lebas et J. Weigenstein (1986)

Cette figure montre la nécessité de combiner différentes approches, mais quelles sont les approches à combiner? Les trois approches retenues par Michel Lebas et Jane Weigenstein, qui ne font que reprendre la typologie de William Ouchi, peuvent être associées sans trop de difficultés. Les autres systèmes décrits par Norman Macintosh, les contrôles charismatique et collégial, sont relativement autonomes et peuvent difficilement être associés aux autres approches. Cependant, il convient de remarquer que la littérature permet d'identifier de nombreux systèmes de contrôle, dont certains présentent de réels intérêts, ces systèmes pouvant être associés aux trois grands types décrits par William Ouchi. Ainsi, Laurie Kirsch (1996) identifie quatre formes de contrôle ; outre les trois formes évoquées par William Ouchi, la quatrième forme identifiée est l'auto-contrôle. L'auto-contrôle serait particulièrement adapté à des tâches requérant de l'autonomie, de la créativité ou aux activités intellectuelles. Dans ces cas, il est en effet délicat pour le contrôleur d'identifier les comportements adéquats. Les individus qui s'auto-dirigent sont motivés par la réalisation de leurs propres objectifs. L'auto-contrôle peut sans difficulté être associé à certaines des trois autres grandes formes de contrôle. Des typologies existent donc pour analyser le cas du contrôle du réseau d'agences bancaires, même si le choix d'une typologie particulière est délicat. Néanmoins, les trois systèmes de contrôle décrits par William Ouchi semblent faire l'objet d'un certain consensus.

Au premier abord, il paraît logique de comparer l'agence bancaire à la boutique de William Ouchi. Cependant, la mesure de la performance de l'agence bancaire semble relativement délicate comme le montre, par exemple, le débat qui

existe concernant l'opportunité d'évaluer l'activité en termes de flux ou de stocks (A. Burlaud et C. Simon, 1993). Il est donc difficile d'identifier les indicateurs à privilégier parmi la multitude de ratios existants, et surtout ces indicateurs ne semblent pas remplir les conditions décrites par Robert Simons (1995). Ainsi, pour qu'une mesure de performance puisse être utilisée comme outil de contrôle, elle devrait être objective, globale et sensible aux efforts de l'individu. Les réflexions du chapitre 2 ont montré la difficulté de s'inscrire dans ce modèle de contrôle. En effet, les approches comptables de la performance, seule manière permettant de disposer d'une vision globale, sont caractérisées par leur subjectivité liée à la très grande influence des conventions analytiques (M. Rouach et G. Naulleau, 1990). Le choix de tel ou tel indicateur physique pourrait sembler arbitraire. Quant à la multiplication de ces indicateurs, elle ne permettrait pas de prendre des décisions pertinentes. De plus, cette multiplication des indicateurs ferait évoluer le système de contrôle d'une approche fondée sur la performance à une approche comportementale (E. Anderson et R. Oliver, 1987).

La multiplication des indicateurs simples de performance pourrait être un palliatif ; le système alors mis en place serait de type comportemental mais il risquerait de devenir subjectif. De nouvelles questions émergeraient alors comme l'importance devant être accordée à chaque indicateur. En remontant aux fondements de l'analyse développée par William Ouchi, le contrôle par les comportements est préconisé lorsque le processus de production est parfaitement maîtrisé. La parfaite connaissance du processus de production permet la rédaction de règles dont le respect entraînerait une performance conforme aux attentes. Cette vision du métier de banquier de détail est idéaliste mais elle n'est pas totalement dénuée d'intérêts. En effet, des facteurs explicatifs de la performance de l'agence bancaire sont connus comme la constitution du portefeuille de clients. Le point le plus intéressant concerne le cycle de vie du client, des produits spécifiques pouvant être proposés selon l'âge du client et les événements qu'il subit[1]. Voici d'une manière un peu caricaturale ce que pourrait être la relation qu'entretiendrait une banque de détail avec un de ses clients, tout au long de sa vie. Cette démarche a même un nom : le marketing événementiel (Ch. Nibourel et L. Bry, 1997).

---

[1]Ces pratiques posent de nombreuses questions d'ordre éthique, les information traitées étant sensibles et régies par la loi Informatique et Liberté.

Dès la naissance, des opérations commerciales peuvent être engagées. Ainsi, certaines institutions proposent d'offrir un "chèque de bienvenue" pour toute ouverture de compte au nom d'un nouveau-né. L'âge de la majorité approchant, les propositions d'ouverture d'un compte bancaire classique sous la responsabilité légale des parents se feront de plus en plus pressantes ; le terme de prébancarisation est même utilisé (P. Million, 1997). Ensuite, le financement des études moyennant un taux d'intérêt préférentiel permettra au banquier de fidéliser le client. Puis vient l'achat du premier logement et le prêt immobilier qui permet de poursuivre la fidélisation du client pour une quinzaine d'année. Les périodes suivantes sont beaucoup plus diverses et différent fortement d'un client à l'autre. Elles demandent un effort d'adaptation du banquier beaucoup plus important. Néanmoins, sachant qu'il s'agit du moment à partir duquel le client devient réellement profitable, cette personnalisation accrue de la relation devient nécessaire. Elle peut se traduire par l'anticipation des événements comme l'arrivée à échéance de produits d'épargne ou la fin de remboursement d'un emprunt, le financement de l'achat d'une résidence secondaire voire la préparation de sa succession... Certaines pratiques sont encore moins réjouissantes ; la banque anticipant le décès de son client peut tenter de développer des tactiques visant à maintenir chez elle son patrimoine *post mortem*...

Simultanément, cette démarche peut être affinée par l'utilisation des typologies de clients. En effet, il convient de ne pas oublier que le banquier dispose d'informations extrêmement riches qui peuvent encore être complétées au moyen des systèmes d'information géographiques par exemple (géomarketing) ; parfois, l'analyse du contenu de la correspondance est même préconisée (A. Lot, 1997). Les typologies de clients peuvent alors être utilisées pour définir des stratégies de conquête ou de fidélisation, sans pour autant négliger les attentes du client. Le développement du marketing fondé sur les bases de données représente une évolution fondamentale du métier de banquier (S. Flambard-Ruaud, 1997). Il faut toutefois reconnaître qu'une démarche fondée sur le cycle de vie du client pourrait faire l'objet de nombreuses réflexions, l'analyse de données de panel étant encore assez faiblement développées. Quant à l'utilisation de typologies de clients, elle est de plus en plus fréquente.

Malgré toutes les recommandations ou les tactiques qui peuvent être énoncées, il faut reconnaître que le métier de banquier de détail repose nécessairement sur un fort contrôle par les résultats ; il ne suffit pas de fixer des règles d'action précises, encore faut-il maîtriser l'art de la vente. Il ne faut pas non

plus oublier les spécificités du métier de banquier ; il s'agit d'un métier délicat et sensible dans lequel les procédures visant à assurer la sécurité des opérations sont cruciales, des erreurs voire des malversations pouvant totalement remettre en question l'image de l'institution. Toutefois, ces préoccupations se situent plus dans le domaine du contrôle opérationnel dont l'objectif est d'assurer le respect des normes ; les banques ont même développé une fonction spécifique chargée de cette mission, le service d'inspection. Pour conclure, tout comme le contrôle par les résultats, le contrôle par les comportements ne s'avère pas totalement satisfaisant.

La seule solution envisageable serait-elle alors le contrôle par le "Clan"? Cette approche s'est beaucoup développée dans le milieu des années 80, la culture étant alors clairement présentée comme un palliatif des faiblesses du contrôle de gestion. Cette approche était préconisée par le Conseil National du Crédit (1990) pour faire face aux difficultés de contrôle de l'activité bancaire. Le plein essor de cette approche est arrivé avec le prix de l'excellence de Thomas Peters et Robert Waterman (1982). Cependant, préconiser la mise en place d'un contrôle par la culture, en arguant du prétexte que l'activité est difficilement mesurable, est une solution de facilité qui a été encouragée par un phénomène de mode. De plus, il ne faut pas négliger les faiblesses du contrôle par la culture qui risque de figer l'organisation à moins que la culture n'institutionnalise le changement.

Le contrôle organisationnel repose donc sur une subtile alchimie des nombreuses catégories de contrôle décrites pour éviter les excès d'un modèle pur. C'est la raison pour laquelle l'expression système de contrôle est des plus pertinentes, la notion de système restituant la complexité des moyens mis en oeuvre pour orienter les comportements. Il ne faut pas non plus oublier les différents acteurs du processus de contrôle. Ainsi, le contrôle par les compétences qui vient d'être évoqué entre dans le champ de réflexion de la direction des ressources humaines, qui forme les responsables hiérarchiques aux méthodes d'évaluation des compétences, pour déterminer les besoins de formation de chacun de ses collaborateurs. Néanmoins, pour conclure cette section, il faut reconnaître les faiblesses et les lacunes de ces représentations, qui ne fournissent pas de grilles de lecture claires et indiscutables permettant de faire progresser la problématique du contrôle du réseau bancaire ou de situer des approches originales telles que le *benchmarking*.

Section 2 : vers de nouveaux paradigmes du contrôle

Les travaux de William Ouchi constituent toujours le cadre de référence des différentes typologies de systèmes de contrôles évoquées. Ces réflexions formulées à la fin des années 1970 n'ont pas réellement été remises en cause mais elles ont été réactualisées. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les propositions de Robert Simons dont l'objectif est de faire face aux nombreuses évolutions technologiques, du contexte concurrentiel... En effet, si le cadre d'analyse n'est pas remis en question, les moyens de faire progresser le contrôle du réseau bancaire ne peuvent être fondamentalement innovants et, d'une manière plus générale, la crise du contrôle de gestion ne peut pas être surmontée. L'approche classique prônerait principalement la mise en place d'outils de mesure plus fins, ce qui est particulièrement délicat dans le secteur bancaire.

De plus, il n'est pas certain que ces outils répondraient aux finalités du contrôle identifiés par Henri Bouquin (1996) : orienter les comportements des acteurs, interconnecter la stratégie et le quotidien et modéliser les relations entre les ressources réunies et les finalités. La gestion par les activités, aboutissement de la comptabilité par activités, est l'évolution la plus récente des méthodes classiques ; il s'agit du système répondant au mieux à ces préoccupations (H. Bouquin, 1994). Néanmoins, dans le secteur bancaire, Gérard Naulleau et Michel Rouach (1998), confirmant les propos de Gervais Thenet (1995, 1996), restent sceptiques quant à la possibilité d'implanter une comptabilité par activités pertinente.

Au cours des recherches d'amélioration des outils de contrôle du réseau bancaire, le *benchmarking* est apparu comme un outil ou une technique constituant un réel apport pour la problématique. Le principal intérêt du *benchmarking* est son caractère émergent ; pour répondre aux limites des outils classiques du contrôle, les praticiens et les consultants ont développé cette technique. Il serait possible d'évoquer les apports potentiels de ces démarches ; toutefois, le cadre d'analyse proposé par Robert Simons (1995) permet de préciser les intérêts du *benchmarking* et de situer ces intérêts par rapport aux démarches plus classiques de contrôle.

§1 Les quatre leviers de contrôle

Robert Simons (1995) a une vision plus globale du processus de contrôle, même si la définition qu'il donne du contrôle n'est pas novatrice. Les systèmes de contrôle sont ainsi définis comme (R. Simons, 1995, p.5) :

> *les processus et les procédures fondées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation.*

Quatre leviers de contrôle sont décrits, aucun ne pouvant être négligé :

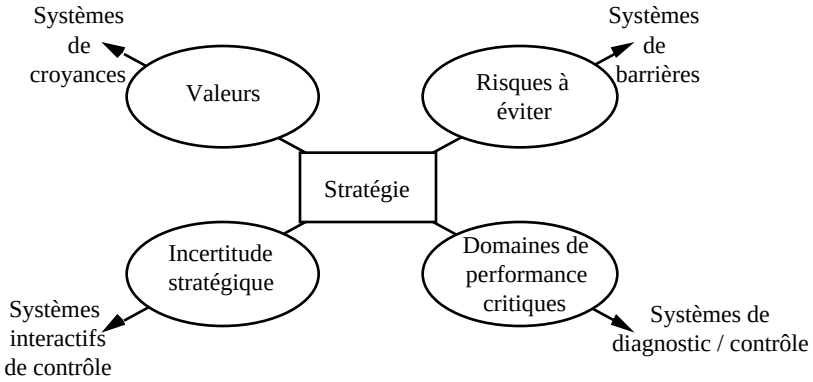

Figure III.8 Les niveaux de contrôle - D'après R. Simons (1995)

Les finalités des différents systèmes sont dépeintes brièvement :

- les systèmes de croyances sont utilisés pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités ;
- les systèmes de barrières, sont utilisés pour limiter le domaine recherche d'opportunités ;
- les systèmes de diagnostic / contrôle, sont utilisés pour motiver, suivre et récompenser l'atteinte des objectifs ;
- les systèmes de contrôle interactifs sont utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel, et l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies.

Les systèmes de croyances et de barrières sont, selon Robert Simons, globalement assimilables à la culture organisationnelle (R. Simons, 1995, p.57). Les systèmes de diagnostics / contrôle correspondent aux éléments les plus souvent rassemblés sous le vocable de contrôle de gestion, l'auteur présentant l'opposition qui existe entre le contrôle par les résultats et le contrôle par les processus. Dans le cadre théorique proposé, les systèmes classiques (contrôle par

les comportements ou par les résultats) ne sont plus opposés à l'approche culturelle. Le second apport d'importance concerne les systèmes de contrôle interactifs.

Les systèmes évoqués dans la première section de ce chapitre sont donc assimilables aux systèmes de diagnostic / contrôle. Un de ces systèmes doit occuper une place centrale dans le système de contrôle et jouer le rôle de signal devant amorcer le dialogue et le débat, les conclusions de ce débat devant être transmises à l'ensemble de l'organisation. C'est ce que Robert Simons appelle les systèmes interactifs de contrôle.

Ce cadre théorique ne s'oppose donc pas à la typologie développée par William Ouchi (1979) mais il propose une vision plus globale du contrôle. De plus, il est possible de faire un parallèle entre les trois niveaux de contrôle identifiés par Robert Anthony (1988) et la proposition de Robert Simons :

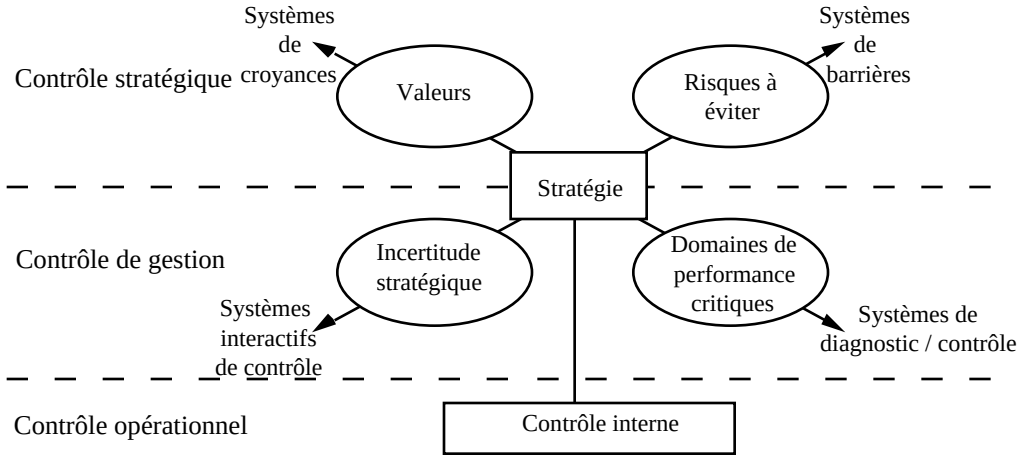

Figure III.9 Les apports de la typologie de Robert Simons par rapport aux niveaux de contrôle de Robert Anthony

Il convient enfin d'insister sur un aspect particulier de la redéfinition proposée des systèmes de contrôle qui depuis Robert Anthony avaient pour but essentiel d'assurer la mise en oeuvre de la stratégie. Robert Simons inverse quelque peu cette relation puisque les systèmes de contrôle pourraient être utilisés pour définir la stratégie. Ainsi Robert Simons (1995, p.102) affirme-t-il que les systèmes de contrôle ne sont pas seulement importants pour la mise en oeuvre de la stratégie mais aussi pour sa formulation :

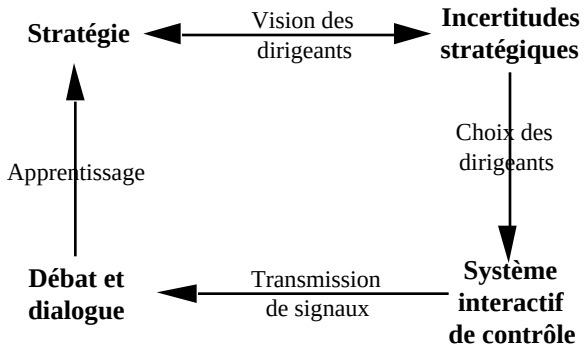

Figure III.10 L'utilisation des systèmes interactifs de contrôle pour transformer la vision des dirigeants en nouvelles stratégies - D'après R. Simons (1995)

En choisissant d'utiliser de manière interactive un système de contrôle, les dirigeants signifient leurs préférences pour la recherche de solutions nouvelles, la validation des décisions importantes et le maintien d'une surveillance à travers toute l'organisation. Tous les décideurs des niveaux intermédiaires sont engagés dans le dialogue. Grâce au dialogue, au débat et à l'apprentissage que permet le système interactif, de nouvelles stratégies émergent. L'attention est focalisée sur le système interactif, tous les autres systèmes étant utilisés à des fins de diagnostic.

Ainsi, si l'organisation dispose de n systèmes de contrôle (systèmes de planification, de calcul des coûts, de suivi des ressource humaines...) un seul sera utilisé de manière interactive et (n-1) à des fins de diagnostic. Exceptionnellement, en période de crise, plusieurs systèmes peuvent être utilisés de manière interactive (R. Simons, 1990), ce qui peut devenir risqué à moyen terme en paralysant le dialogue et le débat.

Il est surprenant de remarquer que la majorité des préconisations faites par les consultants pour surmonter les difficultés du contrôle du réseau de distribution bancaire repose sur ce concept d'interactivité. Il était, avant cette proposition de typologie de Robert Simons, relativement délicat de positionner de tels systèmes d'animation par rapport aux outils de contrôle classiques au point de se demander s'il s'agissait réellement de systèmes de contrôle.

§2 Le *benchmarking* : un système de contrôle interactif?

Les propositions de systèmes de contrôle visant à faire face aux limites des approches classiques semblent pouvoir être considérées comme des systèmes interactifs de contrôle. En effet, l'objectif poursuivi lors de la construction de

typologies d'agences ou de chaînes de ratios est de susciter le dialogue entre les responsables afin de détecter de nouveaux moyens d'action voire de nouvelles stratégies. Ce type de comportement est évoqué par Robert Simons (1995, p.99) pour fournir un exemple de système de contrôle interactif :

> *Au cours d'une analyse interactive des résultats, les cadres supérieurs d'une banque internationale apprirent que certains directeurs d'agence avaient obtenu une rentabilité surprenante en offrant des services et des produits spécifiques à leurs clients les plus fortunés et à leurs entreprises. Une étude réalisée pour comprendre les causes de cette différence révéla l'étendue et les profits que cette activité permettrait de réaliser. Aussitôt, les cadres supérieurs identifièrent le potentiel de cette activité spécialisée, et la banque abandonna son ancienne stratégie [...].*

Ce type de démarche se rapproche des préconisations faites, et présentées dans le chapitre 2, pour améliorer le contrôle et l'animation du réseau bancaire. Pour confirmer la pertinence de ce rapprochement, il est révélateur de comparer la schématisation des processus d'échanges et de débats suscités par le système interactif et l'organigramme du réseau bancaire.

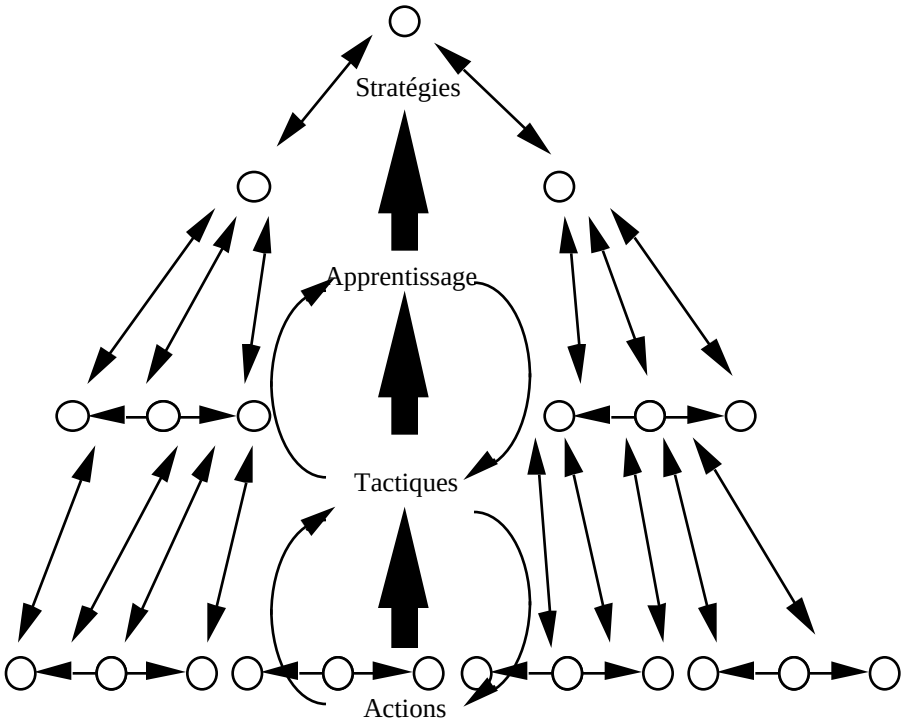

Figure III.11 Le rôle du système de contrôle interactif dans le partage de l'information et l'émergence de nouvelles stratégies - R. Simons (1995)

Ce schéma présente le processus de reformulation de la stratégie. En effet, le responsable de point de vente ne formule pas directement les nouvelles orientations stratégiques ; cependant, ses pratiques, les tactiques mises en oeuvre dans la gestion de son point de vente peuvent être à l'origine de la formulation de nouvelles orientations stratégiques ou bien de la diffusion de pratiques plus efficaces que les préconisations initiales.

Un système d'évaluation performant et interactif doit permettre d'identifier les pratiques les plus pertinentes et de les intégrer aux manuels de procédures. Cette conception du contrôle de gestion reconnaît donc implicitement la complémentarité des approches fondées sur les comportements et les résultats, la dimension culturelle n'étant toutefois pas remise en cause. Cette vision permet non seulement de combler les limites des procédures existantes ou de les actualiser, mais aussi de dynamiser l'organisation, de la forcer à s'adapter aux évolutions de son environnement. De nombreuses réflexions sur ce thème existent ; elles visent à développer ce qui est appelée une organisation apprenante (J. M. Sinkula, 1994) ou l'orientation marché (S. F. Slater et J. C. Narver, 1995).

Il est possible de mettre en évidence cette complémentarité des systèmes de contrôle en reprenant l'exemple proposé par William Ouchi pour illustrer le cas du contrôle par les résultats. Les vendeuses d'une boutique peuvent tout d'abord être soumises à un certain contrôle aux travers de leurs attitudes vis-à-vis des clients, leur formation, leur tenue vestimentaire... ; il s'agit d'un contrôle par le comportement. Il faut néanmoins reconnaître la place centrale de l'évaluation par le biais des résultats obtenus pour déterminer la rémunération, voire la prorogation du contrat de travail. Toutefois, il peut être intéressant de compléter ce système de contrôle par l'analyse des pratiques des vendeuses les plus performantes ce qui peut permettre d'identifier les facteurs explicatifs de cette performance. Certains éléments pourraient être ensuite intégrés dans les comportements à développer ou formalisés. Ce processus est itératif et permet d'améliorer de manière marginale les recommandations faites aux vendeuses ou en remettant en cause des pratiques anciennes (désapprentissage). Cette démarche n'est pas fondamentalement novatrice ; il ne s'agit ni plus ni moins qu'une certaine forme de *benchmarking* développée au sein de l'organisation. Une telle démarche est à rapprocher de la pratique qui consisterait à demander aux vendeuses les plus expérimentées ou les plus performantes de former les nouvelles arrivantes ou de conseiller les vendeuses en difficulté.

Toutefois, par rapport à l'approche proposée par William Ouchi, cette présentation s'inscrit dans une perspective diachronique ou dynamique. William Ouchi préconise la fixation d'objectifs et / ou l'énoncé de normes visant à orienter les comportements. Dans le cadre développé par Robert Simons, une certaine ambiguïté[1] des systèmes de contrôle doit subsister avec la dualité des contrôles par les comportements et par les résultats. Des comportements sont préconisés. En revanche, lorsque des doutes subsistent quant aux processus à mettre en oeuvre, chacun agit comme bon lui semble afin d'atteindre les objectifs assignés. En complément, le système interactif de contrôle doit permettre, par le débat et le dialogue, la remise en cause des objectifs fixés ou des comportements préconisés ; il s'agit du principal apport du cadre théorique proposé par Robert Simons.

Avant de discuter plus précisément des intérêts d'une telle démarche pour le contrôle du réseau bancaire, il semble nécessaire d'approfondir la réflexion par le développement des principes fondateurs du *benchmarking*.

§3 Les fondements "théoriques" du *benchmarking*

Rank Xerox est considérée comme l'entreprise ayant fait du *benchmarking* une véritable méthode, clef du rétablissement de sa compétitivité face aux japonais. Robert Camp (1989) a été un des promoteurs du *benchmarking* chez *Xerox* et un des principaux théoriciens de la démarche. Le terme de *benchmarking* est récent mais la pratique est courante. Il s'agit tout simplement d'évaluer sa performance et de progresser en se référant à ses compétiteurs. Chez *Xerox*, le *benchmarking* est défini comme :

> *un processus continu d'évaluation des produits, des services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders.*

La littérature traitant du *benchmarking* est très opérationnelle. Il convient toutefois de remarquer que le concept de *benchmarking* interne, c'est-à-dire l'idée de comparaisons entre unités similaires d'une même organisation, n'est pas novateur. Il est en effet évoqué parmi les différentes catégories possibles de

---

[1]Cette ambiguïté peut être comparée à l'intérêt pour l'organisation du *slack* budgétaire (N. Nohria et R. Gulati, 1996 ; X. Greffe, 1981, p.202).

benchmarking. Avant de passer en revue ces différentes formes de comparaisons, le processus général de *benchmarking* sera décrit.

A. La mise en place d'une démarche de *benchmarking*

Le processus de *benchmarking* est souvent décomposé en cinq phases. Elles ne sont jamais exactement les mêmes selon les auteurs. Le processus présenté est celui proposé par Robert Camp (1989)[1]. Par comparaison, les cinq phases identifiées par Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) sont : décider où appliquer le *benchmarking*, identifier les partenaires, recueillir l'information, analyser et mettre en oeuvre pour obtenir des résultats.

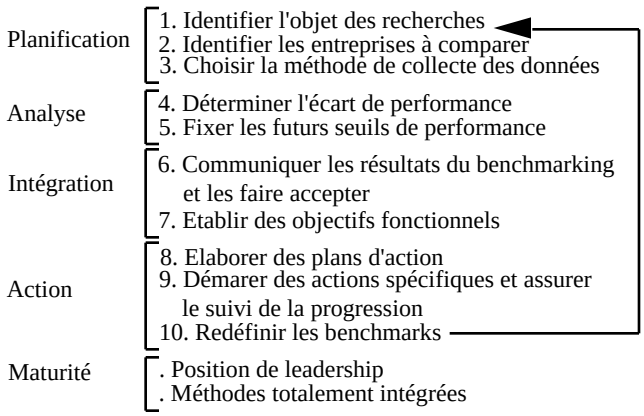

Figure III.12 Les différentes phases du processus de benchmarking - *R. C. Camp (1992)*

La phase de planification consiste à identifier pour chaque fonction de l'entreprise, ses *outputs* et les entités auxquelles il serait possible de comparer ces fonctions ; les premières entités concernées sont les concurrents directs, mais il peut s'agir d'entreprises leader pour une fonction particulière. Vient ensuite la collecte d'information qui ne se fait pas seulement par les contacts avec les partenaires mais aussi par le biais des associations professionnelles ou les publications.

La phase d'analyse nécessite une parfaite connaissance de ses propres méthodes et une évaluation rigoureuse de ses forces et faiblesses. Les questions qui doivent être posées sont : le partenaire est-il meilleur, si oui pourquoi et de combien, quelles méthodes utilise-t-il ou envisage-t-il d'utiliser? Comment pourraient-elles être adaptées? Les réponses donnent la mesure de l'écart de

[1]Robert Camp est le premier "théoricien" du *benchmarking*. Par conséquent, Les autres propositions s'inspirent fortement de cette conceptualisation.

performance, cet écart fournissant une base objective d'action : réduire l'écart ou capitaliser l'avantage acquis.

L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les résultats de l'analyse pour la fixation d'objectifs opérationnels. Cela demande une planification rigoureuse pour incorporer les nouvelles méthodes au fonctionnement de l'entreprise et s'assurer que les conclusions du *benchmarking* sont répercutées dans tous les processus formels de planification.

Les conclusions du *benchmarking* et les principes opérationnels qui en ont été tirés doivent ensuite être traduits en applications concrètes ; c'est la phase d'action. Les applications concrètes doivent être soumises à des évaluations périodiques pour mesurer les progrès accomplis. En outre, tout programme de changement doit prévoir des échéances de remise à jour pour les conclusions du *benchmarking* elles-mêmes, puisque les méthodes utilisées à l'extérieur évoluent constamment. Ce réajustement n'est possible que si un dispositif de veille fonctionne en permanence.

La maturité est atteinte lorsque les méthodes de pointe ont été incorporées à tous les processus de l'entreprise et une position de supériorité assurée. La maturité est également atteinte quand le *benchmarking* devient un élément essentiel, permanent et institutionnalisé du processus de management. Il est alors pratiqué à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement par des spécialistes. Ces derniers sont utiles, mais le *benchmarking* n'atteint vraiment son objectif que lorsque l'ensemble de l'organisation est à l'affût des meilleures méthodes extérieures à s'approprier.

Pour distinguer les différentes catégories de *benchmarking*, deux visions du problème sont possibles : faire une typologie en fonction du ou des partenaires choisis ou bien en fonction du domaine de réflexion, les deux éléments étant plus ou moins liés. Ces éléments peuvent aussi émerger au cours de la démarche de *benchmarking*. La première phase de réflexion amène à spécifier le domaine de l'amélioration alors que la phase de recherche de partenaires amène à choisir un partenaire interne ou externe.

B. Les domaines de réflexion envisageables pour le *benchmarking*

Yoshinobu Ohinata (1994) identifie cinq domaines de réflexion dans le contexte japonais : le produit, les fonctions, le *process*, l'organisation et la stratégie.

Le *benchmarking* des produits est le plus développé au Japon ; en réponse à toute innovation de produit, de concept ou de commercialisation, l'entreprise japonaise est capable de lancer en quelques mois un produit similaire.

Le *benchmarking* fonctionnel a pour objectif le contrôle de qualité et la plus grande efficience. Certaines entreprises des secteurs agro-alimentaires et des produits d'hygiène, ont appris et assimilé les pratiques de *Procter & Gamble* alors que d'autres ont imité les programmes de formation de *General Electric*.

Le *benchmarking* des processus a pour objectif l'amélioration de l'efficience et l'accroissement de la compétitivité en se focalisant sur le niveau opérationnel. Le système de juste à temps développé chez *Toyota* a servi de référence à de nombreuses entreprises.

Le *benchmarking* organisationnel permet d'accroître la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions d'un environnement compétitif. Le système divisionnel de *Matsushita* a servi de modèle d'efficacité à de nombreuses entreprises.

Le *benchmarking* stratégique se concentre sur les changement stratégiques, les allocations de ressources prioritaires, et la diversification. Le meilleur exemple est la redéfinition des domaines d'activité de *NEC* basée sur celle de *Computer & Communication*.

Une manière plus pertinente de décrire les différentes catégories de *benchmarking* est basée sur le choix du ou des partenaires.

C. Les partenaires de *benchmarking*

Les différents partenaires de *benchmarking* possibles permettent de distinguer trois catégories de pratiques : le *benchmarking* interne, externe et fonctionnel.

Le *benchmarking* interne

De nombreuses entreprises disposent d'un certains nombre de filiales, de groupes de services... géographiquement dispersés. Dans de tels cas, l'entreprise abrite un certain nombre d'opérations similaires qui peuvent aisément être comparées les unes aux autres (B. Karlöf et S. Ostblom, 1994). Ce type de *benchmarking* est appelé *benchmarking* interne. Une entreprise de vente ayant, par exemple, des bureaux dans plusieurs régions françaises peut les comparer entre eux afin de trouver la meilleure pratique en cours quant à la qualité perçue par le client.

Le *benchmarking* interne est présenté par Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) comme "un fabuleux moyen de mettre en oeuvre des changements et d'apprendre à l'organisation le fonctionnement du *benchmarking*". Selon les auteurs, à part quelques exceptions, il est toujours possible d'identifier les possibilités de développement en étudiant ses propres opérations. Les processus innovateurs peuvent évoluer et se développer dans un système centralisé comportant des ramifications, et ces processus peuvent être adoptés par d'autres parties de l'organisation au bénéfice de l'ensemble de celle-ci.

Lorsque la démarche prend place au sein de l'organisation, l'accès à l'information est grandement facilité, les problèmes de confidentialité n'existent plus... Toutefois, pour Gérard Balm (1994), même s'il y a peu de chances pour qu'il existe des sources d'amélioration significative, il est de règle de commencer par envisager le *benchmarking* interne. Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) parlent simplement de faiblesse :

> *les chances de trouver des performances figurant dans les meilleures mondiales au sein de l'organisation sont moindres que si des alternatives étaient cherchées à l'extérieur.*

Le *benchmarking* interne ne doit pas être considéré comme un substitut au *benchmarking* externe ou au *benchmarking* fonctionnel. Il devrait être vu comme une première étape dans la quête de l'excellence et promouvoir l'apprentissage et le consensus en ce qui concerne la méthode elle-même.

Le *benchmarking* externe

Le *benchmarking* externe désigne la comparaison de son organisation avec des organisations similaires voire identiques mais situées ailleurs. Les partenaires peuvent être des concurrents directs, ou bien des organisations équivalentes opérant dans d'autres pays et desservant d'autres marchés. Pour certains, dans le premier cas, il s'agit tout simplement de la veille concurrentielle ; cette pratique devrait être courante (G. J. Balm, 1994). Toutefois, l'approche sera considérablement différente selon que le *benchmarking* est appliqué à des concurrents évoluant sur le même marché ou à des collègues évoluant sur des marchés différents.

Il arrive fréquemment que des entreprises concurrentes collaborent à des études de *benchmarking* dans des domaines où l'information n'est pas considérée comme stratégique. Ces études sont souvent initiées par des associations professionnelles dont l'objectif est de favoriser l'échange d'information au bénéfice de leurs membres. Une illustration de ce type de pratique est celle du consortium américain de *Benchmarking des Télécommunications* qui regroupe un certain nombre de sociétés concurrentes (*AT&T*, *Bell Atlantic*, *MCI*, *Ameritech*, *GTE*...). Son objectif est de comparer, développer et améliorer les techniques de base faisant l'objet d'un intérêt commun (B. Karlöf, 1995). Les problèmes d'accès à l'information sont de moindre ampleur quand les organisations opèrent sur des marchés différents.

Le *benchmarking* fonctionnel

Le *benchmarking* fonctionnel consiste en une comparaison de produits, services et processus de travail avec ceux des meilleures entreprises quel que soit le secteur d'activité de celle-ci. Lorsque d'autres industries sont prises comme point de repère, il n'est pas possible de faire des comparaisons vraiment globales. L'idée consiste à appliquer le *benchmarking* à des parties de l'entreprise qui présentent une similarité. Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) citent l'exemple d'un groupe bancaire européen voulant appliquer le *benchmarking* aux guichets accueillant la clientèle en se référant à une organisation dont l'excellence est reconnue dans ce domaine comme *Singapore Airlines*.

Une des principales limites du *benchmarking*, jamais citée par les praticiens, est tout simplement le fait que cette démarche s'attache essentiellement aux

éléments tangibles. Une démarche de ce type ne peut permettre d'identifier tous les paramètres explicatifs du différentiel de performance. De même, les écrits traitant du *benchmarking* n'abordent que rarement les problèmes de résistance au changement ou de rétention d'information. Par exemple, Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) ne formulent qu'un avertissement :

> *Ne sous-estimez pas les problèmes et les difficultés du* benchmarking *parce qu'il s'agit d'un projet interne. Nous connaissons des exemples qui montrent la façon dont les difficultés peuvent, dans la réalité des projets internes, être exacerbées par l'inertie et les conflits au sein d'une organisation. Au lieu de se concentrer sur les moyens d'apporter des améliorations, les gens se mettent à critiquer et à défendre leur territoire.*

Yoshinobu Ohinata (1994) cite de nombreuses limites mais les problèmes de diffusion du savoir ou des pratiques ne sont jamais évoqués. Une des limites du *benchmarking* centré sur le produit serait la baisse de rentabilité des produits copiés ; pour le *benchmarking* organisationnel, l'impossibilité de licencier l'équipe de direction ou, pour le *benchmarking* stratégique, les barrières à l'entrée sur les nouveaux marchés ou bien les risques liés à une trop grande spécialisation.

Pour caractériser une démarche de *benchmarking* parfaitement mise en oeuvre, certains praticiens parlent du passage du *benchmarking* au *benchlearning*. Ce *benchlearning* est évoqué par Robert Camp (1992) dans la phase de maturité, Yoshinobu Ohinata (1994) présente le *benchmarking* comme un processus d'apprentissage alors que Bengt Karlöf et Svante Ostblom (1994) proposent le schéma suivant :

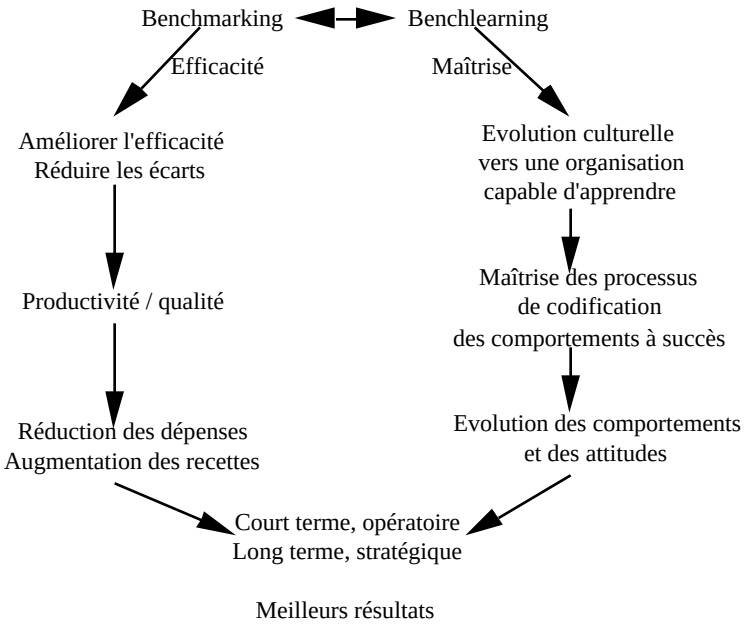

Figure III.13 Une comparaison des processus de benchmarking *et* benchlearning *- B. Karlöf et S. Ostblom (1994)*

Le *benchmarking*, dans sa forme la plus complète, peut donc être considéré comme un processus d'apprentissage organisationnel. Ce parallèle est confirmé par Barbara Levitt et James March (1988) qui décrivent les transferts d'expériences issues d'autres organisations comme une des deux formes identifiées d'apprentissage. Les similitudes qui existent entre le processus de *benchmarking* et l'apprentissage organisationnel permettent un enrichissement considérable de la réflexion. Ces travaux permettraient de mieux comprendre les résistances au changement mais aussi les réticences des acteurs à la diffusion de leurs connaissances et de leurs expériences, problèmes qui ne sont que rapidement évoqués dans la littérature consacrée au *benchmarking*. En effet, ces phénomènes sont par exemple largement décrits et analysés par Chris Argyris (1993) sous le vocable de routines défensives.

Pour conclure ce chapitre, il semble non seulement que le réseau bancaire est une structure très propice à une démarche de *benchmarking* interne mais aussi que le *benchmarking* est un excellent complément des outils de contrôle plus classiques. En effet, il n'est en aucun cas question de contrôler l'organisation avec, comme seul outil, une démarche de *benchmarking* interne. La comptabilité de gestion a, par exemple, un rôle central pour évaluer la rentabilité des clients ou des produits, les procédures sont indispensables pour assurer la sécurité des opérations bancaires ou encore l'homogénéité du réseau. En somme, le

benchmarking interne semble être un moyen de dépasser les nombreuses critiques faites au contrôle de gestion.

L'introduction, au travers de l'évocation de la crise du contrôle de gestion, avait permis de faire remarquer que l'approche classique du contrôle s'inscrivait dans une optique de stabilité de l'organisation. Les nombreuses propositions d'amélioration relevées (A. Burlaud, 1990 ; H. Bouquin, 1994 ; Ph. Lorino, 1995...) visaient toutes à augmenter la souplesse des systèmes. Il est révélateur de remarquer que les systèmes de contrôle émergents, en l'occurrence les préconisations de développements des échanges interpersonnels formulées le plus souvent par des consultants, s'inscrivent dans cette optique. Le cadre théorique proposé par Robert Simons (1995), fondé sur la dualité d'un système d'échange, tel le *benchmarking*, et des approches traditionnelles du contrôle, permet d'expliquer ces développements. En effet, le contrôle de gestion bancaire est trop longtemps resté focalisé sur les systèmes d'aide à la décision en négligeant les problématiques d'animation de la structure et de déclinaison de la stratégique.

Il est enfin nécessaire de faire le lien entre les propositions de systèmes de contrôle et les enjeux stratégiques considérables qui ont été identifiés et décrits dans le chapitre 2. Ces enjeux semblent substantiels, compte tenu du domaine d'action du contrôle de gestion. Néanmoins, en période d'évolution rapide du métier de banquier de détail, il est nécessaire de prévoir, parmi l'ensemble des routines organisationnelles, des routines dont l'objectif est de favoriser les évolutions. C'est le rôle qui est assigné aux systèmes interactifs de contrôle. Ces systèmes doivent permettre d'identifier les pratiques les plus pertinentes, c'est-à-dire stimuler l'apprentissage organisationnel, mais aussi favoriser l'émergence de nouvelles idées ou tactiques voire de nouvelles stratégies. Les systèmes interactifs de contrôle tels qu'ils sont décrits par Robert Simons (1995) constituent donc un moyen d'adaptation de l'entreprise bancaire aux développements des technologies et des nouveaux canaux de distribution, à la vente de nouveaux produits tels les produits d'assurance... Il s'agit également d'un moyen d'assurer l'interface avec le marché telle qu'elle est décrite par Joël Le Bon (1997). Il ne faut cependant jamais oublier que ces systèmes s'appuient et viennent en complément des outils de contrôle classiques, outils regroupés par Robert Simons (1995) sous le vocable de systèmes de diagnostic / contrôle.

De nombreux arguments plaident donc en la faveur du développement d'un *benchmarking* interne. Ces arguments sont non seulement développés par les théoriciens comme Robert Simons (1995) mais également par les praticiens.

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique	Avancement de la réflexion
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation		
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité	
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle		
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne	
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne		
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure		
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?		

Figure III.14 Avancement de la réflexion : des propositions théoriques aux solutions opérationnelles

Néanmoins, la démarche de *benchmarking* interne suscite deux catégories essentielles d'interrogations, concernant tout d'abord l'identification des partenaires de *benchmarking* et, ensuite, le processus de transfert des connaissances. Le chapitre suivant sera consacré à la première catégorie d'interrogations, c'est-à-dire aux aspects technologiques du *benchmarking*, alors que le chapitre 5 abordera les difficultés d'ordre social liées au transfert de connaissances.

CHAPITRE 4 : LA FAISABILITÉ TECHNIQUE DU *BENCHMARKING* INTERNE

Le *benchmarking* interne apparaît, au travers des différents éléments de littérature étudiés, comme un système particulièrement intéressant de contrôle (ou d'animation) du réseau d'agences bancaires. Cet outil d'animation est souvent préconisé de manière implicite par les consultants chargés de faire face aux lacunes du contrôle de gestion bancaire (chapitre 2) et il entre parfaitement dans le cadre des systèmes interactifs de contrôle décrit par Robert Simons (1995). Néanmoins, il pose différentes questions d'ordre technique ou technologique pour reprendre la terminologie d'Henri Bouquin (1988), les solutions proposées n'étant pas totalement satisfaisantes.

L'intérêt porté à ces aspects technologiques mérite quelques explications. Tout d'abord, le contrôle de gestion a besoin d'outils ou de techniques pour compléter les travaux des théoriciens des organisations. Le choix de présenter les techniques permettant l'identification des partenaires de *benchmarking* et de fournir des moyens d'action pour le praticien a donc été fait. Il faut aussi admettre que ces réflexions sont à l'origine de cette recherche. En effet, des techniques d'évaluation de la performance intéressantes ont essentiellement été développées par des économistes. Il semblait alors nécessaire de se pencher sur ces outils et leurs principes fondateurs, en adoptant le point de vue du contrôleur de gestion, pour discuter de leurs apports.

Alors que l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres permettant d'expliquer la performance organisationnelle, le concept

de performance et les moyens de la mesurer sont rarement définis précisément. En effet, la performance organisationnelle recouvre des concepts aussi divers que l'efficacité, l'efficience, la productivité... chacun de ces termes ayant une acception théorique précise bien que, souvent, des ambiguïtés puissent subsister dans certains exposés (L. J. Parsons, 1994). Une première explication de cette ambiguïté pourrait être l'ascendance des sciences de gestion. En effet, les sciences de gestion sont une émanation des sciences économiques et, pour l'économiste, seul le concept d'efficience existe, la productivité en étant un indicateur. Une large revue de littérature (J. P. Campbell, 1977) ayant permis d'identifier trente critères différents d'efficacité, amène son auteur à conclure par :

> *... les personnes adhèrent à des modèles différents, et il n'y a aucune manière permettant d'en choisir un. Alors, quand une liste des différents points de vue est dressée, la liste composée a inévitablement l'air désordonnée.*

Bien que les concepts d'efficacité et d'efficience aient des acceptions précises, le Conseil National du Crédit (1990) retient les définitions suivantes : l'efficacité est l'aptitude à réaliser des objectifs en termes de "qualité-quantité-temps", à *input* constant alors que l'efficience est définie comme l'utilisation la plus économe des moyens pour un *output* déterminé. Il existe toutefois des définitions consensuelles qui décrivent l'efficacité comme la capacité à réaliser des objectifs et l'efficience par référence au ratio *output / input*. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des consommations de ressources, ou par la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles (A. Desreumaux, 1992b ; A. Burlaud et C. J. Simon, 1997).

Dans une première section, une réflexion sur le concept[1] de performance et ses dimensions multiples sera suivie par une revue des outils de mesure existants avec leurs intérêts et leurs limites. Un des apports des techniques développées est non seulement de permettre une évaluation de la performance mais aussi d'identifier des unités de référence, c'est-à-dire des partenaires de *benchmarking* potentiels. Enfin, dans une seconde section, la spécification de la fonction de

---

[1]S'il s'agit réellement d'un concept.

production du point de vente sera évoquée. Il s'agit en effet du dernier facteur indispensable à la pertinence de la mesure de la performance.

Section 1 : le concept de performance organisationnelle et sa mesure

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion ; de très nombreuses recherches s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier[1] sur la performance organisationnelle celle-ci étant le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux. Toutefois, ces critères ne représentent qu'une vision singulière de l'organisation, la vision économique.

§1 Les visions du concept de performance

Plutôt que de passer en revue les différents courants de pensée, il semble plus intéressant d'analyser des travaux dont l'objectif est de proposer une vision globale de la performance. Deux recherches seront présentées : la première a été menée dans un environnement purement académique (R. E. Quinn et J. Rohrbaugh, 1983) alors que la seconde avait pour objectif la validation d'une construction théorique par des praticiens (E. M. Morin *et alii*, 1994).

A. Une typologie des critères de l'efficacité organisationnelle

Avant de proposer une représentation de la performance organisationnelle, Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983) tentent d'expliquer les nombreuses confusions qui existent. La première explication propose d'appréhender la performance comme un construit et non pas un concept.

Pour Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983), un concept est une abstraction de faits observés, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables. Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont sensés représenter. Ils sont inférés à un plus haut niveau d'abstraction à partir des événements observés, et leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant bâtis à partir de concepts moins

[1]Les programmes de recherche PIMS et OASIS évoqués *supra* en sont de bons exemples.

abstraits. Concernant la performance, personne ne semble capable de citer les concepts (tels la productivité ou la croissance du capital) qui doivent être inclus dans le construit de performance.

L'identification de l'ensemble des variables entrant dans le champ de la performance permet d'avoir un premier éclaircissement du construit. C'est le travail qui a, par exemple, été réalisé par Campbell au travers du recensement de trente indicateurs. Ensuite, il peut être pertinent de regrouper les variables présentant certaines similarités. Robert Quinn et John Rohrbaugh ont tenté de synthétiser ces éléments, cette approche n'étant pas totalement novatrice. Il convient en effet de citer les travaux de Richard Scott (1977), Stanley Seashore (1979) et Kim Cameron (1978).

Partant de ces éléments, Robert Quinn et John Rohrbaugh tentent de répondre à la question suivante : comment les théoriciens et les chercheurs perçoivent-ils le construit d'efficacité? La recherche a été menée à partir de la liste de trente critères d'efficacité dressée par Campbell (1977). Dans un premier temps, cette liste a été retraitée par sept experts. Lorsqu'au moins six des sept experts considéraient que le critère devait être exclu de l'analyse, il était retiré. Finalement, dix-sept critères ont été retenus ; ils ont été comparés deux à deux (136 paires). Pour chacune des paires, le répondant devait se prononcer sur la similarité des critères au moyen d'une échelle graduée de 1 à 7. Quarante-cinq chercheurs ont répondu aux questions ce qui a permis de mettre en évidence trois dimensions sous-jacentes : objectifs interne / externe, flexibilité / contrôle et moyens / résultats. Ces trois dimensions permettent d'identifier huit cas de figure :

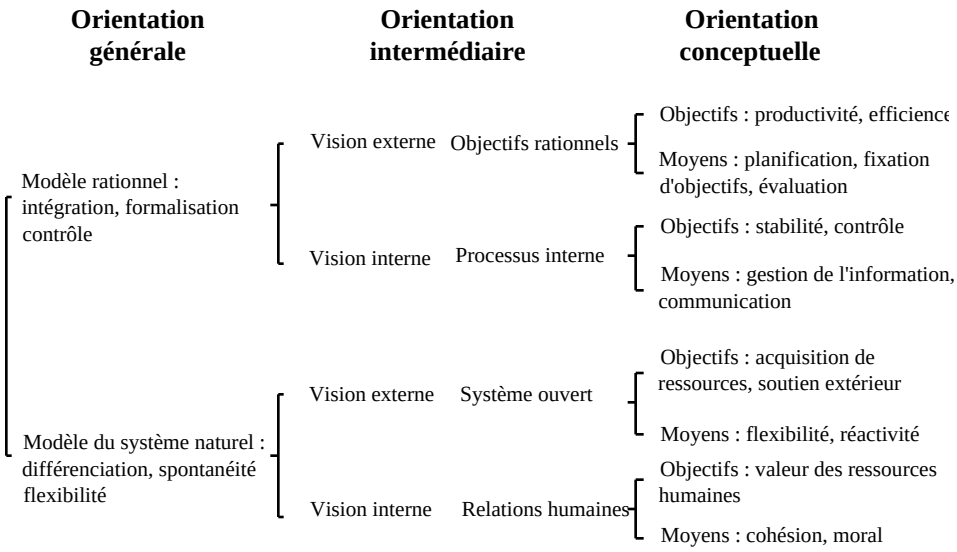

Figure IV.1 Les différentes dimensions de la performance organisationnelle - R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)

Cette classification des critères de performance[1] est cohérente avec les différents modèles de l'efficacité organisationnelle utilisés auparavant. Il convient de remarquer que les conclusions de Robert Quinn et John Rohrbaugh ne sont pas particulièrement novatrices par rapport aux travaux qui avaient déjà été réalisés par Richard Scott (1977) et par Stanley Seashore (1979). Les similarités avec la proposition de Kim Cameron (1978) sont encore plus frappantes. Toutefois, cette recherche permet de synthétiser ces différentes propositions et, dans le cas de la recherche de Kim Cameron, de décrire de manière plus complète les différents modèles. C'est la raison pour laquelle cette recherche sert de référence dans la définition de l'efficacité ou de la performance organisationnelle. Il est toutefois nécessaire de confronter cette vision de théoriciens aux réalités organisationnelles ; c'est ce qui a été entrepris par Estelle Morin *et alii* (1994).

Ces derniers présentent une large revue de la littérature traitant de l'efficacité organisationnelle. Bien que cette recherche soit beaucoup plus récente que celle de Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983), il convient de remarquer que les travaux de références sont les mêmes. Ainsi, les nombreuses réflexions aboutissent, pour la plupart, à un constat de complexité du concept et d'antagonisme des différentes dimensions. En effet, selon le cadre théorique

[1]Robert Quinn et John Rohrbaugh utilisent indifféremment les termes d'efficacité et de performance même s'il est possible de ne considérer l'efficacité que comme une facette particulière de la performance.

choisi, certains groupes de pression seront privilégiés par l'évaluation de l'efficacité organisationnelle.

A chaque courant de pensée correspondent des critères particuliers d'efficacité organisationnelle qui ont pour inconvénient d'être théoriques et partiels. Ces différentes visions de l'efficacité ont chacune leurs mérites, mais ont-elles suffisamment de pertinence et de robustesse? Le principal intérêt de la recherche d'Estelle Morin *et alii* est la confrontation de ces modèles théoriques aux représentations de la performance organisationnelle des praticiens . Le recours à une démarche de type Delphi a permis de faire préciser le concept par des praticiens. Finalement la recherche mène à l'identification de quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique. Cela ne signifie toutefois pas que chaque individu évalue l'efficacité de l'organisation sur chacune des quatre dimensions mais plutôt que son évaluation s'inscrit à l'intérieur d'une ou de plusieurs de ces dimensions. Les dimensions mises en évidence confirment la pertinence des différentes représentations (ou courants de pensée) de l'organisation recensées par les auteurs. Ces dimensions sont évaluées au travers des critères suivants :

Valeur des ressources humaines	**Efficience économique**
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	**Pérennité de l'organisation**
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Figure IV.2 Les quatre dimensions de la performance organisationnelle - E. M. Morin et alii *(1994)*

Il faut néanmoins noter l'existence d'interrelations entre les dimensions. Par exemple, la rentabilité entre aussi bien dans le cadre de l'efficience économique que dans celui de la pérennité de l'organisation. Des préconisations plus anciennes telle celle de Robert Kaplan et David Norton (1992) s'inscrivent dans cette optique en proposant une multitude de critères pour évaluer les différentes dimensions de la performance organisationnelle.

Cette proposition présente néanmoins des faiblesses par rapport au modèle de Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983). En effet, les ressources humaines se trouvent privilégiées par rapport aux autres groupes de pression. Il serait possible de ne retenir qu'une seule dimension politique de la performance, correspondant au modèle du système naturel de Robert Quinn et John Rohrbaugh, ou bien de retenir une dimension par groupe externe. De même, des liens existent entre l'efficience économique et la pérennité de l'organisation. En somme, le modèle quadridimensionnel d'Estelle Morin *et alii* pourrait être réduit aux seules dimensions objective (efficience économique et pérennité) et subjective (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeur des ressources humaines) de la performance.

Ces remarques confortent la robustesse de la représentation de Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983) qui ne présentent pas des critères totalement indépendants mais une hiérarchie de critères plus ou moins fine. Avant de réaliser une synthèse de ces éléments et de les extrapoler au cas bancaire, il peut être intéressant de passer en revue les travaux traitant plus spécifiquement du point de vente.

B. Les dimensions de la performance du point de vente

Les travaux réalisés sur ce point particulier n'apportent que peu d'éléments par rapport aux deux propositions qui viennent d'être évoquées ; cela n'est pas surprenant compte tenu du caractère universel de ces modèles. Néanmoins, deux catégories de réflexions sur la mesure de performance du point de vente ont été identifiées : les réflexions théoriques et les tentatives d'opérationnalisation.

D'un point de vue théorique, les indicateurs de performance des réseaux de distribution proposés par Louis Stern et Adel El-Ansary (1992) sont au nombre de trois :

- l'efficacité :
  - distribution (capacité à fournir le niveau de service demandé par les clients) ;
  - stimulation (capacité à stimuler la demande pour optimiser l'activité).
- l'équité (capacité à procurer des utilités à des segments périphériques).

- l'efficience :
  - productivité (optimisation des ressources physiques mises en oeuvre) ;
  - rentabilité (optimisation des ressources financières mises en oeuvre).

Un autre exemple d'objectifs de performance est proposé par Joël Jallais *et alii* (1994) qui distinguent quatre domaines : les objectifs commerciaux, financiers, sociaux et de communication.

Il serait aussi possible d'ajouter à ces réflexions les travaux qui seront présentés dans la section 2 de ce chapitre, consacrée aux déterminants de la performance du point de vente. Celle-ci est, dans la majorité des cas, appréhendée au moyen du chiffre d'affaires. Les contraintes techniques (le recours aux fonctions de production) limitent à une seule dimension le concept de performance, la dimension prépondérante semble donc être le volume des ventes. Les deux propositions théoriques qui viennent d'être évoquées montrent l'existence d'autres dimensions.

Ces représentations théoriques sont confirmées par divers travaux empiriques. Deux recherches seront évoquées. Même si l'objectif du travail de Mark Spriggs (1994) est la présentation d'une méthodologie visant à mesurer la performance des membres d'un réseau, l'application de la méthodologie proposée aboutit à l'identification de cinq dimensions. Les cinq facettes identifiées sont la performance commerciale, la performance financière, le comportement de vente, le service au consommateur et les activités de soutien. Un intérêt de ce travail est de montrer que dans une telle approche, ce que Béatrice Lallé (1991) appelle les produits cachés sont intégrés dans l'outil de mesure avec l'intérêt porté aux activités de soutien et au service au consommateur[1]. Il est donc réducteur d'affirmer que seule la performance économique est étudiée.

Un second travail est particulièrement important. Nirmalaya Kumar *et alii* (1992) analysent les attentes de l'offreur (qui peut être comparé au sommet hiérarchique dans le cadre du réseau bancaire) vis-à-vis de ses revendeurs (les agences). L'intérêt de cette recherche réside dans l'adaptation du modèle de Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983) au réseau commercial et dans la validation de ce modèle. Les quatre modèles de référence sont mobilisés :

---

[1]La proposition de Béatrice Lallé a été développée dans le chapitre 2.

- En se situant dans le cadre du modèle de la rationalité des objectifs, le revendeur devrait être évalué en fonction de l'atteinte des objectifs d'efficience et de productivité. Concrètement, cela se traduit par une évaluation en termes de ventes ou de profits générés en fonction du potentiel du territoire du revendeur et de la concurrence mais aussi en termes de couverture de ce même territoire.
- Le modèle des relations humaines appliqué à l'évaluation du revendeur conduit à s'intéresser aux aspects sociaux de la relation. L'établissement d'une relation de confiance devrait amener le revendeur à devenir un partenaire de qualité. L'offreur trouverait avantage à développer les compétences de ses revendeurs. Sont concernées aussi bien l'expérience et la connaissance des produits du personnel commercial du revendeur que les qualités administratives, d'encadrement et stratégique des cadres.
- Le modèle du processus interne peut être réduit à deux dimensions : la conformité des actions par rapport aux attentes et la loyauté du revendeur. La loyauté du revendeur recouvre l'engagement du revendeur ainsi que sa motivation. La conformité des actions est simplement le respect des recommandations faites par l'offreur. Dans le cadre du réseau commercial interne, cette dimension ne semble pas pertinente ; il n'y a en effet qu'un seul offreur...
- L'application de l'approche systémique au réseau de vendeur conduit à évaluer la performance en termes de croissance, de satisfaction du client et de capacité d'adaptation du revendeur. Ce dernier élément se traduit par la capacité innovatrice du revendeur pour faire face aux évolutions de son environnement.

Les différentes facettes permettant l'évaluation de la performance du revendeur selon le point de vue de l'offreur sont reprises dans le tableau suivant :

Modèle d'efficacité	Impératif fonctionnel	Objectif de l'offreur	Contribution du revendeur
Rationalité des objectifs	Atteinte des objectifs	Efficience Productivité	Contribution au profit Contribution aux ventes
Relations humaines	Conservation du modèle	Développement des ressources humaines	Compétence du revendeur
Processus interne	Intégration	Stabilité Contrôle	Loyauté du revendeur Conformité des actions (obédience)
Système ouvert	Adaptation	Croissance Adaptation Légitimité externe	Contribution à la croissance Adaptabilité du revendeur Satisfaction du consommateur

Tableau IV.1 Un cadre théorique permettant d'évaluer la performance des revendeur du point de vue de l'offreur - D'après N. Kumar et alii *(1992)*

Il convient de remarquer que, conformément au modèle de Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983), la dimension légitimité de l'organisation vis-à-vis des partenaires extérieurs n'est pour Nirmalaya Kumar *et alii* (1992) qu'une composante de l'approche systémique alors qu'il s'agit d'une dimension à part entière dans le modèle d'Estelle Morin *et alii*. A l'exception de la dimension loyauté du revendeur, qui était corrélée avec l'ensemble des autres dimensions, les données collectées ont montré la pertinence des sept facettes restantes. Cela confirme une nouvelle fois la robustesse de la représentation proposée par Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983).

C. Une relativisation des différentes visions de la performance

La mesure de performance retenue est donc fonction du point de vue adopté. Certaines recherches (K. S. Cameron et D. A. Whetten, 1981 ; R. E. Quinn et K. S. Cameron K. S., 1983) ont montré la relation qui existe entre la phase du cycle de vie dans laquelle l'organisation se situe et les indicateurs de performance utilisés. En utilisant la grille d'analyse proposée par Robert Quinn et John Rohrbaugh (1981), Robert Quinn et Kim Cameron (1983) étudient les critères d'efficacité utilisés au sein d'une organisation nouvelle.

Dans la phase de création, la vision systémique est favorisée ainsi que le modèle des relations humaines. L'accent est donc mis sur la flexibilité, l'acquisition des ressources, la cohésion sociale et le développement des ressources humaines alors que sont un peu négligés les critères d'efficience, de productivité, de gestion de l'information, de communication et de contrôle. Dans un second temps, vient la

phase de formalisation. Un changement radical de priorités se produit ; les dimensions qui étaient négligées deviennent alors prioritaires. Enfin, en cas de difficultés, l'approche mécaniste est privilégiée par rapport à l'approche organique. Ceci est en totale contradiction avec la théorie contingente selon laquelle la complexité de l'organisation devrait être liée à la complexité de son environnement ; c'est l'évolution contraire qui se produit.

Kim Cameron et David Whetten (1981) arrivent aux mêmes conclusions. Les critères de performance utilisés dans la première partie du cycle de vie appartiennent au système ouvert alors que les dimensions rationnelles et internes prennent de l'importance avec le vieillissement de l'organisation.

Tous les modèles proposant une représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples. Kim Cameron et David Whetten (1983) notent que tout consensus est impossible pour les raisons suivantes :

- les différents domaines de recherches mettent l'accent sur des processus et des attributs différents ce qui entraîne une grande variété de critère d'efficacité et de performance ;
- l'ensemble du domaine de l'efficacité ou de la performance est inconnu ;
- les meilleurs critères d'évaluation sont déterminés subjectivement.

Cependant, il existe un accord sur la démarche à suivre pour aboutir à une définition acceptable du concept. C'est une de ces approches que présente Mark Spriggs (1994) dans sa proposition méthodologique. La définition de la performance étant fonction de la problématique traitée, la démarche suivante est proposée :

- 1. description de la nature générale de la performance ;
- 2. spécification du domaine particulier qui sera évalué ;
- 3. identification de l'angle d'évaluation de la performance ;
- 4. établissement du type de données nécessaires ;
- 5. création d'*items* pour l'échelle de performance.

La première étape doit permettre d'établir une description générale de la performance en adéquation avec le contexte de la recherche[1]. Au cours de la seconde étape, le domaine de performance doit être affiné et précisé en essayant de déterminer l'ensemble des dimensions à appréhender. Les moyens pour atteindre cet objectif peuvent être une revue de littérature, des interviews ou toute autre méthode exploratoire. La troisième phase consiste à choisir l'angle d'évaluation ; en effet, différentes perspectives sont envisageables. Par exemple, pour les membres d'un réseau de distribution, cas très proche du réseau bancaire, le responsable peut s'auto-évaluer ; il peut aussi être évalué par ses partenaires (revendeurs par exemple) ou bien par un observateur extérieur. La quatrième étape marque le passage de la définition du domaine de performance et des paramètres permettant de l'appréhender aux problèmes de mesure. Il faut alors choisir parmi les nombreuses catégories de mesures disponibles (financières ou non, objectives ou perceptuelles, brutes ou standardisées) et les moyens de collecte. Une fois ces étapes respectées, il convient de générer les différents *items* constituants les échelles de mesure, ces *items* pouvant aussi bien être des indicateurs directement observables que des *items* créés de manière spécifique. Enfin viennent les phases d'évaluation de la fiabilité et de la validité, indispensables à toute démarche de mesure.

Le principe du *benchmarking* interne, reposant sur l'identification des unités les plus performantes, semble relativement simple. Cette simplicité est démentie par les nombreux travaux précédemment évoqués qui montrent la difficulté de définir le concept ou le construit de performance, avant même d'évoquer le problème de sa mesure. Cependant, les réflexions évoquées fournissent également des prémices de solutions. Ainsi, il existe des éléments récurrents à l'ensemble des propositions exposées (R. E. Quinn et J. Rohrbaugh, 1983 ; E. M. Morin *et alii*, 1994 ; L. W. Stern et A. I. El-Ansary, 1992 ; J. Jallais *et alii*, 1994 ; M. T. Spriggs, 1994). La proposition de Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983) peut être considérée comme la synthèse la plus complète ayant de plus fait l'objet d'une validation empirique (N. Kumar *et alii*, 1992). En complément de ces éléments consensuels, des méthodologies visant à définir la performance de manière satisfaisante existent (M. T. Spriggs, 1994).

---

[1]Il est tentant d'ajouter avant cette première phase une étape 0 consistant à recenser les groupes de pression en présence.

La relativisation des différentes visions de la performance a un intérêt dans le cadre de notre problématique du contrôle du réseau bancaire. L'organisation bancaire prise dans sa globalité se trouve dans une phase de maturité voire de déclin avec l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux compétiteurs. Toutefois, au niveau du point de vente, dans un contexte de rationalisation des réseaux, il existe encore des créations ou des déplacements de points de vente. La prise en considération de ce paramètre peut être intéressante pour choisir les dimensions de la performance devant être privilégiées pour un réseau de distribution en phase de lancement ou pour apprécier la performance d'un nouveau point de vente.

Pour rendre ce modèle plus probant dans le cadre du réseau bancaire au moins deux niveaux d'analyse complémentaires doivent être retenus. En effet, la performance du point de vente et de l'organisation dans son ensemble ne peuvent pas être évaluées selon les mêmes critères. Ainsi, l'importance relative des groupes externes à l'agence et à la banque sont différentes ; il est même nécessaire de considérer le sommet hiérarchique comme un groupe externe pour le point de vente. De plus, comme cela a été montré dans la proposition de modélisation des relations entre les agences et le sommet hiérarchique, certains outils de gestion sont essentiellement du ressort du sommet hiérarchique. Les relations humaines dépendent en grande partie de la direction des ressources humaines tout comme la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes repose principalement sur la direction de l'entreprise. Le tableau comparatif suivant permet, pour chacune des quatre dimensions de la performance, d'identifier les objectifs de chacune des deux parties : la banque (ou le principal) représentée par la direction générale et l'agence représentée par son responsable.

Modèle d'efficacité	Banque	Agence
Rationalité des objectifs	Progression de la performance financière Maintien voire accroissement de la part de marché	Réalisation des objectifs fixés
Relations humaines	Culture d'entreprise Gestion des carrières et des compétences	Climat de travail satisfaisant Gestion individualisée des carrières
Processus interne	Homogénéité du réseau et respect des stratégies de la direction commerciale Sécurité des opérations	Sécurité des opérations Respect des recommandations du responsable d'agence
Système ouvert	Suivi des évolutions technologiques Adaptabilité de l'organisation Satisfaction des bailleurs de capitaux, des autorités de tutelle	Satisfaction de la tutelle, des autorités locales, des clients (qualité de service) Renouvellement du portefeuille de clients

Tableau IV.2 Une comparaison de différentes facettes de la performance du point de vue de la direction générale et du responsable de point de vente

La performance de l'agence bancaire n'est pas la finalité de notre réflexion. L'objectif assigné est l'identification des agences bancaires les plus performantes afin d'engager une démarche d'échange d'informations ou de *benchmarking*. Dans cette optique, deux grandes dimensions semblent primordiales :

- la performance à court terme avec la production réalisée en fonction des moyens mis en oeuvre qui renvoie à la notion d'efficience économique ;
- la performance à long terme avec le renouvellement de la clientèle et la qualité de service permettant d'assurer la pérennité de l'organisation.

Cette opposition du court terme et du long terme semble plus pertinente ou plus explicite que le fait de retenir les quatre dimensions de la performance. Ces deux dimensions correspondent très précisément à l'opposition du modèle rationnel et du modèle du système naturel décrite par Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983)[1]. Il est également intéressant de rapprocher cette nécessité d'associer deux grandes catégories de critères de performance d'une des critiques du modèle classique de contrôle formulée par Henri Bouquin (1994). Une des trois critiques avancées était la remise en cause de l'hypothèse de l'articulation du court et du long terme. L'importance qui est ici accordée aux objectifs à long terme permet de vérifier que les objectifs de court terme ne sont pas réalisés aux dépens de ceux à plus long terme.

Estelle Morin *et alii* (1994, pp.83-87) proposent une instrumentation de leurs concepts qui vise à donner à la mesure de performance une certaine crédibilité. Les difficultés d'opérationnalisation sont nombreuses, le concept étant décrit comme multidimensionnel, hiérarchique, antinomique et opérant. Le paragraphe suivant sera consacré aux critères d'évaluation de la mesure et à son opérationnalisation.

§2 La mesure de la performance

[1]L'intérêt de cette typologie avec une hiérarchisation plus ou moins fine des critères est encore vérifié.

La théorie de la mesure est un domaine très développé dans le champ de la psychologie. Un terme spécifique lui est même consacré ; il s'agit de la psychométrie. Ces développements théoriques sont particulièrement enrichissants puisqu'ils proposent des moyens de mesurer des concepts *a priori* difficiles à appréhender et non observables directement. Ces réflexions permettent de construire des instruments de mesure plus pertinents ou d'évaluer les faiblesses des outils développés.

Gilbert Churchill (1979) a proposé une démarche méthodologique, connue sous le nom de paradigme de Churchill, visant à mobiliser les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer selon une procédure systématique. Ce paradigme sous-tend la démarche de Mark Spriggs (1994) qui vient d'être évoquée. Les concepts de fiabilité, de validité convergente, discriminante, de trait ou nomologique sont nécessaires à l'évaluation de toute mesure. Toutefois, ces réflexions sont les plus opportunes lorsqu'aucun indicateur n'est directement observable.

A. Les principaux indicateurs de productivité

La transposition de la théorie de la mesure à la performance organisationnelle génère quelques difficultés. Le paradigme de Churchill pose en effet la nécessité d'une réflexion sur les concepts, ce qui a déjà été fait dans le premier paragraphe de cette section. Viennent ensuite les problèmes d'opérationnalisation. En effet, cette démarche méthodologique est destinée à la construction de questionnaires et à l'analyse de données déclaratives recueillies par ce moyen. Ainsi, les travaux de Mark Spriggs (1994) et de Nirmalaya Kumar *et alii* (1992) proposent des outils de mesure pour évaluer les différentes facettes identifiées. L'angle d'approche choisi, pour reprendre les termes de Mark Spriggs, est une vision externe du problème. Les outils proposés visent à mesurer la performance (selon différentes facettes) au moyen d'un simple questionnaire ; le paradigme de Churchill peut donc être mis en oeuvre de manière opportune.

Toutefois dans le cadre d'une réflexion sur les systèmes de contrôle, l'angle d'approche est interne. Alors que les outils développés en interne visent à l'évaluation des hommes, les outils du chercheur n'ont pas les mêmes objectifs. L'utilisation des mêmes instruments entraînerait des biais considérables. Des indicateurs de performance sont directement observables et la question qui se pose est de savoir si les résultats obtenus sont satisfaisants compte tenu des

moyens engagés. C'est la raison pour laquelle la productivité occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle. Pourtant, idéalement, la mesure devrait être objective, globale et sensible aux efforts de l'individu (R. Simons, 1995).

Leonard Parsons (1994) dresse un excellent panorama des différentes mesures de productivité. Cette focalisation sur les indicateurs de productivité peut sembler restrictive mais les indicateurs les plus perfectionnés peuvent offrir une vision globale de la performance organisationnelle, une vision élargie de la productivité[1]. Le difficile débat concernant la pertinence de la distinction efficience et efficacité se trouve quelque peu éludé par le choix de ne présenter que des outils de mesure de la productivité, c'est-à-dire des mesures de l'efficience. Toutefois deux arguments peuvent être développés pour justifier ce choix. D'une part, il est indéniable que l'efficience puisse être considérée comme un critère d'efficacité, les deux concepts étant même souvent confondus. D'autre part, même s'il est évident que de simples ratios de productivité ne permettent pas d'appréhender la performance globale de l'organisation, les méthodes qui seront évoquées permettront de faire progresser le débat grâce à la richesse des fonctions de production utilisées ; la dualité des concepts d'efficacité et d'efficience pourra être dépassée[2].

A l'origine, le concept de productivité est fondamentalement un concept physique[3] qui compare les unités produites à un facteur de production mis en oeuvre. Il convient de remarquer qu'il s'agit d'indicateurs de productivité partiels qui permettent d'étudier le rapport qui existe entre un produit particulier et un facteur de production particulier.

$$productivité\ partielle = \frac{output\ X}{inputY}$$

L'indice de productivité globale, pour pallier l'incomplétude des indicateurs de productivité partielle, repose sur un système de pondération par les prix ou par les parts des facteurs dans le coût total. Deux cas peuvent se présenter :

$$\frac{Output}{w_1 Input_1 + w_2 Input_2 + ... + w_m Input_m}$$

---

[1]Ces indicateurs seront présentés *infra*.

[2]C'est la raison pour laquelle les termes d'efficacité, d'efficience et de performance seront maintenant utilisés indifféremment.

[3]Ce n'est qu'ultérieurement que s'est développé le débat portant sur l'opportunité de mesurer la productivité en nature ou en valeur (F. Rowe, 1994).

$$\frac{k_1 Output_1 + k_2 Output_2 + ... + k_s Output_s}{Input}$$

Ces indices conservent la référence à la notion de productivité mais fournissent une mesure globale sur l'ensemble du processus de production. Néanmoins, ce type d'approche est très sensible à la fluctuation des prix des facteurs, d'une année sur l'autre mais aussi d'une observation à l'autre.

Leonard Parsons (1994) n'évoque pas du tout les approches comptables. Le recours à ce type d'approche permet d'agréger l'information mais suppose la pertinence des méthodes d'établissement de ces mesures. Le nombre important de réflexions sur les nouvelles méthodes de calcul des coûts comme l'ABC (vision interne) ou sur la théorie positive de la comptabilité (au niveau externe) montre bien l'acuité du problème (H. Tondeur, 1996). De plus, dans certains cas, ces approches font émerger de nouvelles difficultés ; par exemple, la prise en considération d'une variable telle que le potentiel de la zone de chalandise reposera sur des *artefacts* comme le montant du loyer.

Les indicateurs de productivité partiels sont très fréquemment utilisés comme cela a été montré dans le chapitre 2 ; ils permettent de remédier aux limites des indicateurs financiers. L'utilisation des indices globaux est plus rare à cause de l'influence toujours perçue du système de pondération. Néanmoins, des possibilités d'amélioration des indicateurs de performance existent, en particulier avec le recours aux fonctions de production.

B. Le recours aux fonctions de production pour l'évaluation de la performance

La faiblesse essentielle de l'indicateur de productivité global est liée au choix du système de pondération et à sa justification. Pour les indicateurs partiels, c'est leur multitude qui les rend difficiles à utiliser. En effet, la multiplication du nombre de facteurs de production par le nombre de produits donne le nombre de ratios partiels pouvant être calculés...

Le recours à la théorie micro-économique est nécessaire pour avoir une approche multidimensionnelle de la performance. Le domaine de l'analyse micro-économique mobilisé sera essentiellement celui du comportement du producteur avec les fonctions de production et accessoirement les fonctions de coût. Plus

simplement, Leonard Parsons (1994) justifie cette démarche par l'affirmation suivante :

> *Plutôt que d'analyser simplement des ratios de productivité, n'est-il pas préférable d'étudier la relation technique existant entre les outputs et les différents inputs, la fonction de production.*

La fonction de production se définit comme une frontière des possibilités de production, c'est-à-dire l'*output* maximum qu'il est possible d'obtenir à partir d'une quantité donnée d'*input* (H. R. Varian, 1997). Cela signifie que toute entreprise sera évaluée par rapport aux meilleures firmes du secteur étudié. Le problème qui se pose alors est l'estimation de cette frontière. Une frontière de production est dite :

- paramétrique, si une forme fonctionnelle est imposée a priori (de type Cobb-Douglas, Translog...) ;
- déterministe si les écarts entre la fonction estimée et les observations réelles correspondent exclusivement à des inefficacités productives ; à l'inverse, la frontière stochastique intègre un terme d'erreur aléatoire.

L'approche paramétrique ou économétrique permet d'analyser le lien qui existe entre la production d'un bien et la consommation de plusieurs facteurs de production ou bien entre la consommation d'un facteur et la production de plusieurs biens. Toutefois, dans certains cas, il est nécessaire d'utiliser des fonctions de coûts ; il est en effet indispensable de disposer du vecteur de coûts pour estimer une fonction multifacteurs / multiproduits.

La figure suivante montre, dans le cas simple d'une fonction de production monoproduit / monofacteur, comment les résultats peuvent être interprétés :

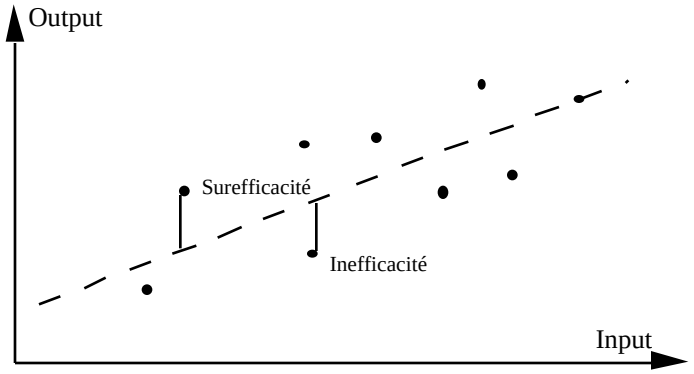

Figure IV.3 L'approche économétrique ou une comparaison par rapport à la moyenne

L'évaluation d'une unité se fait par comparaison avec la moyenne ; le résidu, c'est-à-dire ce qui n'est pas expliqué par le modèle, est considéré comme de l'inefficacité ou de la surefficacité. Cette démarche n'est pas totalement satisfaisante. Le travail d'Allen Berger (1993) permet d'avoir un exemple d'application de la théorie micro-économique du producteur au cas bancaire. La complexité de la démarche est frappante, ce qui ne la rend utilisable que par des experts. De plus, il faut remarquer qu'il est nécessaire de poser des hypothèses sur le terme d'erreur pour dissocier l'inefficacité du bruit stochastique. Ainsi, Allen Berger (1993) utilise des données de panel et considère que les termes d'erreur s'annulent sur longue période ce qui n'a aucune influence sur l'évaluation de l'inefficacité qui est supposée stable dans le temps.

Pour le gestionnaire, il est difficilement acceptable de se comparer à la moyenne et non pas aux meilleurs, comme le voudrait une pratique normale de *benchmarking*. D'un point de vue technique, pour que les résultats soient acceptables, il est indispensable de travailler sur un échantillon homogène. Il convient cependant de remarquer l'intérêt de ces travaux dans une optique d'expertise. Toutefois, pour le gestionnaire l'approche non paramétrique permet des améliorations certaines, particulièrement pour l'identification de partenaires de *benchmarking*.

C. L'approche non paramétrique de la mesure de performance ou le concept de performance relative

La méthode d'enveloppement des données (*Data Envelopment Analysis*) a été mise au point à partir des travaux de Michael James Farrel (1957). Abraham Charnes *et alii* (1981) ont développé cette approche. Pour évoquer les résultats des mesures obtenues par DEA, Leonard Parsons (1994) parle d'efficience relative. Ce concept peut être aisément associé au processus de *benchmarking*. C'est ce qui a amené de nombreux chercheurs (R. A. Bell et R. C. Morey, 1994 ; M. Scherfczyk, 1995...) à préconiser explicitement l'utilisation d'une évaluation par enveloppement des données pour identifier les partenaires de *benchmarking* les plus performants. Le schéma suivant permet de saisir les apports de ce type d'évaluation :

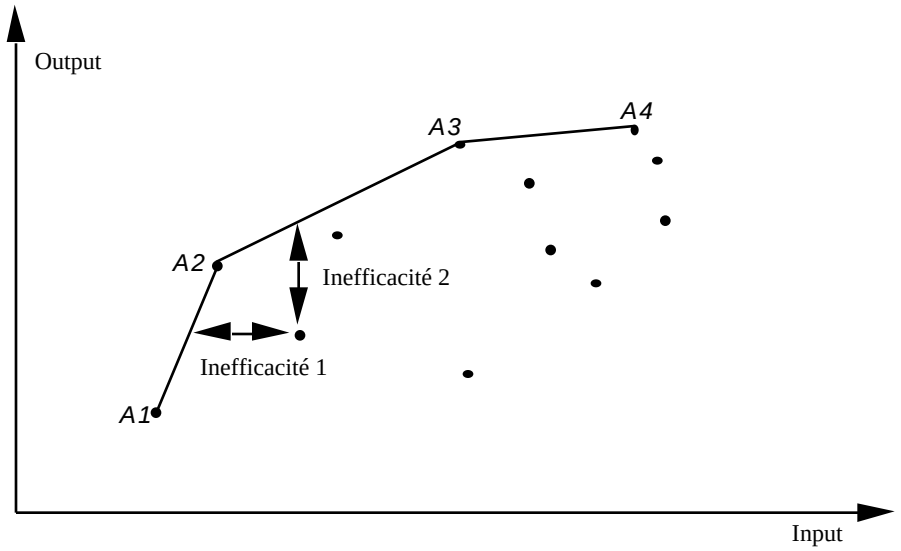

Figure IV.4 L'approche non paramétrique ou une comparaison par rapport aux meilleurs

Il est possible d'adopter deux points de vue différents qui aboutissent à deux types d'inefficacité :

- l'inefficacité 1, il serait possible de produire autant en réduisant les moyens utilisés ;
- l'inefficacité 2, il serait possible de produire plus avec les mêmes moyens.

Il est intéressant de remarquer que dans le cadre d'un processus de *benchmarking*, l'unité évaluée peut être comparée à A1 et A2 ou A2 et A3 selon l'optique retenue. Il convient toutefois de relever les limites de la performance relative ; si toutes les unités évaluées sont médiocres, la performance est sous évaluée, d'où la nécessité de combiner différents systèmes de mesure. Comme toute approche, celle-ci compte ses détracteurs (R. A. Thurih, 1994). Les approches économétriques permettraient les mêmes subtilités que DEA. Toutefois, il convient de remarquer que les résultats obtenus à partir d'une simple fonction de production de type Translog sont déjà difficilement exploitables pour un responsable opérationnel (A. Berger, 1993), alors qu'en serait-il avec l'ajout de contraintes supplémentaires? L'objectif de ce paragraphe n'est pas une description exhaustive de la méthode d'enveloppement des données mais une simple présentation des fondements de la méthode. Une présentations plus complète, reprenant certains développements méthodologiques, est proposée en annexe.

La méthode d'enveloppement des données a donc été mise au point à partir des travaux de Michael James Farrel (1957) et développée par Abraham Charnes

et alii (1981). Le ratio proposé est une généralisation du ratio de productivité associé à la fonction de production qui à un *input* unique associe un *output* unique, le problème d'agrégation étant résolu par un système de pondérations ne faisant aucune référence à un quelconque système de prix. La mesure de l'efficacité est ici définie au sens de productivité globale des facteurs. Il s'agit en fait d'une mesure de l'efficacité totale sans distinguer l'efficacité technique de l'efficacité d'échelle.

Le système de pondérations doit attribuer le meilleur score possible à l'entreprise sous évaluation, sous la contrainte qu'aucune autre entreprise soit déclarée surefficace avec ce même système de pondération ce qui conduit à l'écriture du programme linéaire suivant :

$$\underset{u,v}{Max}\,\frac{\sum_{r=1}^{p} u_r Y_{r0}}{\sum_{i=1}^{m} v_i X_{i0}}$$

Sous la contrainte :

$$\frac{\sum_{r=1}^{p} u_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^{m} v_i X_{ij}} \leq 1 \quad j$$

Avec :

- j l'indice des unités de décision (1, ..., n), l'indice 0 correspondant à l'unité sous évaluation ;
- i l'indice des *inputs* (1, ..., m) r l'indice des *outputs* (1, ..., p) ;
- Y_{rj} la production du bien r par l'unité j ;
- X_{ij} la dotation en facteur i de l'unité j ;
- u_r et v_i le système de pondération à déterminer.

Le score ainsi calculé peut être interprété comme un coefficient d'utilisation des ressources. Il est égal à 1 pour les unités efficaces qui sont donc situées sur la frontière de production. L'utilisation de cet indicateur de productivité doit cependant faire l'objet de quelques précautions (S. E. Haag et P. V. Jaska, 1995). En effet, les scores sont sensibles aux unités de mesure et il ne sont pas toujours directement interprétables à cause des variables d'écart (S_i^- et S_r^+)[1]. Il s'agit d'un problème mineur dans le cadre de la réflexion sur le contrôle du réseau bancaire, l'objectif recherché étant seulement l'identification de partenaires de

[1]Pour plus de précisions, se référer à l'annexe 1.

benchmarking. La méthode DEA est utilisée dans de nombreux travaux pour évaluer la performance d'unités de décision (*DMUs*) ; les exemples cités par Leonard Parsons (1994) sont les points de vente d'une chaîne de distribution, des commerciaux ou même des concurrents. Dans le domaine bancaire, les exemples d'applications sont nombreux même si les angles d'approche sont très variés et les améliorations possibles nombreuses.

Section 2 : les limites des applications des méthodes d'enveloppement des données dans le secteur bancaire et les améliorations potentielles

Il existe de nombreuses applications des méthodes d'enveloppement des données (DEA) dans le secteur bancaire. Une rapide revue de littérature permet de mettre en évidence les *inputs* et les *outputs* les plus souvent retenus et les singularités du secteur bancaire. Néanmoins, afin de préciser la portée de ces travaux, il convient de remarquer que le secteur bancaire a le plus souvent été étudié parce qu'il présente de nombreux intérêts pour l'application des méthodes d'enveloppement des données. L'existence d'autorités de tutelle et la publication de nombreuses statistiques sur un secteur d'activité particulièrement homogène permettent d'expliquer le nombre important d'applications. Un second niveau d'analyse doit également être distingué ; les comparaisons entre banques sont les plus nombreuses mais il existe aussi des travaux établissant des comparaisons entre les agences d'un même réseau. L'objectif de ces travaux est souvent de comparer les approches paramétriques (approche économétrique) et les approches non paramétriques (DEA) de la mesure de performance.

Seule la spécification de la fonction de production sera ici prise en considération. Ainsi, le premier paragraphe permettra de s'attarder sur les *inputs* et les *outputs* qui sont retenus pour l'évaluation. Le second paragraphe abordera les très nombreuses possibilités d'amélioration de ces travaux.

§1 Les applications des méthodes d'évaluation par enveloppement des données (DEA) dans le secteur bancaire

Les facteurs de production et les produits utilisés pour évaluer les banques ou les agences bancaires sont très différents d'une étude à l'autre. Par exemple, David Sherman et Franklin Gold (1985) utilisent le nombre de transactions, Nanda Rangan *et alii* (1988) le montant des dépôts et de prêts inscrits au bilan, Gary Ferrier et Knox Lovell (1990) le nombre de comptes ainsi que leur taille moyenne (S. A. Berg *et alii*, 1991)... Pire, certains auteurs s'opposent sur le fait de

considérer les dépôts comme un *input* ou un *output*... Hassan Aly *et alii* (1990) avaient déjà relevé ces contradictions apparentes.

Cette opposition s'explique par l'approche de la production bancaire retenue par le chercheur ; il est nécessaire de faire la distinction entre l'approche par l'intermédiation et l'approche par la production. En effet, la spécificité de la production bancaire rend complexe la définition des *inputs* et *outputs*, chaque client pouvant également être considéré comme un fournisseur (J.-L. Muchielli, 1990).

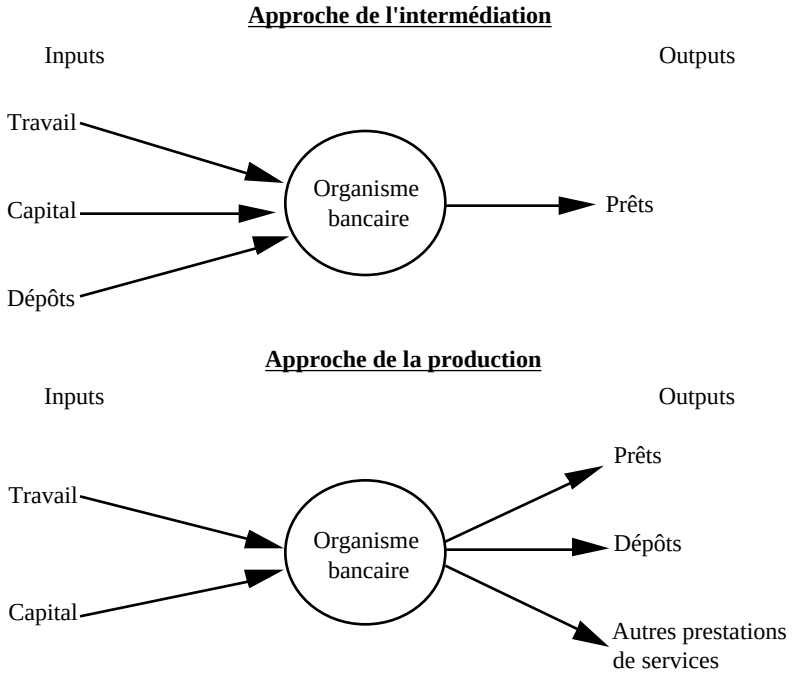

Figure IV.5 Les deux approches de la filière bancaire - J.-L. Muchielli (1992)

Le choix d'une approche plutôt qu'une autre n'aurait pas d'impact sur le classement des performances des institutions étudiées (D. Wheelock et P. Wilson, 1995). Les méthodes d'évaluation par enveloppement des données (DEA) ont été utilisées à de nombreuses reprises pour évaluer des institutions bancaires :

Auteur(s)	Secteur d'activité Taille de l'échantillon	*Inputs*	*Outputs*
H. Y. Aly *et alii* (1990)	322 banques (dont 212 banques de réseau)	Nombre d'employés Capital Fonds pouvant être prêtés	Prêts immobiliers Prêts industriels et commerciaux Prêts à la consommation Autres prêts Dépôts à vue
S. A. Berg *et alii* (1991)	107 banques norvégiennes	Travail Machines Matériels Immobilier (informations comptables)	Comptes à vue Comptes à terme Prêts à court terme Prêts à long terme Autres services
M. Dietsch et L. Weill (1997)	93 banques de dépôts françaises	Dépenses de personnel Autres dépenses non financières Intérêts payés	Prêts Dépôts à vue Dépôts d'épargne et à terme
G. D. Ferrier et C. A. K. Lovell (1990)	575 banques américaines	Nombre d'employés Frais immobilier et d'équipement Dépenses courantes	Nombre de comptes courants Nombre de comptes à terme Nombre de prêts immobiliers Nombre de prêts à la consommation Nombre de prêts commerciaux
H. O. Fried *et alii* (1993)	8947 *Credit Unions* américaines	Effectif Dépenses opérationnelles	Nombre de prêts Prix des prêts Indicateur de diversité des prêts Nombre de comptes d'épargne Rendement des produits d'épargne Diversité des produits d'épargne
M. Oral et R. Yolalan (1990)	20 agences situées à Istanbul Un modèle service et un modèle financier	Modèle 1 : effectifs, nombre de terminaux, nombre de comptes clients, nombre de comptes d'épargne et le nombre de demandes de crédits Modèle 2 : dépenses de personnel, frais administratifs, provisions et intérêts payés sur les dépôts	Modèle 1 : temps passé pour réaliser les opérations administratives, les opérations de crédit, les opérations de dépôt et les opérations internationales Modèle 2 : intérêts perçus sur les prêts et les autres revenus
N. Rangan *et alii* (1988)	215 banques	Travail (nombre d'employés) Capital (valeur des immobilisations) Fonds empruntés	Prêts immobiliers Prêts industriels et commerciaux Prêts à la consommation Dépôts sur les comptes courants Dépôts sur les comptes d'épargne
H. D. Sherman et F. Gold (1985)	14 agences	Effectif (équivalent temps plein) Surface commerciale Coûts directs (hors personnel)	4 catégories d'opérations plus ou moins consommatrices de ressources allant des opérations de dépôts à la réalisation de prêts

Tableau IV.3 Des exemples d'applications des méthodes d'enveloppement des données dans le secteur bancaire

Dans leur étude traitant de la performance des banques norvégiennes, Sigbjorn Berg *et alii* (1991) mesurent la production par les stocks de comptes à vue, comptes à terme, prêts à court terme, prêts à long terme et les autres services (principalement frais de bourse, location de coffre, gestion de patrimoine). Pour les facteurs de production, c'est l'approche comptable qui est privilégiée ; les

indicateurs retenus sont les frais de personnel, de matériel, de fournitures et immobiliers. Les auteurs remarquent que l'interprétation des résultats de l'évaluation dépend largement des indicateurs choisis. Cette remarque est relativement importante dans le cadre de la mise en place d'un *benchmarking* interne ; l'objectif fixé est essentiellement commercial et il ne faut pas oublier que l'unité d'analyse est différente, puisqu'il s'agit non plus de banques mais d'agences.

Le travail d'Hassan Aly *et alii* (1990) diffère principalement par le choix des *inputs* : les dépenses de personnel, le capital et les fonds pouvant être prêtés. Quant aux *outputs*, l'accent est mis sur les engagements puisque quatre catégories sont dissociées, le cinquième *output* étant les dépôts à vue.

Harold Fried *et alii* (1993) ont aussi travaillé à la même échelle mais sur des institutions particulières : les *credit unions* américains. Ces institutions ont pour but de faire profiter leurs adhérents de conditions préférentielles tant au niveau des taux des emprunts que des taux servis sur les dépôts. Les facteurs de production retenus sont le nombre d'employés et les coûts opérationnels. Quant aux indicateurs de production, ils sont beaucoup plus variés : montants et taux d'intérêt des bons d'épargne et des prêts ainsi qu'un indicateur de variété pour les deux catégories de produits. Cet exemple montre bien la diversité des facteurs qui peuvent être pris en compte dans une évaluation par DEA.

Les travaux consacrés à l'activité bancaire qui viennent d'être évoqués montrent la grande variété des *inputs* et des *outputs* retenus[1]. Néanmoins, un choix doit être réalisé puisque DEA ne permet pas d'obtenir des évaluations pertinentes si le nombre d'indicateurs est trop élevé ; ce choix est réalisé en fonction de la finalité du travail ou plus exactement de l'acception retenue de la performance. Cela est bien montré par Muhittin Oral et Reha Yolalan (1990) qui sélectionnent deux groupes de variables : un premier pour mesurer l'efficience du service et un second pour mesurer la rentabilité. La première approche compare l'effectif (ce travail est réalisé au niveau de l'agence), le nombre de terminaux, de comptes courants, de comptes d'épargne et de demandes de prêts au temps passé pour les services généraux, les opérations de dépôt, de crédit et internationales. Pour mesurer la rentabilité, les dépenses de personnel et administratives, les provisions et les intérêts payés sont comparés aux intérêts reçus ainsi qu'aux

[1]Pour une revue de littérature complète voir Lawrence Seiford (1996).

autres recettes. Les éléments retenus pour évaluer la performance commerciale peuvent être critiqués ce qui montre encore une fois la subjectivité de ces réflexions.

Ces travaux sont principalement exploratoires et ont un objectif d'expertise ; seuls David Sherman et Franklin Gold (1985) ou Muhittin Oral et Reha Yolalan (1990) proposent d'utiliser DEA comme outil d'animation d'un réseau d'agences bancaires. Cela explique certaines lacunes dans la spécification des fonctions de production. Il peut en effet sembler primordial de prendre en considération des facteurs tels que le potentiel de la zone sur laquelle se situe l'agence ou bien la pression concurrentielle, pour avoir une vision globale de la performance d'une agence bancaire. Ainsi, l'objectif idéal d'une démarche de *benchmarking* interne devrait être la mise en place d'une évaluation globale sur la base d'une représentation pertinente de l'agence bancaire. Cette démarche n'est cependant pas toujours possible et satisfaisante (E. M. Morin *et alii*, 1994, p.87) :

> *On peut toutefois utiliser un modèle de l'efficacité, imparfait certes, mais utile dans la mesure où les évaluateurs sont conscients des limites et des valeurs qu'ils préconisent.*

Les nombreux travaux traitant du point de vente fournissent des voies de réflexion intéressantes pour tenter de pallier les faiblesses des travaux d'évaluation d'agences bancaires par DEA.

§2 Des propositions de reformulation de la fonction de production de l'agence bancaire

Le "concept" de performance ayant été plus précisément défini et les outils permettant d'appréhender ce concept déclinés, le développement de mesures pertinentes, fondement de l'identification des partenaires de *benchmarking*, repose alors sur la sélection des intrants et des extrants de l'agence bancaire. Les travaux qui viennent d'être présentés ont montré la diversité des extrants de l'agence ou de l'entreprise bancaire. Afin d'identifier des intrants complémentaires ou plus judicieux dans le cadre d'une approche managériale, il convient d'exploiter les nombreuses similitudes qui existent entre le point de vente et l'agence bancaire. Ce point de vue n'est pas fondamentalement innovant, cette vision étant partagée par les professionnels du secteur bancaire.

Dans un premier temps les modèles généraux décrivant les leviers d'action du responsable de point de vente seront étudiés avant de détailler quelques essais de modélisation. Ce paragraphe sera clos par une synthèse des *inputs* et des *outputs* du point de vente relevés dans la littérature.

A. Les leviers d'action du responsable de point de vente

Pour éviter de restreindre *a priori* le champ de réflexion, il semble nécessaire de dresser un panorama complet des variables d'action du gestionnaire de point de vente qui sont parfois désignées par le vocable de *retailing-mix* (W. Lazer et E. J. Kelley, 1961). Trois sous-ensembles de variables constituant le *retailing-mix* sont identifiés : les biens et services, la communication et la distribution physique. Ces trois sous-ensembles peuvent être décomposés de la manière suivante :

Biens et services	Communication	Distribution physique
parking	personnel de vente	localisation du magasin
service vente	publicité	centres de distribution
variété et assortiment	étalage en vitrine	entreposage
services à la clientèle	présentation intérieure	transport
crédit	relations publiques	matériel de manutention
gamme de prix	disposition du magasin	emballage
garanties et échanges	catalogues	
retouches et mise au point	ventes par téléphone	
image du magasin		
livraison		

Tableau IV.4 Une typologie des leviers d'action du responsable de point de vente - W. Lazer et E. J. Kelley (1961)

Il est aussi possible de distinguer les éléments contrôlables de ceux qui ne le sont pas (B. Berman et J. R. Evans, 1979). Il est toutefois nécessaire de relativiser ces réflexions selon le type de point de vente étudié. En effet, le commerçant indépendant dispose d'une grande liberté alors que le responsable employé par un réseau de distribution subira des contraintes plus nombreuses et plus variées. Ces éléments peuvent aussi dépendre du secteur d'activité :

Contrôlables	Non contrôlables
Localisation et fonctionnement du magasin :	**Le consommateur :**
choix de la zone taille de la zone organisation du magasin...	démographie style de vie processus de décision
Offre de produits et / ou de services :	**La concurrence :**
qualité largeur de l'assortiment niveau du stock...	actuelle à venir
Image du magasin et promotion	**Les conditions économiques**
présentation du magasin service client publicité...	niveaux des prix taux de chômage croissance de l'économie...
Fixation des prix :	**La saisonnalité liée à :**
niveau des prix mode paiement conditions de vente...	la nature des biens conditions climatiques
	Les conditions légales :
	locales nationale communautaires

Tableau IV.5 Les facteurs contrôlables et non contrôlables de la gestion du point de vente - D'après B. Berman et J. R. Evans (1979)

Nous avons toutefois retenu une vision autre, développée par Joël Jallais *et alii* (1987), à cause de son caractère plus opérationnel et moins discutable. Joël Jallais et *alii* distinguent trois composantes de la stratégie marketing du point de vente : le marché, les relations avec les fournisseurs et les relations avec la clientèle. Comme les modèles précédents, ce modèle doit être adapté au problème traité c'est-à-dire au cas de l'agence bancaire.

Le marché du point de vente

La place accordée à ce paramètre dépend des auteurs ; ainsi, pour Joël Jallais *et alii*, il s'agit d'un paramètre parmi d'autres alors que pour Gérard Cliquet (1992, 1996), il s'agit du facteur prépondérant. Cette prépondérance peut s'expliquer par la possibilité d'ajouter, outre la variable distance, les autres variables caractérisant le point de vente et ses concurrents dans les modèles d'attractivité.

Le marché potentiel du point de vente dépend de la localisation choisie. Le coût que supporte le consommateur pour atteindre le magasin a été le premier critère de choix considéré. La théorie des places centrales déjà évoquée dans le deuxième chapitre offre une explication d'une part de la distribution spatiale des points de vente et d'autre part de la configuration et de l'étendue des aires de

marché (W. Christaller, 1935). En vertu de cette théorie, un consommateur appartient à une zone d'attraction et une seule, alors que la réalité prouve qu'il peut appartenir à plusieurs zones à la fois ; les aires d'influence se superposent souvent. Pour résoudre le problème de superposition des zones de chalandise, il convient de changer le fondement des modèles gravitaires ; de déterministe, leur conception est devenue probabiliste. Le modèle le plus connu et le plus utilisé est le modèle de Huff (1964) :

$$P_{ij} = \frac{S_j / \left(T_{ij}\right)^{\beta}}{\sum_{j=1}^{n} \left(S_j / \left(T_{ij}\right)^{\beta} \right)}$$

où :

P_{ij} est la probabilité qu'un consommateur situé au point i se rende dans un point de vente j ;

T_{ij} est le temps d'accessibilité (cela peut être une distance) ;

S_j la taille du point de vente ;

β est le paramètre estimé empiriquement reflétant l'effet de la durée du trajet sur les différents types d'achats réalisés par les consommateurs ; il varie suivant les catégories de produits.

Ce modèle suggère que l'utilité d'un magasin dépend de sa taille et de la distance. Il est possible d'ajouter aux facteurs de localisation, des facteurs de préférence. Ainsi, la probabilité d'aller dans un magasin particulier est égale à la valeur d'utilité de ce magasin rapportée à la somme totale des utilités des autres magasins considérés comme accessibles par le consommateur. Le critère de distance peut donc être relativisé par la surface du point de vente, l'image perçue des magasins, la sécurité... Le modèle le plus complet est le modèle MCI[1] (M. Nakanishi et L. G. Cooper, 1974) :

$$P_{ij} = \frac{\prod_{k=1}^{q} \left(X_{kij}^{\beta_k} \right)}{\sum_{j=1}^{m} \left(\prod_{k=1}^{q} \left(X_{kij}^{\beta_k} \right) \right)}$$

où :

P_{ij} est la probabilité qu'un consommateur situé au point i se rende dans un point de vente j ;

x_{kij} est la k^{ème} variable décrivant le magasin j dans la situation i ;

β_k est le paramètre de sensibilité à la variable k ;

[1]Multiplicative Competitive Interaction model.

q est le nombre de variables.

Des évolutions liées à des transformations mathématiques des variables introduites apparaissent aujourd'hui pour une utilisation de données subjectives. Il faut ajouter à ces modèles théoriques les méthodes empiriques de délimitation de la zone de chalandise. Les développements récents du géomarketing permettent pour certaines catégories de points de vente, en particulier dans le domaine bancaire où l'adresse de chaque client est connue, une excellente connaissance de la zone de chalandise.

Une fois le marché spatial déterminé, il convient de le caractériser. Il est possible de distinguer différents facteurs : l'environnement physique, géographique, juridique, économique ou concurrentiel. Les informations les plus couramment utilisées concernent l'environnement économique et concurrentiel. Le premier est qualifié au moyen de variables aussi diverses que le nombre de personnes résidant dans la zone, le nombre de ménages, le nombre de personnes actives, la répartition en catégories socioprofessionnelles, la composition des familles, l'âge des couples ou la qualité et l'âge du logement occupé (J. Jallais *et alii*, 1987, pp.65-67). Quant à la concurrence, Gérard Cliquet (1992) propose de l'évaluer au travers du nombre de points de vente concurrents, le nombre de magasins par habitant et la surface de vente par tête. Dans le cas d'une chaîne de magasins, les autres points de vente faisant partie de la zone de chalandise pourront être considérés comme des concurrents.

La gestion du point de vente est donc empreinte d'un déterminisme certain lié au choix d'implantation initial. Néanmoins de nombreuses autres variables sont sous le contrôle du responsable.

Les relations avec les fournisseurs

Les relations avec les fournisseurs peuvent être analysées en distinguant la politique d'assortiment, la politique d'achat et la politique de stockage. Compte tenu du domaine d'activité étudié, les politiques d'achat et de stockage ne seront pas développées ; quant au concept d'assortiment, il doit être utilisé avec certaines précautions. L'assortiment, composition plus ou moins habile de produits offerts à la clientèle, est le résultat d'une somme de choix fondamentaux effectués par le commerçant. Dans le cas du réseau bancaire, la liberté du responsable est relativement restreinte ; il peut faire des choix parmi l'ensemble

des produits proposés par son réseau. Toutefois, certains réseaux permettent l'utilisation des produits de concurrents à un prix non prohibitif.

L'assortiment vit et se modifie au cours du temps ; deux raisons majeures, mais interdépendantes, sont en général avancées pour expliquer les menaces qui pèsent sur l'équilibre de l'assortiment. D'une part, le nombre de produits offerts sur les marchés ne cesse de s'accroître. En effet, de nouvelles sources d'approvisionnement apparaissent dans le monde entier, tandis que les fournisseurs habituels sont engagés dans une course à l'innovation, que celle-ci prenne la forme d'innovations techniques ou bien de créations commerciales de marques nouvelles. D'autre part, le comportement du consommateur évolue lui aussi. Ses attentes, ses désirs se diversifient. Le commerçant doit donc adapter l'offre à cette évolution ; il est parfois contraint d'introduire de nouveaux produits, parfois d'élargir le choix parmi la variété d'articles qu'il détenait déjà. Le responsable du point de vente doit donc s'efforcer de faire coïncider l'offre avec les demandes de ses clients pour accroître la performance.

Les relations avec la clientèle

La dernière catégorie de variables concerne les relations avec la clientèle. Les variables identifiées sont les politiques de prix, de *merchandising*, de service et de communication.

La politique de prix est conditionnée par les objectifs assignés en termes de rentabilité, de volume des ventes et d'image du magasin. Le *merchandising* peut être défini comme un ensemble d'études et de techniques d'application mises en oeuvre par les distributeurs et les producteurs en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation approprié des marchandises (J. Jallais *et alii*, 1987). Le concept de service doit être pris dans son sens le plus large ; il peut aussi bien s'agir des horaires d'ouverture, des facilités de parking que des possibilités de commande par téléphone courrier ou télématique. La politique de communication repose sur une multitude d'outils qui ont chacun des objectifs spécifiques. La publicité, forme de communication non personnelle, a des objectifs d'image alors que les démarches de marketing direct auront essentiellement des objectifs commerciaux.

Le responsable du point de vente a donc à sa disposition de nombreux moyens pour accroître sa performance. L'analogie faite entre le point de vente et

l'agence bancaire permet de disposer de références théoriques plus nombreuses. Toutefois, l'évaluation du responsable d'agence bancaire portera essentiellement sur la pertinence des choix concernant les relations avec la clientèle, le choix de la localisation et les choix en matière d'assortiment étant très limités. Les paramètres de localisation occupent cependant une place centrale puisqu'ils permettent de nuancer l'évaluation et de la replacer dans son environnement.

De nombreuses modélisations de la performance du point de vente existent ; cependant une des limites essentielles de ces travaux est la définition souvent très restrictive de la performance.

B. Les modèles explicatifs de la performance du point de vente

Avant de passer en revue quelques essais de modélisation, il convient d'en rappeler les objectifs. Modéliser, c'est choisir de privilégier certains aspects du réel décrits de manière formalisée pour faire apparaître des relations d'interdépendance, permettant si possible de prévoir l'évolution des variables retenues et / ou de leurs relations. Plus cette tentative s'adresse à des phénomènes complexes, plus elle conduit à les simplifier. Certains soulignent l'importance du formalisme scientifique dans cette démarche, puisqu'il permet de faire croire que les chiffres et les modèles qu'ils alimentent sont bien la réalité, et non pas une image partielle commode aux modélisateurs (P. Jarniou, 1982).

Plus empiriquement, Peter McGoldrick (1995) attribue deux objectifs à la spécification de la fonction de production dans le commerce de détail. Le premier objectif généralement assigné à la modélisation est la prévision de la production dans son acception la plus large. Le second objectif est l'identification de l'influence des différentes variables sur la performance. Le recours à la modélisation entraîne nécessairement une simplification de la problématique. L'objectif de cette partie pourrait être de dissocier trois catégories d'éléments : les *inputs*, les *outputs* et les moyens d'action. La comparaison *inputs* / *outputs* devrait permettre d'évaluer la performance alors que les moyens d'action permettraient d'appréhender l'effet de certaines actions ou de nuancer la mesure de performance par des éléments contingents.

Il existe d'autres manières de classer ces éléments en tenant compte, par exemple, de la distinction éléments sous contrôle et éléments exogènes. Richard Hise *et alii* (1983) évoquent trois critères de classement des variables :

contrôlable / non contrôlable, court terme / long terme et réversible / irréversible. Aucune classification ne peut être considérée comme satisfaisante tant les facteurs contingents sont importants. Ainsi, le secteur d'activité, le type de propriété (réseau de franchisés, de commerçants indépendants...), l'horizon temporel... sont autant de paramètres à prendre en considération.

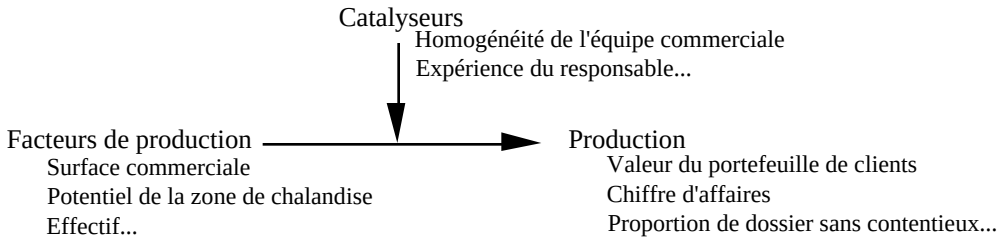

Figure IV.6 La fonction de production du point de vente

Le moyen le plus utilisé pour étudier ces relations est la régression. La majorité des travaux identifiés permettent d'expliquer le chiffre d'affaires du point de vente par différents paramètres. Sont exclus de cette revue de littérature les articles visant à optimiser la localisation du point de vente sous différentes contraintes. Les articles retenus sont complémentaires de ceux déjà évoqués concernant les applications de DEA au domaine bancaire[1]. La majorité des travaux visant à faire des prévisions de vente ou tentant d'expliquer la performance (dans un sens restrictif) du point de vente sont des régressions multiples.

Les techniques de régression, sans faire appel à une modélisation spécifique aux phénomènes d'attraction comme dans le cas des modèles gravitaires, peuvent être d'une aide non négligeable dans l'évaluation de la performance. Ces techniques qui exigent beaucoup de données quantitatives présentent l'avantage de considérer les caractéristiques de la zone de chalandise, les variables de site et les mesures de la concurrence dans un même cadre. La régression permet de faire ressortir les variables les plus déterminantes dans la performance du point de vente. Les modèles de régression sont fondés sur deux hypothèses (A. Gosh et S. L. McLafferty, 1992) :

- la performance du magasin est significativement affectée par les caractéristiques de localisation, la composition socio-économique de

[1]Les applications de DEA ne sont pas reprises, l'intérêt de ces travaux étant la mise en oeuvre de DEA et non pas la spécification de la fonction de production.

la zone de chalandise, le niveau de concurrence et les caractéristiques du magasin ;

- la possibilité d'isoler ces facteurs.

De plus le recours à la régression nécessite de surmonter différentes difficultés telles la multicolinéarité, l'hétérogénéité des points de vente étudiés et la nature des variables entrées dans le modèle. La multicolinéarité a trait aux relations qui existent entre les variables explicatives du modèle. Alors qu'elles devraient être toutes indépendantes les unes des autres afin de conférer au modèle une plus grande fiabilité, cela est rarement le cas. Pour ce qui est de l'hétérogénéité des types de magasins, il est possible d'y remédier en regroupant les magasins par catégories suivant, par exemple, leur localisation (K. G. Jones et D. R. Mock, 1984). Le problème du nombre d'observations, qui ne doit pas être trop faible dans chacun des groupes, peut alors se poser. La dernière difficulté réside dans le type de variables utilisées qui ne peuvent en aucun cas être qualitatives ; de plus, si le modèle est multiplicatif, les échelles de mesure devront être transformées de manière à avoir des propriétés mathématiques particulières.

Une synthèse des recherches antérieures et en particulier des variables utilisées dans les modèles de régression devraient permettre de dresser *a priori* un panorama des intrants de l'agence bancaire. Les évaluations par DEA ont fourni des indications nettement plus intéressantes sur les extrants, cette technique permettant d'estimer des frontières de production multiproduits / multifacteurs. Le tableau suivant reprend les résultats de quelques recherches traitant de la performance du point de vente :

Auteur(s)	Secteur d'activité Taille de l'échantillon Méthodologie	*Inputs*	*Outputs*
K. W. Alexanderson (1969)	Les agences d'une banque commerciale Régression	Proportion de la population âgée de plus de 65 ans Revenu médian des ménages Le nombre d'institutions concurrentes présentes sur la zone de chalandise	Bénéfices nets de l'agence
C. J. Clawson (1974)	Réseau bancaire 26 agences Régression	3 groupes de variables décrivant : La population La concurrence L'agence	Fonds collectés au cours de l'année
D. Coats *et alii* (1995)	Distribution de textile 38 points de vente comparables parmi 200 Régression multiple et réseaux neuronaux	Surface du point de vente Nombre de concurrents Population de la zone de chalandise Les proportion de 4 styles de vie par rapport à la population totale (choisis parmi 12) Qualité de l'emplacement	Chiffre d'affaires
J. T. Doutt (1984)	Restauration rapide 50 restaurants Régression multiple	Heures de travail Capital Capacité d'accueil Type de propriété (indépendant ou franchisé)	Valeur ajoutée
R. T. Hise *et alii* (1983)	Une chaîne de distribution (domaine non précisé hors textile) 132 points de vente parmi 180 3 régressions (une par indicateur de performance)	18 variables classées en 4 catégories Le dirigeant Le magasin Les concurrents La localisation	Chiffre d'affaires Marge commerciale Taux de rentabilité
K. G. Jones et D. R. Mock (1984)	Pas de précisions 5 modèles sont présentés pour chacun des environnements identifiés (centre ville, banlieue...)	Nombre de places de parking Accessibilité Proportion de clients piétons Nombre de concurrents Population dans un rayon d'un quart de mile...	Chiffre d'affaires
P. Martin (1967)	24 agences d'une caisse d'épargne californienne	Évolution annuelle de la population Proportion de la population âgée de plus de 65 ans Nombre d'agences concurrentes	Épargne collectée
L. Olsen et J. Lord (1979)	Agences bancaires 12 agences Régression	3 variables caractérisant la zone de chalandise (le pouvoir d'achat, le revenu médian des ménages et le pourcentage d'habitations occupées par des locataires) 2 variables mesurant l'attraction du site (le niveau d'emploi dans la zone et la surface de vente des magasins du secteur) 2 variables mesurant le niveau de concurrence (le nombre d'agences concurrentes dans la zone et le chevauchement de zone de chalandise avec une agence de la même banque)	Remises de chèques Dépôts sur compte d'épargne

Tableau IV.6 Les facteurs explicatifs de la performance du point de vente

Des travaux ont donc été menés dans des domaines très divers ; seules les recherches les plus récentes ou les recherches menées dans le domaine bancaire sont évoquées dans ce tableau. Ainsi, les divers travaux réalisés dans le domaine bancaire permettent de montrer la richesse des variables utilisées pour expliquer la performance de l'agence (P. Martin, 1967 ; K. W. Alexanderson, 1969 ; C. J. Clawson, 1974 ; L. M. Olsen et J. Lord, 1979 ; I. Fenwick, 1979), richesse à comparer avec le caractère fruste des variables utilisées pour les évaluations par enveloppement des données (DEA) présentées dans le paragraphe précédent. Des régressions ont aussi été utilisées pour évaluer la performance de catégories de points de vente très variées : des magasins de vêtements (D. Coats *et alii*, 1995), des "restaurants rapides" ou *fast-food* (J. T. Doutt, 1984), des épiceries (C. S. Morphet, 1991) ou encore des points de vente de proximité appartenant à des chaînes (R. T. Hise *et alii*, 1983 ; K. G. Jones et D. R. Mock, 1984).

De toutes ces études, il ressort que la performance du magasin est significativement affectée par la taille et la composition démographique de la population de la zone de chalandise. Par ailleurs, dans la plupart des cas, un lien positif entre les facteurs tels que la promotion locale et la publicité et les ventes a été mis en évidence. Par contre, l'influence de la concurrence est beaucoup plus difficile à cerner ; parfois la performance est d'autant plus grande que la concurrence est située loin du point de vente étudié et d'autres résultats semblent montrer le contraire. Ces résultats sont d'autant plus délicats à interpréter que les pratiques varient d'un pays à l'autre. Toutefois, sur certains marchés tels que les meubles, les bijoux, les antiquaires... une forte concentration géographique de magasins concurrents peut être observée. Cette concentration permet d'accroître l'attractivité, cet effet pouvant se révéler plus profitable que l'accroissement de la concurrence lié à cette même concentration. Ces modélisations présentent l'intérêt de proposer une représentation du point de vente, l'apport le plus intéressant concernant donc l'influence de la variable concurrence.

La manière la plus judicieuse de synthétiser l'ensemble de ces travaux est l'utilisation d'une approche transversale, c'est-à-dire analyser la manière dont les différentes variables composant le *retailing-mix* sont appréhendées. A cette fin, la typologie proposée par Richard Hise *et alii* (1983) distinguant les caractéristiques du responsable, les caractéristiques du point de vente, la concurrence et la localisation a été retenue. Ainsi, certaines recherches portant

sur la performance organisationnelle menées dans d'autres domaines peuvent apporter des informations pertinentes. En effet, il pourrait être intéressant de compléter la liste des variables permettant de décrire le point de vente. Il est surprenant que dans ces recherches des paramètres tels que la qualification du personnel ou son expérience ne soient pas pris en considération. Le tableau suivant synthétise les différents paramètres utilisés :

Variables explicatives	**Mesures utilisées**
Le responsable du point de vente	Les variables retenues sont l'âge, le salaire annuel, la situation familiale, le nombre d'enfants, le niveau de formation, le nombre d'heures de travail hebdomadaire, l'expérience dans le secteur d'activité, dans le poste et dans l'entreprise. Au premier abord, certaines variables peuvent sembler surprenantes ; toutefois de nombreuses recherches ont montré l'impact de ces variables, en particulier l'expérience du responsable de manière positive et le nombre d'années dans le poste de manière négative.
Les caractéristiques du point de vente	Les variables caractérisant le point de vente le plus souvent évoquées sont la surface commerciale ou le nombre d'employés. D'autres variables plus inattendues sont relevées telles que l'ancienneté du magasin, le niveau des stocks ou bien encore le montant des actifs immobilisés. Concernant la force de vente du magasin, le seul critère du nombre peut dans certains cas sembler réducteur. Des variables similaires aux variables permettant de caractériser le responsables pourraient être retenues pour caractériser le personnel de l'agence.
La concurrence	Quand cette variable est utilisée, le plus souvent elle est simplement mesurée par le nombre de concurrents identifiés ou bien la présence ou l'absence (variable dichotomique) d'un concurrent direct.
La localisation	Un grand nombre d'indicateurs comme la population, le temps d'accès en voiture ou la distance entre points de ventes peuvent être utilisés (K. G. Jones et D. R. Mock, 1984). Chacune des variables a son intérêt en fonction de la zone d'implantation ; ainsi, pour les magasins situés dans des centres commerciaux, la surface du centre permet de mesurer l'attractivité du centre commercial. Le développement du géomarketing permet d'avoir accès à des données très riches. Toutefois, il est possible d'utiliser de simples échelles pour appréhender, par exemple, la taille du marché (R .T. Hise *et alii*, 1983).

Tableau IV.7 Synthèse des facteurs explicatifs de la performance du point de vente

L'utilisation de ces différents modèles doit être replacée dans le contexte global de la recherche c'est-à-dire l'évaluation de l'agence bancaire en vue de l'identification de partenaires de *benchmarking*. Comme cela a été montré dans la section précédente, ces modèles peuvent être utilisés pour évaluer la performance en faisant la différence entre la performance réelle et la performance estimée. Toutefois, une des principales limites des travaux présentés concerne la nécessité de ne retenir qu'un seul indicateur de performance qui se distingue alors par son réductionnisme (chiffre d'affaires ou rentabilité dans la majorité des cas). Les

modèles de régression ne proposent qu'une seule alternative, l'utilisation de fonctions de coûts. Cette alternative ne peut pas être mise en oeuvre compte tenu de l'absence de prix de certains des facteurs de production identifiés (proportion de locataires dans la zone de chalandise, par exemple). De plus, ces approches ne sont pas totalement satisfaisantes du fait qu'elles reposent sur une comparaison par rapport à la moyenne et non par rapport aux unités les plus performantes.

Les développements méthodologiques présentés dans ce chapitre permettent d'ouvrir de nouvelles perspectives. La première étape consiste à développer une représentation pertinente de l'agence bancaire, aussi bien en termes d'intrants que d'extrants, afin d'appréhender les différentes facettes de la performance organisationnelle. Cette étape n'a encore jamais été mise en oeuvre avant une évaluation d'agences bancaires par enveloppement des données. Ensuite, la méthode d'enveloppement des données (DEA) permet de déterminer si une agence est efficace ou non et d'identifier des partenaires de *benchmarking*. Si une agence est efficace, il est alors toujours possible d'envisager un *benchmarking* avec une autre agence efficace...

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique	Avancement de la réflexion
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation		
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité	
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle		
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne	←
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne		
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure		
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?		

Figure IV.7 Avancement de la réflexion : du dépassement des difficultés techniques à la confrontation aux réalités organisationnelles

Pour reprendre les termes d'Henri Bouquin (1988), les problèmes technologiques semblant pouvoir être surmontés, il convient de s'interroger sur le pragmatisme de la démarche. En effet, la mise en oeuvre d'une telle approche soulève de nombreuses questions d'ordre social, c'est-à-dire concernant le comportement du responsable d'agence bancaire vis-à-vis de ses confrères. Cette limite n'est jamais relevée lorsqu'une démarche de *benchmarking* interne fondée

sur une évaluation par DEA est préconisée ; elle est tout juste évoquée par les théoriciens du *benchmarking* (chapitre 3).

CHAPITRE 5 : LE RÉALISME D'UNE DÉMARCHE DE *BENCHMARKING* INTERNE

Arrivé à ce point de la recherche, les questions d'ordre méthodologique émergent. L'animation du réseau bancaire est un problème délicat ; toutefois, des solutions pertinentes semblent exister. Le meilleur moyen de tester cette pertinence serait de mettre en oeuvre les systèmes préconisés par une démarche de type recherche-action ou plus précisément une recherche ingénierique (V. Chanal *et alii*, 1997). Cependant, cette approche pose de nombreuses difficultés. En effet, une telle démarche pourrait être risquée pour les organisations étudiées en cas d'échec[1]. De plus, la meilleure connaissance des phénomènes pourra cautionner d'éventuelles mises en oeuvre.

La littérature traitant de l'apprentissage organisationnel permet de préciser le réalisme d'une telle démarche ou plus exactement de fournir un cadre de réflexion permettant de généraliser des pratiques existantes. L'objectif de ces travaux est, par la compréhension des processus, de favoriser l'acquisition de connaissances ou de conserver la mémoire des faits qui pourraient devenir intéressants. Stanley Slater et John Narver (1995) présentent les pratiques de *benchmarking*, la constitution de *joint ventures*, la réalisation d'alliances stratégiques... comme étant des moyens courants de développer l'apprentissage organisationnel. D'autre part, les auteurs évoquant le processus de *benchmarking*

---

[1]Ces questions d'ordre méthodologique seront traitées de manière plus approfondie dans le chapitre suivant.

l'identifient à un processus d'apprentissage lorsqu'il est dans sa forme la plus aboutie.

Les travaux consacrés à l'apprentissage organisationnel permettent un regard novateur sur les systèmes de contrôle. La présentation des différentes typologies de systèmes de contrôle a déjà été l'occasion d'évoquer les liens qui existent avec l'apprentissage organisationnel. Ce lien est fait de manière explicite par Alain Burlaud et Claude Simon (1997), Philippe Lorino (1995), Robert Simons (1995) ou Norman Macintosh (1994) mais il ne s'agit pas réellement d'une innovation. Au surplus, dans sa synthèse de la littérature consacrée à l'apprentissage organisationnel, George Huber (1991) remarque que le suivi de performance, tâche couramment allouée au contrôle, est l'apprentissage par l'expérience le plus répandu.

Le concept d'apprentissage organisationnel, que nous allons définir ultérieurement, autorise une nouvelle lecture de la description faite par Henri Bouquin (1986, pp.18-21) du système de pilotage, dans le cadre de la représentation systémique de l'organisation. Le système d'information est conçu de telle manière qu'il n'alerte les décideurs que dans le cas où apparaît une situation qui ne peut être traitée automatiquement, c'est-à-dire lorsque la complexité de cette situation ne la fait pas entrer dans la catégorie des actions programmées dont le traitement peut être assuré par des algorithmes préexistants. Le sous-système d'évaluation (qui est un composant du système de pilotage) a permis de développer les procédures de traitement des différentes situations rencontrées mais il permet aussi de créer des procédures qui répondent aux situations émergentes ou de traiter des problèmes ponctuels. Dans le cadre d'organisations complexes, la mise en place des procédures de recensement ou d'assimilation des connaissances est délicate.

Henri Bouquin (1986) n'évoque pas de manière explicite l'apprentissage organisationnel mais le concept est sous-jacent à l'analyse du processus de pilotage. La mémoire organisationnelle (J. P. Walsh et G. R. Ungson, 1991 ; M. Girod, 1995) est sollicitée pour traiter les problèmes qui émergent. Si la difficulté n'a jamais été rencontrée auparavant, il est nécessaire d'expérimenter de nouvelles solutions ; il s'agit d'un processus d'apprentissage.

Idéalement, lorsque le processus de transformation est imparfaitement connu, Norman Macintosh (1994) assigne comme objectif aux systèmes de

contrôle et de comptabilité de gestion la stimulation de l'apprentissage. De même, Philippe Lorino (1995, pp.268-270) évoquant les nécessaires évolutions du contrôle de gestion, présente le passage du contrôle à l'apprentissage. Enfin, le rôle du système interactif de contrôle de Robert Simons (1995) est aussi, par le débat et le dialogue, de stimuler l'apprentissage. Indubitablement, l'acquisition de connaissances et leur archivage apparaissent comme faisant partie, entre autres, du champs d'action du contrôle de gestion. Bien que le concept d'apprentissage organisationnel soit très souvent mobilisé, il semble nécessaire de s'attarder sur sa ou plus exactement ses définitions.

Florence Charue (1991) identifie deux contributions majeures : celle de Chris Argyris et Donald Schön (1978) et celle de Barbara Levitt et James March (1988). Barbara Levitt et James March (1988) définissent l'apprentissage de la manière suivante :

> *Les organisations apprennent lorsqu'elles codent dans des routines, qui guident les pratiques, des enseignements de leur histoire.*

La définition proposée par Chris Argyris et Donald Schön (1978) est :

> *Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement, une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat.*

Gérard Koenig (1994) remarque que la diversité des approches et des résultats est telle qu'il est impossible de faire aujourd'hui une véritable synthèse des recherches consacrées à l'apprentissage organisationnel. Ce constat est réitéré lors de chaque tentative de synthèse. En effet, il existe de très nombreuses synthèses de la littérature qui se caractérisent par leur éclectisme (P. Shrivastava, 1983 ;C. M. Fiol et M. A. Lyles, 1985 ; B. Levitt et J. G. March, 1988 ; G. P. Huber, 1991 ; G. Koenig, 1994). Les éléments récurrents de ces réflexions concernent la distinction apprentissage individuel / apprentissage organisationnel (P. Shrivastava, 1983), les différents niveaux d'apprentissage (Ch. Argyris et D. A. Schön, 1978...) et le processus (G. P. Huber, 1991...).

La réalisation d'une revue de littérature complète sur l'apprentissage organisationnel est non seulement un exercice délicat mais il a surtout été réalisé à de nombreuses reprises. Cette contribution a pour objectif une meilleure compréhension des conséquences du *benchmarking* interne, de très nombreux rapprochements étant faits entre l'apprentissage organisationnel et le *benchmarking*. Cependant, le processus de *benchmarking*, tout comme la littérature qui lui est consacrée, est tellement opérationnel que l'utilisation des travaux consacrés à l'apprentissage semble *a priori* délicate. A côté de cette littérature confuse, qui peut laisser le chercheur interrogatif, l'apprentissage est un thème qui a suscité des désirs d'opérationnalisation dans de nombreuses organisations. Le choix a donc été fait de n'évoquer que ces réflexions, en se réservant la possibilité de mobiliser certaines théorisations pour étudier précisément des points particuliers si cela s'avère nécessaire. Dans la seconde partie de ce chapitre, des hypothèses seront formulées concernant la démarche de *benchmarking* au sein du réseau bancaire.

Section 1 : le *benchmarking* au travers des théories de l'apprentissage organisationnel

Pour les promoteurs du *benchmarking*, les intérêts du développement de ces échanges sont considérés comme évidents ; il en est de même pour l'apprentissage organisationnel. Les nombreuses méthodes et techniques proposées pour développer ou favoriser ces échanges seront évoquées dans un premier temps. Toutefois, en régentant les processus d'apprentissage, certains chercheurs remarquent la possibilité de remettre en cause tous les processus organisationnels préexistants. Dans un dernier temps et pour conclure cette section, une relecture du processus de *benchmarking* au travers du prisme de l'apprentissage organisationnel sera proposée.

§1 Le développement de l'apprentissage organisationnel ou l'organisation apprenante

Certaines organisations ont déjà mis en place des démarches visant à développer l'apprentissage organisationnel. Ces démarches seront passées en revue avant de présenter de manière plus systématique les catalyseurs des processus d'apprentissage. En effet, si les recherches dans le domaine de l'apprentissage sont encore balbutiantes, de nombreuses propositions ou hypothèses à tester ont été avancées.

A. Construire une organisation apprenante

Le vocable d'organisation apprenante renvoie, selon Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa (1995), directement à l'opérationnalisation de l'apprentissage organisationnel. Avant de formaliser le problème, David Garvin (1993) expose quelques cas intéressants et décrit les moyens permettant de développer l'apprentissage. Il est révélateur de remarquer que *Xerox*, qui est souvent cité comme une référence en matière de *benchmarking*, l'est aussi pour l'apprentissage organisationnel. Ce fait n'est pas vraiment étonnant, le *benchmarking* pouvant être considéré comme une manière d'apprendre parmi

d'autres (S. F. Slater et J. C. Narver, 1995 ; R. C. Camp, 1992 ; Y. Ohinata, 1994 ; B. Karlöf et S. Ostblom, 1994).

David Garvin (1993) identifie cinq compétences majeures pour le développement de l'apprentissage. Pour chacune de ces compétences, des outils et des comportements particuliers doivent être mis en oeuvre. Pour avoir un réel impact, ces compétences doivent être développées au sein de l'ensemble de l'organisation. Sans reprendre les moyens préconisés, les cinq points évoqués sont :

- la résolution systématique des problèmes par la sensibilisation des individus à la "méthode scientifique". Cette démarche vise à discipliner la pensée des employés et à les rendre plus attentifs aux détails[1] ;
- l'expérimentation ou la recherche systématique, et l'évaluation des nouvelles connaissances ;
- l'apprentissage à partir des expériences vécues. L'organisation doit analyser ses succès et échecs, en tirer des leçons et les mettre en forme de manière à ce qu'elles soient comprises par l'ensemble des employés ;
- l'apprentissage auprès des autres (*benchmarking*). Toutes les connaissances[2] ne peuvent être produites par l'organisation ; il est nécessaire d'analyser les méthodes de travail dans des secteurs radicalement différents afin de générer des idées nouvelles ;
- le transfert des connaissances. Les connaissances doivent être diffusées rapidement au travers de l'ensemble de l'organisation par des outils aussi divers que les rapports, la vidéo, les rotations de personnel, les formations et la mise à jour des procédures, chaque approche ayant ses forces et faiblesses.

Le problème de la diffusion des connaissances est évoqué d'un point de vue tout aussi opérationnel par Keith Cerny (1996) au travers d'une étude de cas. L'intérêt essentiel de ce cas réside dans les similitudes qui existent avec le réseau bancaire ; le cas traité est consacré aux problèmes de diffusion des connaissances

---

[1]Ces termes peuvent sembler caricaturaux mais il sont la traduction de "Employees must therefore become more disciplined in their thinking and more attentive to details".

[2]Les termes information et connaissance seront utilisés indifféremment. Il convient toutefois de remarquer qu'une connaissance est une mise en relation d'informations. A chaque fois que nous parlerons d'information, il s'agira en fait de connaissances.

au sein de la force de vente d'une entreprise du secteur pharmaceutique opérant au niveau mondial.

La force de vente étudiée avait à l'origine une faible taille ce qui était un atout ; tout le monde se connaissait, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Le développement international s'est fait avec la volonté de créer des unités très indépendantes dans les différents pays ; la structure se caractérise par sa très forte décentralisation. Les entreprises du secteur pharmaceutique se trouvent aujourd'hui brutalement confrontées aux politiques restrictives dans le domaine de la santé. Toutes les antennes locales doivent surmonter les mêmes difficultés mais à des instants différents. Toutefois, la structure fortement décentralisée rend difficile les échanges d'information ou d'expériences entre unités. Le problème est limpide ; l'entreprise a besoin d'un système qui facilite et encourage les flux de connaissance transfrontaliers, toutes les difficultés liées à la culture d'indépendance des responsables devant être surmontées[1]. La réunion d'échange organisée par le responsable de cette force de vente a montré les difficultés de ce partage telles que :

- les réticences de certains à participer à des travaux qui ne sont pas directement opérationnels (impression de perte de temps) ;
- les absences ;
- certaines personnes sont persuadées que le contexte auquel elles sont confrontées est particulier ;
- les difficultés à dépasser les généralités ;
- la difficulté de transférer des éléments qui ne sont pas formalisés ;
- et enfin, les rancunes de ceux qui n'ont aucune information alors qu'ils en fournissent.

Cinq experts (quatre praticiens et un chercheur) proposent leurs solutions permettant de faire face aux difficultés traversées par cette entreprise.

Selon le premier expert, responsable de la qualité chez *Whirlpool*, les éléments informels, comme le développement d'un climat favorable, ne sont pas suffisants. Il est nécessaire de développer des stratégies, des structures des processus et des valeurs adéquats visant à encourager les échanges. Deux

[1]Il convient de remarquer les évidentes similitudes entre les problèmes rencontrés par cette entreprise et ceux rencontrés par les responsables de réseaux de distribution bancaire. Des connaissances sont développées dans les agences, mais il est difficile de les identifier et de les diffuser.

démarches intéressantes ont été développées chez *Whirlpool* pour faire face à des difficultés comparables. Chaque unité doit identifier cinq pratiques intéressantes qui sont évaluées par un comité d'experts aux compétences diverses. Lorsqu'une démarche pertinente est identifiée, elle est synthétisée dans une base de données avec le nom de la personne à contacter pour avoir plus de détails. Des réunions sont aussi organisées autour de la résolution d'un problème particulier. Mais cette démarche est ardue.

Le deuxième expert insiste aussi sur les dimensions structurelles. Pour changer totalement la culture, il serait nécessaire de remplacer les commerciaux, responsables des unités nationales, par des individus plus analytiques. Ces responsables devraient être soutenus par un groupe chargé de dresser une synthèse des expériences pour l'ensemble de l'entreprise. La technologie doit soutenir le système en facilitant les échanges par la création d'un site *web* ou l'utilisation d'un logiciel tel *Lotus Notes*. A moyen terme, il sera nécessaire de faire face au problème de la remise à jour des connaissances.

Le troisième expert, dirigeant d'une société de conseil, estime nécessaire de définir les fonctions du centre. Le problème posé est le partage et non pas l'acquisition de connaissances[1]. *Bain & Company*, sa société, a mis en place un système de centralisation des connaissances. Ce système ne reprend pas l'ensemble des connaissances mais seulement celles jugées pertinentes pour l'entreprise avec, à chaque fois, les coordonnées de la personne permettant d'approfondir le sujet. Il ne faut jamais oublier que les échanges interpersonnels sont les plus riches. Le système est dynamisé par le fait qu'une partie de la rémunération est fonction de la contribution à la construction de cette base et la mise en avant des apports de l'outil. Enfin, il est nécessaire d'impliquer l'ensemble de l'organisation.

Selon le quatrième expert, la technologie favorisant les échanges d'information n'est pas suffisante ; il est nécessaire de changer la culture en créant un climat de coopération. Seul un nouvel arrivant, un psychologue des organisations, permettrait de changer le climat. En parallèle, des objectifs commerciaux précis doivent être fixés et des réunions de synthèse doivent être organisées. Cet expert se montre relativement réservé face aux apports de la technologie.

---

[1]Cet expert insiste sur le concept de connaissance en le distinguant de celui d'information.

Le dernier expert situe ce problème dans le cadre plus général de l'internationalisation des entreprises au cours des vingt dernières années. Le modèle décentralisé adopté par la firme pharmaceutique était un des plus classiques. Le défi à relever est d'être efficient au niveau mondial tout en étant sensible aux spécificités locales. La solution préconisée est une structure par équipes spécialisées par produit mais opérant au niveau mondial, dont l'objectif serait le soutien des partenaires locaux.

La synthèse des différentes préconisations est aisée, les avis étant convergents. Il convient toutefois de remarquer que le changement de structure préconisé par le dernier expert représente peut-être, à moyen terme et à une autre échelle, l'avenir du réseau bancaire. Cependant, pour les autres préconisations, elles vont toutes dans le même sens avec, à l'exception d'un expert, un rôle central accordé aux bases de connaissances centralisées. Cependant, comme le souligne l'expert le plus critique vis-à-vis de ces technologies, une attention particulière doit être donnée à la culture organisationnelle pour que ces outils de soutien soient mobilisés.

Enfin, pour conclure ce paragraphe, d'autres pratiques sensées favoriser l'apprentissage organisationnel ont également été décrites. Ainsi, Andrew Inkpen (1996) présente les intérêts des coopérations pour l'acquisition de connaissances et Stanley Slater et John Narver (1995), dans leur revue de littérature déjà évoquée en introduction de ce chapitre, citent les apports potentiels du *benchmarking*, de la constitution de *joint ventures*, de la réalisation d'alliances stratégiques ou bien du développement de partenariats avec des clients tests. Les travaux qui viennent d'être rappelés se caractérisent par leur empirisme, mais ils permettent de montrer que la problématique de l'apprentissage organisationnel est aujourd'hui une des préoccupations des dirigeants. Il convient toutefois de dépasser ces éléments factuels, ou les listes d'outils pour reprendre l'expression de David Garvin (1993), pour se consacrer aux travaux ayant pour objectif la formalisation de ces réflexions.

B. Des tentatives de théorisation de l'évolution vers l'organisation apprenante

Tous les travaux concernant l'entreprise apprenante n'ont pas une visée prescriptive ; certains ont une ambition descriptive. Cependant, cette dichotomie

ne permet pas de situer l'ensemble des travaux, en particulier ceux de Peter Senge (1990a ; 1990b) qui se situent à mi-chemin entre ces deux extrêmes.

Gérard Koenig (1994) avance différentes hypothèses qui sont autant de pistes dans la gestion de l'apprentissage organisationnel. Selon Gérard Koenig (1994), l'impact de l'apprentissage :

- croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites parce que le développement de celles-ci élargit l'éventail des comportements possibles ;
- augmente en fonction du nombre d'entités qui, au sein de l'organisation, ont acquis une compétence nouvelle et la jugent utile ;
- augmente en fonction du nombre d'entités qui, au sein de l'organisation, comprennent de la même manière les diverses interprétations produites.

Philippe Lorino (1995, p.264) avance différents facteurs facilitant d'ordre comportemental (liberté d'expression, encouragement à la prise de risque et à la créativité...), instrumental (systèmes d'information et de communication favorisant le partage et la circulation de l'information...), politiques (degré de centralisation, répartition des missions entre opérationnels et fonctionnels...), structurelles (la proximité géographique, l'infrastructure technique...) et managériales (mobilité fonctionnelle, politique de circulation de l'information...). Marlene Fiol et Marjorie Lyles (1985) ainsi que Stanley Slater et John Narver (1995) développent des arguments plus complets.

Marlene Fiol et Marjorie Lyles (1985) identifient dans leur revue de littérature des cultures, des stratégies, des structures et des environnements particuliers favorisant les processus d'apprentissage. La culture organisationnelle se manifeste au travers des idéologies et des modèles de comportement. Clairement, ces normes influenceront les développements comportementaux et cognitifs subis par l'organisation. Réciproquement, les changements et / ou l'apprentissage impliquent souvent une évolution des normes et des systèmes de croyance. Le comportement stratégique de l'organisation déterminerait partiellement sa capacité d'apprentissage. Fournissant les objectifs et les actions envisageables, la stratégie influence l'apprentissage en dressant les frontières à la prise de décision et en influençant les interprétations de l'environnement.

La structure organisationnelle est identifiée comme un paramètre crucial, l'opposition entre structure mécaniste et structure organique étant mise en exergue. En fonction du degré de flexibilité requis, différentes structures de prise de décision sont nécessaires, au sein d'une même unité organisationnelle. Une structure mécaniste centralisée tend à renforcer les comportements anciens alors qu'une structure organique plus décentralisée aura tendance à favoriser les changements de croyances d'actions. En réduisant la demande d'information, la structure décentralisée réduit la charge de travail cognitif des individus, ce qui facilite l'assimilation de nouveaux modèles et de nouvelles associations (J. R. Galbraith, 1973). Les organisations fonctionnelles sont efficientes mais s'adaptent plus difficilement. Pour résumer, Alan Meyer (1982) suggère que les structures formalisées complexes retardent l'apprentissage mais que l'apprentissage est accru par les structures diffusant l'influence des décisions. Ainsi, l'organisation peut être reconfigurée pour favoriser l'apprentissage et les actions réfléchies mais cela signifie généralement une prise de distance vis-à-vis des structures mécanistes.

Cependant, des environnements internes ou externes trop complexes ou dynamiques pour être appréhendés, peuvent produire une surcharge nuisible à l'apprentissage. Bo Hedberg (1981, p.5) suggère que l'apprentissage nécessite stabilité et changements entre les apprenants et leurs environnements. De même, trop de stabilité au sein de l'organisation peut créer des dysfonctionnements, et trop de changements et de turbulences rend difficile à l'apprenant de saisir son environnement. Le processus d'apprentissage nécessite donc un arbitrage entre stabilité et changement.

Les facteurs facilitant l'apprentissage organisationnel identifiés par Stanley Slater et John Narver (1995) sont complémentaires. Le schéma de synthèse suivant est proposé :

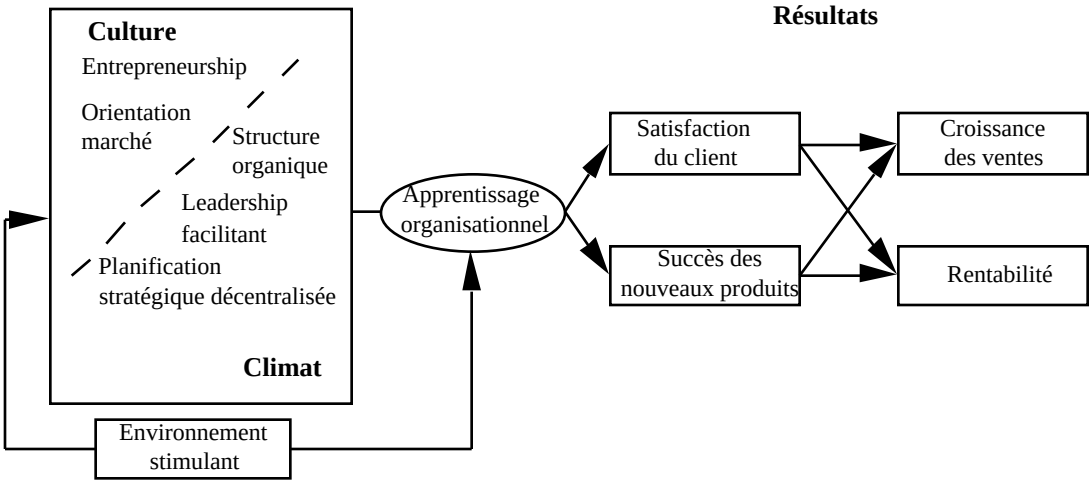

Figure V.1 L'entreprise apprenante - D'après S. F. Slater et J. C. Narver (1995)

Ce schéma s'inscrit dans la continuité des remarques de Marlene Fiol et Marjorie Lyles (1985). Les différents éléments favorisant l'apprentissage vont être détaillés en reprenant la distinction faite par Rohit Deshpande et Frederick Webster (1989) entre culture et climat. La culture désigne les valeurs et les croyances profondes qui constituent les normes guidant les comportements au sein de l'organisation alors que le climat désigne les moyens mis en oeuvre pour opérationnaliser la culture. Plus précisément, le climat fait référence aux structures et aux processus dont l'objectif est l'orientation des comportements. Cependant, il n'est pas toujours aisé de distinguer les éléments constitutifs de la culture de ceux constitutifs du climat.

L'orientation marché[1] est un concept très fréquemment mobilisé dans le domaine du marketing. Il est considéré comme un des fondements essentiels de l'apprentissage organisationnel. Cette orientation désigne une culture accordant une place centrale à la maximisation de la rentabilité de la relation avec le consommateur tout en respectant les intérêts des autres partenaires. Elle fournit aussi des normes de comportement concernant le développement de l'organisation et les réponses à apporter face aux informations issues du marché. Les organisations fortement orientées vers leur marché sont les mieux positionnées pour anticiper les besoins des clients et répondent par l'innovation produit et service. L'entrepreneurship ou la culture entrepreneuriale renvoie aux concepts de tolérance vis-à-vis du risque, de proactivité, de réceptivité à l'innovation et de résistance à la bureaucratie. Ces éléments impliquent la création de connaissances par l'exploration, la remise en cause des hypothèses. Cela

[1]Il s'agit de la traduction de "market orientation".

favoriserait un apprentissage génératif et le développement de nouveaux comportements, puissant levier d'apprentissage. Le défi à relever est la création d'un climat adéquat dans lequel l'orientation marché et l'entrepreneurship pourront s'exprimer.

Les trois composantes du climat identifiées sont le leadership facilitant, la structure organique et la planification stratégique décentralisée. Le leadership facilitant est une remise en cause du mythe du leader charismatique. Les compétences exigées sont impressionnantes. Le dirigeant doit savoir :

- attirer l'attention de ses collègues, des clients et des autres partenaires sur les problèmes importants ;
- être capable de mettre en exergue ou d'obérer les valeurs devant être mobilisées ou ignorées ;
- inciter les individus à briser les frontières de l'apprentissage et à faire plus que ce qui leur est demandé ;
- inciter les individus à avoir des échanges latéraux et transfonctionnels, ce qui encourage l'individu à acquérir de nouvelles compétences et à partager les siennes.

Ces derniers éléments ne sont pas sans rappeler le caractère organique de la structure préconisée ; ils renvoient aux notions de décentralisation, d'ambiguïté des relations et d'échanges horizontaux. Les intérêts de la structure organique ont déjà été évoqués par Marlene Fiol et Marjorie Lyles (1985). Le rôle de la planification stratégique décentralisée est beaucoup plus débattu. Selon Stuart Hart (1992), dans le cas d'environnements complexes et hétérogènes, un processus itératif de formulation de la stratégie serait nécessaire pour acquérir une meilleure connaissance et une plus grande implication des partenaires clefs. Ces stratégies devraient être développées par un processus de type *bottom-up* dans lequel le rôle du sommet serait d'encourager l'expérimentation et le développement des idées à fort potentiel. Ce processus contribue aussi à l'évaluation et à la remise en cause des hypothèses fondamentales concernant le métier de l'entreprise et son environnement. Enfin, le dernier point important est le développement de plan stratégique à des niveaux plus opérationnels ; si la planification est réalisée à un niveau trop élevé, il existe un risque important de découplage entre le discours et les réalités auxquelles les opérationnels sont confrontés.

Il convient de remarquer que le discours reste encore idéaliste même s'il est moins normatif que dans le paragraphe précédent dédié à l'organisation apprenante. Ces nombreuses réflexions sont révélatrices de l'intérêt porté à l'apprentissage organisationnel ; cet attrait s'explique par le lien qui est souvent établi entre apprentissage et performance. Par exemple, selon Stanley Slater et John Narver (1995), l'apprentissage organisationnel devrait entraîner un accroissement de la performance qui se traduirait par le succès des nouveaux produits, une plus grande rétention des clients, de meilleures réponses aux attentes du client et finalement une croissance ou une rentabilité plus importante. Il s'agit d'ailleurs de la raison d'être de tous les travaux sur l'organisation apprenante. La permanence de ce lien apprentissage / performance est aussi relevée par Marlene Fiol et Marjorie Lyles (1985), David Garvin (1993), Peter Senge (1990a ; 1990b) et James Sinkula (1994).

Il convient toutefois de remarquer que, selon certains auteurs, la volonté de favoriser les apprentissages impliquerait l'émergence de nouveaux risques. La compréhension du processus et surtout la volonté de maîtrise des phénomènes d'apprentissage pourraient mener, dans certains cas, à l'anéantissement de tous les processus préexistants.

§2 Les risques et les limites de la mutation vers l'organisation apprenante

La littérature qui vient d'être évoquée peut étonner par l'assurance de ses affirmations, doutes ou incertitudes étant rarement exprimés. Ainsi, à propos de l'orientation marché, Stanley Slater et John Narver (1995) évoquent seulement la possible tyrannie du marché. D'une manière plus générale, deux grandes catégories de risques ont été identifiées. Dans un premier temps, les questionnements concernant les préconisations faites en matière de gestion des apprentissages seront développés, avant d'évoquer dans un second temps les risques plus fondamentaux, c'est-à-dire les dangers des structures sensées favoriser l'apprentissage organisationnel.

A. Les risques de la gestion de l'apprentissage

En voulant régenter les processus, le risque de tuer les apprentissages est parfois souligné. Philippe Baumard (1995) est le plus critique vis-à-vis des

propositions qui viennent d'être énoncées. Il note tout d'abord l'idéalisme des descriptions fournies, comme celle de Peter Senge (1990b, p.1). L'entreprise apprenante serait :

> *un lieu où les gens étendent continuellement leur capacité à créer des résultats qu'ils désirent vraiment, où des modes de pensée nouveaux et étendus sont encouragés, où l'inspiration collective est libre, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble.*

D'autres descriptions sont tout aussi utopiques. Ainsi, selon Ikujiro Nonaka (1991), les organisations créatrices de connaissance seraient des lieux

> *où l'invention de nouvelles connaissances n'est pas une activité spécialisée... mais une façon d'agir, d'être, au sein de laquelle chacun est un artisan de la connaissance.*

Cette littérature n'est pas sans rappeler l'essor qu'a connu la culture d'entreprise pendant les années 80. Il faut toutefois remarquer que les revues citées sont essentiellement destinées aux praticiens comme la *Harvard Business Review* à visée prescriptive et beaucoup plus sensibles aux phénomènes de mode[1].

Dans un second temps, Philippe Baumard (1995) remarque que les plans et les méthodes normatives échouent le plus souvent à créer une réelle dynamique d'apprentissage. Ce ne serait pas en *taylorisant* la gestion de la connaissance que des pratiques innovantes pourraient être identifiées, mais plutôt en prenant garde à ne pas détruire la singularité. De plus, tout un pan de la littérature traitant des phénomènes de freinage telles les routines défensives est ignoré ; la théorie de l'apprentissage développée à l'origine par Chris Argyris et Donald Schön (1978) aurait donc été éludée.

Cette analyse est reprise indirectement par Maurice Landry (1995) qui présente les intérêts de l'ambiguïté comme outil de gestion. La transmission de messages ambigus a pour conséquence de laisser à ses destinataires plus de liberté quant à son interprétation et d'élargir le choix des actions possibles ; il

---

[1]Il s'agit d'ailleurs bien du rôle effectif de cette revue qui est connue de tous les dirigeants américains et lue, au moins occasionnellement, par 94% d'entre eux (C. Gopinath et R. C. Hoffman, 1995).

s'agit d'une forme implicite de décentralisation. La taylorisation réduit dans une importante proportion ces libertés en incluant, comme le dit Philippe Baumard, la connaissance dans l'agenda du bon employé. De même, Ikujiro Nonaka (1994) souligne la place centrale occupée par le chaos dans la création de connaissances ; le chaos n'est-il pas remis en question par les préconisations qui sont faites? Il existe donc de fortes contradictions entre l'importance que la littérature consacrée à l'apprentissage accorde au caractère organique de la structure et le caractère mécaniste des différentes règles ou méthodes qui sont parfois énoncées pour gérer l'apprentissage.

Malgré sa simplicité déconcertante, l'analogie culinaire de François Régnier (1995) permet d'enrichir les critiques formulées par Philippe Baumard (1995). Ainsi, François Régnier remarque qu'une bonne recette n'est rien si le tour de main ne lui est pas associé. Cette observation peut être interprétée de deux manières différentes : il est difficile de formaliser des connaissances (l'art de formuler de bonnes recettes) ou bien il est délicat d'utiliser les connaissances formalisées par d'autres (l'art d'exécuter des recettes). Ces difficultés ont fait l'objet de développements théoriques au travers de la distinction qui est faite entre les savoirs tacites et explicites (I. Nonaka 1994 ; R. Reix, 1995).

La connaissance explicite ou formalisée peut être transmise sans perte d'intégrité par le biais d'un discours alors que la connaissance tacite ou implicite est une forme de connaissance impossible ou très difficile à traduire dans un discours. Toutefois, la distinction entre ces deux types de savoirs n'est ni stricte ni stable comme le montre l'exemple de la recette de cuisine. Devant les difficultés de transmission des connaissances, différentes solutions sont avancées. Ainsi, Robert Reix (1995, p.27) propose le passage d'une vision instrumentale à une vision interactionniste qui se traduit par l'utilisation de *media* plus riches. Ikujiro Nonaka (1994) distingue quant à lui différentes modalités de création ou de développement des savoirs selon les types de connaissances d'origine et de destination.

		vers	
		le tacite	l'explicite
Du	tacite	socialisation	formalisation
	explicite	intériorisation	combinaison

Tableau V.1 La transformation des savoirs - R. Reix (1995) d'après

ableau V.1 La transformation des savoirs - R. Reix (1995) d'après I. Nonaka (1994)

Il faut cependant remarquer que certains des experts dont les avis ont été développés au début de cette section (K. Cerny, 1996) étaient conscients des difficultés de transmission des savoirs au moyen de la constitution de bases des connaissances. C'est la raison pour laquelle ils préconisaient la mise en relation directe du demandeur d'information et de la personne ayant connu la situation. Ce cas correspond à la socialisation décrite par Ikujiro Nonaka : une forte interaction permet à la connaissance tacite d'un individu de devenir la connaissance d'un autre individu[1]. Certains avis sont plus catégoriques : les routines, parce que tacites, ne sont pas transférables (B. Coriat et O. Weinstein, 1995, p.121). Outre le caractère tacite ou explicite d'une connaissance, d'autres caractéristiques ont encore été relevées pour caractériser la possibilité de transfert de connaissances (S. Winter, 1987). Les six dimensions identifiées sont reprises dans le schéma suivant :

Transfert difficile	Transfert facile
Tacite	Explicite
Non enseignable	Enseignable
Non articulée	Articulée
Non observable en action	Observable en action
Complexe	Simple
Elément d'un système	Indépendante

Figure V.2 Les six dimensions d'une compétence - J.-L. Arrègle (1995) d'après S. Winter (1987)

Pour qu'une connaissance soit aisément transférable, il faudrait donc non seulement qu'elle soit explicite comme cela vient d'être suggéré, mais elle devrait également être enseignable, articulée, observable en action, simple et indépendante. Enfin, si une connaissance peut être formalisée pour faciliter son transfert, il convient alors de remarquer le risque nettement plus important d'imitation par des organisations concurrentes. Dans le cas des entreprises de conseil en *management*, Jean-Luc Arrègle (1995, p.87) évoque différents palliatifs comme l'appartenance à des réseaux, la taille de la société ou encore une capacité d'innovation régulière.

[1]La constitution de bases de connaissances nécessite toutefois un certain effort de formalisation.

Pour conclure ces critiques, il faut aussi noter que la mémoire peut être la pire et la meilleure des choses (G. Koenig, 1994 ; S. F. Slater et J. C. Narver, 1995) ; il est en effet nécessaire de régénérer les connaissances, ce qui souligne l'utilité du désapprentissage. En effet, la mémoire permet de gagner en efficience par l'exploitation des régularités de l'histoire mais elle peut aussi être un obstacle à la découverte de modalités d'action plus efficaces. Ainsi, le concept de cycle de vie du savoir a été développé (W. R. Wright *et alii*, 1995) avec bien entendu une phase de déclin...

La volonté de développer une gestion de l'apprentissage peut non seulement sembler illusoire dans certains cas, mais elle implique également des dangers. De plus, des risques beaucoup plus généraux peuvent être associés aux préconisations qui ont été développées.

B. L'organisation apprenante ou une apologie de la désorganisation?

L'organisation apprenante est donc très souvent associées aux termes d'ambiguïté, de marge de liberté, de structure organique, de chaos... L'antagonisme de ces termes avec les propositions faites en matière de gestion de l'apprentissage a déjà été souligné. Des procédures précises sont décrites pour développer les apprentissages alors que la structure la plus favorable à l'apprentissage serait la structure de type organique, c'est-à-dire une structure qui se caractérise par l'absence de règles strictes de fonctionnement.

Cette contradiction est révélatrice des limites de cette vision de l'organisation. En effet, aucun auteur ne se risque à décrire la structure organique comme dominant systématiquement la structure mécaniste, chaque structure ayant ses forces et ses faiblesses (T. Burns et G. M. Stalker, 1961 ; A. Desreumaux, 1992, pp.116-117). L'agencement mécanique se révèle être le plus approprié pour les conditions stables et conduit à un accroissement de l'efficience interne. Par contre, le modèle organique est plus adapté aux situations d'instabilité de l'environnement, sa souplesse et sa capacité d'adaptation permettant de faire face aux situations et exigences changeantes.

Robert Reix (1995, pp.24-25) remarque que cette opposition est difficile à dépasser, même si la formalisation peut être considérée comme un facteur d'amélioration de la stabilité et de la sécurité de fonctionnement de l'organisation.

De même, pour Jean-Daniel Reynaud (1988) l'équilibre interne de l'organisation repose sur le maintien de l'équilibre entre les régulations autonomes et les régulations de contrôle. Il est encore possible de faire le parallèle avec l'équilibre nécessaire entre les routines dynamiques et les routines statiques (R. R. Nelson et S. G. Winter, 1982 ; B. Coriat et O. Weinstein, 1995, pp.120-121), les routines statiques consistant en la répétition des pratiques antérieures alors que les routines dynamiques sont orientées vers de perpétuels apprentissages, processus risqué fait d'essais et d'erreurs.

Cette dualité se retrouve dans la vision du contrôle développée par Robert Simons (1995) ; au niveau du contrôle stratégique ou du contrôle de gestion, un équilibre doit être trouvé entre les systèmes stimulants et les systèmes visant à limiter les zones de liberté. Au niveau stratégique, Robert Simons (1995, p.33) décrit les systèmes de croyances comme motivant la recherche de nouvelles opportunités, recherches devant cependant être modérées par les systèmes de barrières dont l'objectif est de délimiter le champs d'investigation. Au niveau du contrôle de gestion, l'essence de l'action est la régulation des tensions entre l'innovation et l'atteinte d'objectifs prévisibles (R. Simons, 1995, p.91). Alors que les systèmes de diagnostic / contrôle contraignent l'innovation et la recherche d'opportunités afin d'atteindre les objectifs prévus dans le cadre de la réflexion stratégique, d'autres systèmes ont exactement l'effet inverse. Ces systèmes stimulent l'apprentissage et permettent l'émergence de nouvelles stratégies pour répondre aux faiblesses ou aux opportunités.

Le principal danger des préconisations faites en matière de gestion de l'apprentissage résident dans la trop grande confiance accordée au modèle d'organisation organique caractérisé par une domination des routines dynamiques, des régulations autonomes... sans jamais se référer aux éléments modérateurs que sont les routines stables ou les régulations de contrôle. En ce qui concerne les systèmes de contrôle, Robert Simons (1995) identifie un certain nombre de leviers considérés comme complémentaires, le principal enjeu étant la régulation de leurs antagonismes. Il serait totalement illusoire d'animer une structure au moyen des seuls systèmes interactifs ; cela se traduit dans le cas bancaire par l'impossibilité, toujours rappelée, de s'appuyer uniquement sur une démarche de *benchmarking* interne. Les outils classiques de contrôle, tels les systèmes budgétaires, les calculs de coûts, les règles,... ont ainsi pour finalité la délimitation des zones de liberté.

Ces quelques réserves étant formulées, il est toutefois possible de compléter judicieusement les réflexions concernant le *benchmarking* par les théories de l'apprentissage.

§3 Une relecture de la démarche de *benchmarking*

Les théories de l'apprentissage organisationnel fournissent un excellent cadre d'analyse de la démarche de *benchmarking*. Les avis des théoriciens de l'apprentissage et du *benchmarking* convergent sur ce point, les références croisées entre ces deux domaines de réflexions étant nombreuses. Ainsi, lorsque Barbara Levitt et James March (1988) décrivent l'apprentissage des organisations comme le codage des enseignements de leur histoire dans des routines, cette opération de codage semble particulièrement bien décrire les échanges d'informations entre partenaires de *benchmarking*. D'une manière plus générale, les théoriciens de l'apprentissage considèrent le *benchmarking* comme une des nombreuses formes d'acquisition de connaissances, et les théoriciens du *benchmarking* présentent les échanges entre partenaires comme un moyen d'acquérir des connaissances.

Il semble néanmoins délicat de discuter simultanément des différentes formes de *benchmarking*. Dans le cas du *benchmarking* interne, il s'agit de tirer des enseignements de l'histoire propre de l'organisation, alors que pour le *benchmarking* classique, les enseignements sont issus des organisations partenaires. Cette dernière forme de partenariat, qui recouvre les *benchmarkings* externe et fonctionnel, implique des difficultés différentes, voire supplémentaires, comme les garanties de respect de la confidentialité des informations transmises. Des problèmes encore plus délicats émergent concernant les motivations des échanges. Dans le cas du *benchmarking* interne, l'individu qui transmet ses connaissances peut le faire dans l'intérêt de son organisation et dans son intérêt propre, en satisfaisant sa hiérarchie, conformément à la théorie des transactions informelles. Pour ce qui est des autres formes de *benchmarking*, les motivations sont beaucoup plus difficiles à cerner. Une dernière distinction entre ces deux formes réside dans la meilleure connaissance de l'environnement dans lequel les décisions sont prises pour le *benchmarking* interne, ce qui permet une meilleure compréhension des phénomènes. Pour les autres formes de *benchmarking*, l'intervenant extérieur doit fortement s'impliquer dans l'organisation partenaire ; c'est seulement à partir de ce moment qu'il pourra bénéficier de son statut d'observateur extérieur.

Ces grandes différences entre les formes internes et externes de *benchmarking* rendent indispensable la dissociation des réflexions concernant

ces deux formes. Toutefois, seul le cas du *benchmarking* interne sera évoqué, ce cas correspondant précisément au problème étudié échanges d'information entre directeurs d'agence bancaires. Cette pratique est en effet assez particulière puisqu'elle paraît normale dans le cadre d'une organisation bien ou judicieusement structurée, comme le montre la définition de l'apprentissage proposée par Barbara Levitt et James March (1988).

En respectant la dichotomie (un peu réductrice) entre les approches descriptives et prescriptives de l'apprentissage, la démarche de *benchmarking* interne sera analysée. Dans un premier temps, les réflexions d'ordre théoriques, qui sont essentiellement descriptives, seront mobilisées pour étudier le processus de création des savoirs. Dans un second temps, les réflexions, à dominance prescriptive, sur les processus de diffusion des connaissances seront exposées.

A. Les théories de l'apprentissage et le rôle du *benchmarking* interne dans l'acquisition de savoirs

La possibilité de développer une démarche de *benchmarking* interne suppose une structure organisationnelle propice telle la bureaucratie à clones. Chaque bureau dispose de moyens comparables mais il est soumis à un environnement qui peut différer marginalement. Philippe Baumard (1996, p.12) parle de tyrannie de l'environnement local pour décrire l'existence de plusieurs réalités organisationnelles. Alors que Richard Daft et Karl Weick (1984) opposent les organisations passives aux organisations génératrices de l'environnement, Philippe Baumard préfère s'intéresser à des zones de cohérence plus limitées ou locales. Cette vision rejoint la lecture des organisations, selon des cohérences locales, faite par Richard Cyert et James March (1963). Ainsi, il existe plusieurs réalités de l'organisation, ce qui multiplie les opportunités d'apprentissage. De nouvelles routines stables ou dynamiques émergent et sont codées, selon la définition de Barbara Levitt et James March (1988), si leur intérêt est perçu.

Ces réflexions et les conclusions de l'analyse économique de la bureaucratie sont complémentaires. La création de connaissances ou de savoirs repose sur une certaine marge de liberté, parfois appelée *slack*, comme cela a été démontré dans le domaine de la recherche et développement (N. Nohria et R. Gulati, 1996) ; l'intérêt de zones de liberté, pour reprendre la terminologie de Michel Crozier, a donc été vérifié. Le rôle du *slack* est également évoqué par Richard Cyert et James March (1963) ou par Xavier Greffe (1981) qui dénoncent

les effets néfastes d'un contrôle budgétaire trop strict. La recommandation d'Ikujiro Nonaka (1988, p.64) complète ces remarques :

> *pour qu'une organisation évolue continuellement, il est nécessaire qu'elle confère des libertés à ses unités constituantes, pour générer des conflits créatifs entre elles.*

Par ailleurs, Robert Simons (1995, p.106) précise le lien qui existe entre les systèmes de contrôle, c'est-à-dire le *benchmarking* interne (entre autres), et les deux modes d'apprentissage identifiés par Chris Argyris et Donald Schön (1978). Les systèmes de diagnostic / contrôle favoriseraient l'apprentissage en boucle simple alors que les systèmes interactifs faciliteraient l'apprentissage en boucle double. Il serait nécessaire de distinguer deux cas de figure, à savoir les situations de gestion exceptionnelles et le cas des problèmes de gestion courante. Selon cette vision, le *benchmarking* interne ne présenterait d'intérêt que pour les apprentissages de niveau supérieur ce qui semble un peu caricatural. Il faudrait plutôt distinguer les apprentissages locaux des apprentissages globaux. Ainsi, les systèmes de diagnostic / contrôle permettent au responsable opérationnel de corriger ces écarts par rapport aux objectifs ou lui fournissent une aide pour les prises de décision ponctuelles. Quant aux systèmes interactifs, ils permettent la mise en évidence de pratiques qui présentent *a priori* un intérêt pour l'ensemble du réseau.

Les similitudes et les interrelations qui existent entre le *benchmarking* interne et l'apprentissage organisationnel suggèrent une comparaison des deux processus :

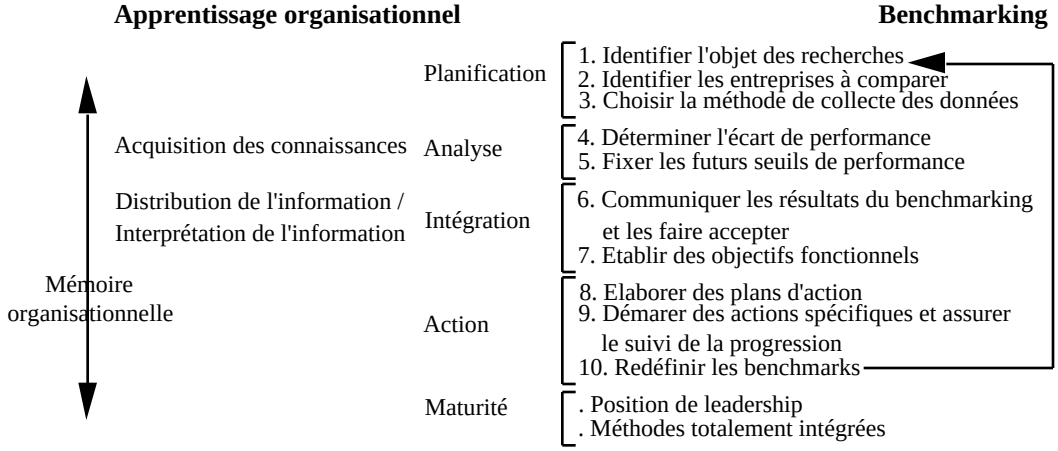

Figure V.3 Une comparaison du benchmarking *et du processus d'apprentissage*

Deux raisons peuvent expliquer l'absence de référence au concept de mémoire organisationnelle dans les évocations du *benchmarking*. La démarche de *benchmarking* est résolument dynamique ; elle ne fait pas référence aux éléments statiques, ce qui pourrait justifier ce reniement de la mémoire organisationnelle. Une autre explication serait de considérer la mémoire organisationnelle comme sous-jacente à l'ensemble du processus de *benchmarking*. Ainsi, Daniel Kim (1993, p.39) souligne la difficulté à dissocier le processus de création de connaissance (apprentissage) du processus de stockage (mémoire organisationnelle). En effet, les connaissances affectent les apprentissages tout comme les apprentissages affectent la mémoire.

La création de savoirs repose sur l'existence de zones de libertés qui doivent être gérées judicieusement pour éviter le chaos. Si les théoriciens de l'apprentissage accordent une grande importance au processus de création des connaissances, les problèmes de diffusion sont aussi fréquemment évoqués. Ce problème est crucial dans la mise en oeuvre d'une démarche de *benchmarking*.

B. Les apports des théories de l'apprentissage pour la mise en place d'un *benchmarking* interne ou des solutions à la difficile transmission des savoirs

La transmission des savoirs a déjà été évoquée dans cette section lors de l'évocation des faiblesses des théories de l'apprentissage organisationnel. La transmission de certaines connaissances serait plus délicate, en particulier les connaissances tacites. Un certain nombre de réflexions traitent de la compréhension de ces phénomènes de transmission en s'intéressant non seulement aux capacités de transmission des connaissances mais également aux motivations individuelles.

Qu'une démarche de *benchmarking* soit ou ne soit pas mise en place, des connaissances seront toujours créées au sein de l'organisation. La mise en place d'une telle démarche peut avoir comme conséquence la stimulation des comportements créatifs, mais l'aspect essentiel concerne la diffusion des connaissances. Il convient de souligner l'évidence de ces comportements au sein d'une même organisation, ce qui n'est pas le cas pour les autres types de *benchmarking* ; il semble normal d'identifier au sein de l'organisation les pratiques les plus pertinentes et de les diffuser. Toutefois, il est indispensable de s'interroger sur les motivations de l'individu dans ce transfert d'information qui peut

constituer une perte de pouvoir ou une perte d'avantage compétitif par rapport à ses collègues. Deux contributions fournissent des moyens de limiter les comportements de freinages dans les processus de diffusion. La première contribution, celle de George Huber et Richard Daft (1987), propose des leviers d'action, alors que la seconde, développée par Chris Argyris (1993), propose un cadre d'analyse plus général.

A partir des nombreuses synthèses de réflexions portant sur la communication au sein des organisations, George Huber (1991) formule quelques propositions concernant la diffusion de l'information :

A. La probabilité que le membre de l'organisation ou de l'unité A fournisse de l'information au membre ou à l'unité B est : 1. positivement liée à la pertinence de l'information perçue par A pour B, 2. positivement liée au statut et au pouvoir de B, 3. négativement liée à la perception par A du coût de transmission de l'information à B, 4. négativement liée à la charge de travail de A, 5. positivement liée à la récompense ou négativement à la pénalité que A attend de son transfert d'information et, 6. positivement liée à la fréquence à laquelle A a précédemment fourni de l'information à B dans un passé proche.
B. La probabilité de retard (ou l'allongement du délai) de routage de l'information de A vers B est : 1. positivement liée à la charge de travail de A, 2. positivement liée au nombre d'intermédiaires dans la chaîne de communication liant A à B et, 3. négativement liée à la perception par A de l'opportunité de l'information pour B.
C. La probabilité (ou l'accroissement) de la déformation de l'information par A lors de communications avec B est : 1. positivement liée aux conséquences perçues par A de la déformation sur l'augmentation de ses objectifs, 2. négativement liée à la pénalité que A craint de subir en déformant l'information, 3. positivement liée au degré de discrétion assuré par le format de présentation, 4. positivement liée à la différence entre l'information réelle et l'information désirée ou attendue, 5. positivement liée à la surcharge de travail de A et, 6. positivement liée au nombre d'intermédiaires dans la chaîne de communication liant A à B.

Tableau V.2 Les propositions formulées par George Huber (1982) et par George Huber et Richard Daft (1987)

Ces propositions mettent en exergue trois paramètres explicatifs de la diffusion de l'information : les relations de pouvoirs, les systèmes de récompense et la structure organisationnelle. En somme, la structure organisationnelle doit être conçue pour favoriser les échanges directs d'information en limitant le nombre d'intermédiaires. Ces échanges de connaissance se font plus facilement en direction de la hiérarchie et ils pourraient être améliorés par la mise en place de

systèmes de récompense. Outre ces propositions d'ordre factuel, le cadre théorique développé par Chris Argyris (1993) permet une meilleure compréhension des processus de transfert de connaissances.

L'essentiel des travaux portant sur l'apprentissage évoqués jusqu'à présent s'inscrit dans une vision un peu idéaliste qui semble négliger tout un pan de littérature, en particulier les travaux de Chris Argyris. Cette remarque est également formulée par Philippe Baumard (1995). Sous le seul effet de la concurrence, de la lutte sur les marchés, il n'y aurait plus de luttes internes. Le cas de l'entreprise du secteur pharmaceutique développé par Keith Cerny (1996) montre bien que les enjeux ne résident pas seulement dans l'identification de pratiques nouvelles, mais surtout de leur diffusion. Pour que cette diffusion puisse se faire dans les meilleurs conditions, il est nécessaire que le climat organisationnel, pour reprendre la terminologie de Stanley Slater et John Narver (1995), soit favorable. Chris Argyris propose une description et une analyse de ces phénomènes. La majorité des organisations est caractérisée par une théorie d'usage de modèle I. Le passage à une théorie d'usage de modèle II permet de faciliter la création et la diffusion de connaissance au sein de l'organisation.

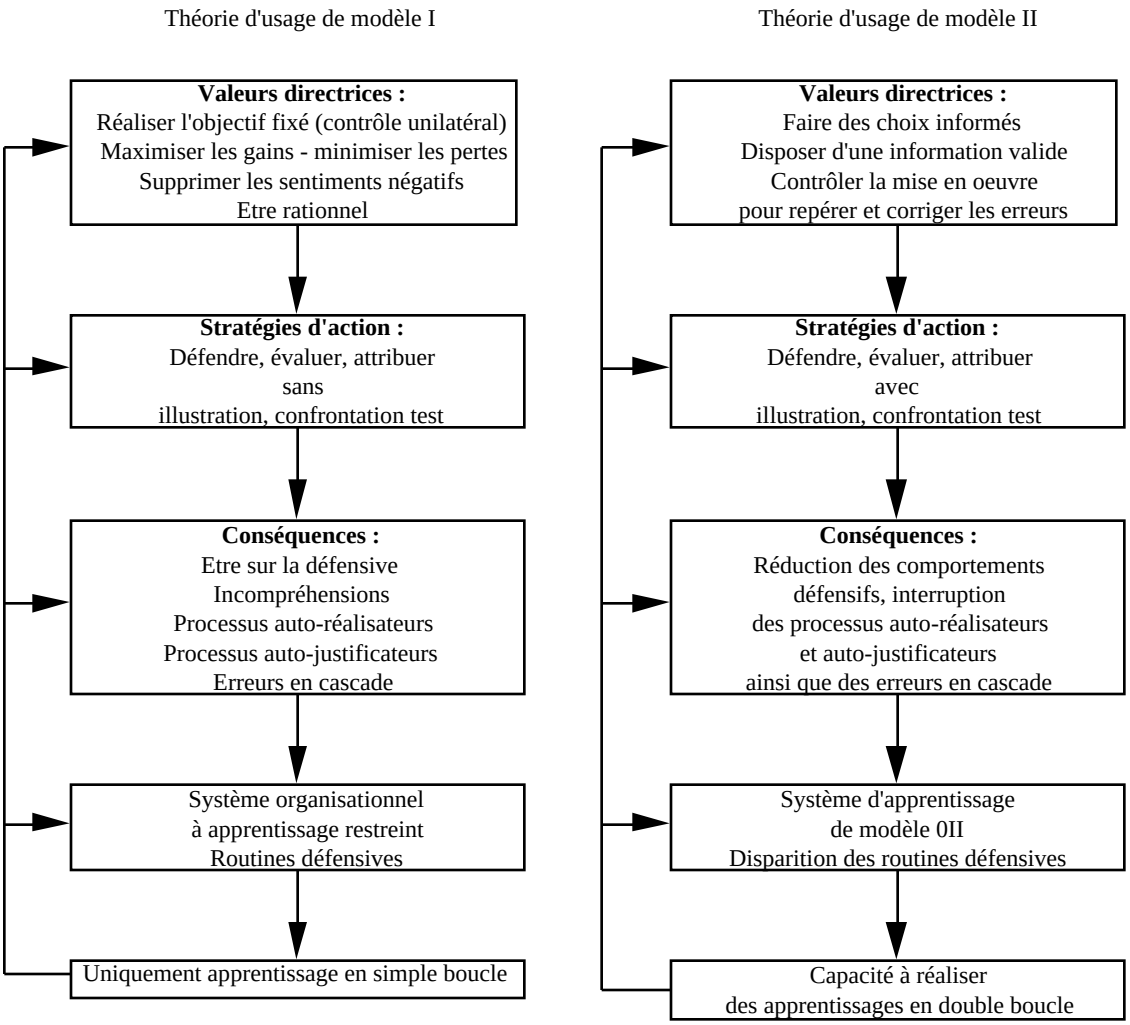

Figure V.4 Les deux théories d'usage - Ch. Argyris (1995)

Lorsque l'individu est confronté à une situation perçue comme embarrassante, il existe un écart entre les justifications qu'il avance (théorie professée) et son comportement réel (théorie d'usage). Selon Chris Argyris et Donald Schön, l'individu aura systématiquement recours à la théorie d'usage de modèle I. Cette situation correspond parfaitement au cas d'un directeur d'agence bancaire performant qui est interrogé sur ses pratiques dans le cadre d'une démarche de *benchmarking*. Il s'agit d'une situation embarrassante, qui risque de remettre en question les avantages du responsable questionné. Ce responsable va chercher à contrôler la situation de manière unilatérale et à adopter une attitude défensive. Ses relations vont générer des incompréhensions et un cercle vicieux va s'instaurer. Pour défendre ses positions, l'individu va émettre des propositions sans les illustrer d'exemples, sans confronter son raisonnement à celui de son interlocuteur, sans tester le bien-fondé de ses proposition, interdisant par conséquent toute vérification fondée sur la logique d'autrui. Ces stratégies

caractéristiques d'un raisonnement défensif s'expliquent par des règles de conduite acquises dès le plus jeune âge : réaliser l'objectif fixé, maximiser les gains et minimiser les pertes, supprimer les sentiments négatifs et adopter une conduite considérée comme rationnelle. Ces comportements sont observés dès que l'individu se trouve dans une situation délicate ; ils se développent de manière automatique et inconsciente. Dans ce contexte, l'organisation devient un système d'apprentissage restreint. Le pire pour l'organisation est que ces comportements s'auto-entretiennent.

Pour qu'une organisation devienne capable d'apprentissages de niveau plus élevé, les acteurs doivent prendre conscience de l'écart existant entre leur stratégie professée et leur stratégie d'usage. Ils doivent ensuite acquérir de nouvelles valeurs directrices : disposer d'informations valides, faire des choix informés, contrôler la mise en oeuvre pour corriger les erreurs (modèle II). Le raisonnement qui en découle est constructif. Il conduit l'individu à faire des évaluations, à émettre des propositions en cherchant systématiquement à illustrer ses propos, à confronter son raisonnement et à tester la validité de ses évaluations et de ses propositions. Ces stratégies d'actions vont réduire les routines défensives et l'organisation doit alors devenir un système dans lequel les apprentissages de niveau élevé peuvent intervenir de manière durable. Chris Argyris (1995) propose des moyens permettant de faire évoluer les théories d'usage du modèle I vers le modèle II. Une telle évolution au sein du réseau bancaire rendrait beaucoup plus riches les échanges d'information entre responsables d'agence. Néanmoins, le passage d'un modèle à l'autre est une tâche particulièrement longue et délicate (B. Moingeon et B. Ramanantsoa, 1995).

Les théories de l'apprentissage organisationnel fournissent une grille de lecture particulièrement riche de la démarche de *benchmarking* interne au travers de l'analyse des processus de création et de diffusion des savoirs. Le rapprochement entre les théories de l'apprentissage et le *benchmarking* rappelle également les deux grandes faiblesses des théories de l'apprentissage déjà évoquées. La première concerne le degré de liberté à accorder aux individus afin qu'ils puissent développer des connaissances nouvelles sans pour autant nuire à l'efficience de l'organisation. La seconde difficulté concerne les problèmes liés au transfert des connaissances avec les risques importants de perte de substance des savoirs lors de la phase de formalisation. Il convient aussi de remarquer, comme le font Stanley Slater et John Narver (1995), que le lien entre apprentissage et

performance n'est pas établi de manière formelle et directe, même si cette relation semble être considérée comme évidente[1].

Le *benchmarking* est indubitablement un processus qui vise à favoriser l'apprentissage comme le proclament les théoriciens de cette pratique (B. Karlöf et S. Ostblom, 1994 ; R. C. Camp, 1989). De même, certains théoriciens de l'apprentissage organisationnel présentent le *benchmarking* comme un des moyens de développer les apprentissages (S. F. Slater et J. C. Narver, 1995). La proximité de ces deux courants de réflexion permet un enrichissement considérable des réflexions consacrées au *benchmarking*. Ce rapide tour d'horizon soulève plus d'interrogations qu'il ne propose de réponses. En effet, une multitude de questions sont posées concernant la diffusion de l'information et les moyen de la favoriser. Il semble donc nécessaire, avant d'approfondir toute réflexion sur ces processus, de préciser la nature de la relation entre les processus d'apprentissage et la performance organisationnelle. Si cette relation est positive, il s'agira d'un argument supplémentaire pour développer les travaux de recherche dans ce domaine.

[1]Il s'agit de la vision dominante, ce qui implique l'existence de visions divergentes. Ainsi, Florence Charrue (1991) réfute ce lien.

Section 2 : les apprentissages du directeur d'agence bancaire et leurs implications sur la performance

Dans le cadre de cette réflexion sur le contrôle du réseau bancaire, l'accent a volontairement été mis sur les systèmes interactifs de contrôle. En effet, le *benchmarking* interne est souvent évoqué comme une forme intéressante de contrôle du réseau bancaire, non seulement par les théoriciens (R. Simons, 1995), mais aussi par les praticiens (D. Sorel, 1998 ; J.-P. Douard, 1993 ; G. Garibian, 1989). Toutefois, comme le fait Robert Simons (1995), il convient d'insister sur le rôle complémentaire des systèmes de diagnostic / contrôle, qui ne peut en aucun cas être remis en cause. C'est la dualité de ces deux catégories d'outils qui permet d'assurer l'équilibre entre les logiques d'exploitation et les logiques d'exploration (B. Levitt et J. G. March, 1988). D'un point de vue technique, des solutions innovantes existent pour la mise en place d'un *benchmarking* pertinent (chapitre 4) ; cependant des interrogations subsistent quant à la mise en oeuvre de ces outils. En remarquant que les pratiques de *benchmarking* existent dans tout réseau commercial, il est nécessaire, avant de les encourager, d'identifier leur impact sur la performance organisationnelle. En effet, l'intérêt des systèmes de *benchmarking* interne n'a jamais été formellement démontré. Il s'agit uniquement d'une hypothèse qu'il est nécessaire de tester. Bien entendu, pour avoir une bonne compréhension des phénomènes, il est nécessaire d'étudier, en plus des conséquences des échanges d'information, les facteurs explicatifs de ces échanges. La mise en évidence de telles relations permettra de fournir des moyens d'influencer les comportements des directeurs d'agence, ce qui est important pour l'opérationnalisation des résultats.

Les éléments de littérature concernant l'apprentissage organisationnel qui viennent d'être évoqués sont particulièrement complexes. Il sont contradictoires, et diffèrent par leurs finalités (normative ou descriptive) et leurs niveaux d'analyse (individuel ou organisationnel). Néanmoins, John Narver et Stanley Slater (1995) identifient deux axes de recherche majeurs : un premier porte sur les éléments favorisant les processus d'apprentissage et un second vise à analyser la relation entre apprentissage et performance. Par ailleurs, ces deux axes sont intéressants dans le cadre de notre problématique et peuvent être transposés de la

manière suivante : un *benchmarking* interne permet-il d'accroître la performance organisationnelle et comment favoriser les échanges d'information entre responsables opérationnels?

L'analyse du *benchmarking* interne au travers du prisme de l'apprentissage organisationnel implique une vision particulière de l'apprentissage, une vision individuelle proche de celle développée par Chris Argyris et Donald Schön (1978). Comme le notent Barbara Levitt et James March (1988), il convient de remarquer la complémentarité des théories développées et plutôt que de validité globale, il semble préférable d'évoquer leur validité locale. Cette complémentarité est illustrée par la modélisation proposée par Daniel Kim (1993) qui synthétise les principaux travaux conduits en matière d'apprentissage individuel et organisationnel. Les travaux qui vont être mobilisés se situent résolument dans l'optique individuelle, même si les discours se veulent souvent plus généraux. Ce choix peut être aisément justifié en remarquant que l'apprentissage organisationnel n'est pas possible sans apprentissage individuel ; il s'agissait même d'un élément central du domaine de consensus concernant la définition de l'apprentissage organisationnel (C. M. Fiol et M. A. Lyles, 1985). Chris Argyris et Donald Schön (1978, p.20) estiment qu'il n'y a pas d'apprentissage organisationnel sans apprentissage individuel, mais que l'apprentissage individuel est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l'apprentissage organisationnel.

Dans un premier temps, une des premières tentatives de compréhension des processus d'apprentissage au sein d'une force de vente sera développée ; cette présentation sera élargie en précisant les différents concepts mobilisés. Dans un second temps, ces réflexions seront ensuite transposées au cas du responsable d'agence bancaire pour permettre la formulation des hypothèses qui seront testées.

§1 Une explication de la performance par l'apprentissage "organisationnel"

Harish Sujan *et alii* (1994) notent l'importance donnée par les théoriciens et par les consultants à la nécessité de dépasser les modèles traditionnels par de nouvelles structures, de nouveaux processus de production ou de nouvelles démarches dans le domaine du marketing. Ces évolutions impliquent un

apprentissage lié aux succès et aux échecs dans ces mises en oeuvre. L'importance accordée par la littérature à ces processus d'apprentissage est à l'origine de cette recherche qui a tenté d'évaluer les apports de ces réflexions dans le domaine de la force de vente. Une vision globale du processus a même été adoptée si bien que, non seulement le lien entre apprentissage et performance a été étudié, mais aussi les éléments motivant les stratégies d'apprentissage.

Les hypothèses testées sont synthétisées dans le schéma suivant :

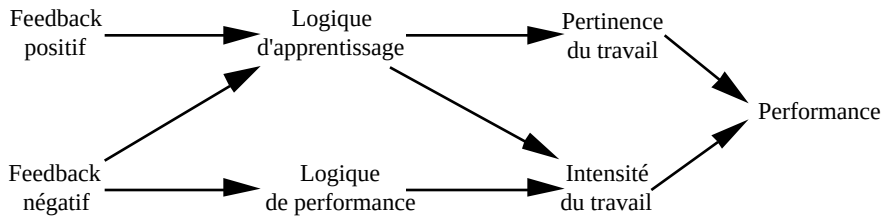

Figure V.5 Les hypothèses testées et validées par H. Sujan et alii - *D'après H. Sujan* et alii *(1994)*

Cette recherche suscite plusieurs réflexions. Tout d'abord, la pertinence du travail (traduction de *working smart* par opposition à *working hard*) comprend, entre autres, l'apprentissage organisationnel. Cette variable est la combinaison de trois concepts : le comportement adaptatif, un index de compétences et l'importance accordée à la planification des actions de vente. La vision adoptée de l'apprentissage est donc particulièrement restrictive puisqu'il ne s'agit en fait que du comportement adaptatif du vendeur. Pourtant, dans l'introduction de leur article, les auteurs se réfèrent bien aux travaux portant sur l'apprentissage organisationnel de Marlene Fiol et Marjorie Lyles (1985), de Peter Senge (1990b) et de David Garvin (1993) déjà évoqués. Les conclusions qu'ils tirent de leurs observations vont dans ce même sens. Ce point de vue a été modéré dans une recherche plus récente qui, bien que s'inspirant très fortement de cette réflexion, rappelle simplement la prégnance de l'apprentissage individuel dans l'apprentissage organisationnel (A. K. Kohli *et alii*, 1998, p.263).

La vision globale du processus est un élément important de cette réflexion qui permet d'identifier les différents facteurs explicatifs des comportements. Afin de limiter le champ d'investigation, seules les deux logiques, les méthodes de travail et leurs influences sur la performance, seront détaillées. Après avoir précisé les concepts de logique d'apprentissage et de performance, les méthodes de travail seront analysées.

A. Les logiques d'apprentissage et de performance

Le premier point à préciser concerne les traductions de *learning orientation* et de *performance orientation*. Ces termes sont ceux retenus par Harish Sujan *et alii* (1994) et par Alan Coad (1996). En revanche, Scott Button *et alii* (1996) reprennent la terminologie initiale, définie par Carol Dweck et ses collègues (B. G. Licht et C. S. Dweck, 1984 ; C. S. Dweck et E. L. Leggett, 1988 ; C. S. Dweck, 1989 ; G. D. Heyman et C. S. Dweck, 1992) de *learning* et de *performance goal orientation*. Le choix a été fait de traduire *orientation* par logique.

Harish Sujan *et alii* (1994) sont les premiers à mobiliser ces concepts dans le cadre de recherches en gestion. Cette théorie a été initiée dans le cadre de la psychologie infantile, et plus particulièrement dans le cadre du processus d'apprentissage en milieu scolaire. Harish Sujan *et alii* n'approfondissent pas la réflexion sur ces concepts. Par contre, Scott Button *et alii* (1996) ont, sans faire référence aux travaux réalisé par Harish Sujan *et alii* (1994), focalisé leur attention sur ces concepts. Enfin, Alan Coad (1996) a transposé une partie de ces éléments au domaine des compétences nécessaires à la mise en place d'un système de comptabilité de gestion stratégique. Pour l'instant, Alan Coad (1996) a seulement formulé des propositions. Ce n'est pas le cas du travail de Scott Button *et alii* (1996) qui vise à montrer les intérêts de ces concepts pour les gestionnaires et qui propose des moyens de les mesurer.

Les psychologues ont identifié deux catégories d'objectifs poursuivies par les individus dans l'accomplissement de leur fonction. La première catégorie d'objectifs, appelée *learning orientation* ou logique d'apprentissage, concerne la volonté d'apprendre pour accroître sa compétence et la maîtrise des tâches à réaliser. Le processus d'apprentissage est valorisé et cette maîtrise est considérée comme directement dépendante de l'effort engagé. La logique d'apprentissage repose sur l'intérêt intrinsèque du travail qui se traduit par la recherche de défis et la curiosité.

La seconde catégorie d'objectifs, appelée *performance orientation* ou logique de performance, donne la préférence aux compétences et aux performances valorisées par l'environnement et en particulier par la hiérarchie (C. Ames et J. Archer, 1988 ; C. S. Dweck et E. L. Leggett, 1988 ; E. S. Elliot et C. S. Dweck, 1988). Il est aussi possible de parler de prégnance de l'ego (J. L. Meece *et*

alii, 1988). L'objectif est la reconnaissance de ses compétences par l'obtention de meilleurs résultats que les autres ou bien par l'atteinte des objectifs avec un effort minimum. La logique de performance repose sur l'intérêt extrinsèque du travail, c'est-à-dire sur le désir d'utiliser son travail pour atteindre des objectifs externes. Il en résulte une réticence vis-à-vis des nouvelles approches par peur de la mauvaise performance et de l'évaluation négative qu'elle pourrait entraîner. Des stratégies d'évitement des défis sont donc développées.

Ces différents éléments sont repris dans le tableau suivant. La synthèse proposée par Carole Ames et Jennifer Archer (1988) a été transposée au domaine organisationnel :

	Logique d'apprentissage	**Logique de performance**
La définition du succès	La maîtrise de la tâche	Être plus performant que les autres
Valeur dominante	Le développement de nouvelles compétences	Démontrer aux autres ses compétences
Vision de l'apprentissage	Valorisation de l'apprentissage	Réticences vis-à-vis de l'expérimentation
Vision de l'effort	La maîtrise et l'effort sont directement liés	L'effort est fait pour être plus performant que les autres. L'expertise et l'effort sont inversement reliés
Centre d'intérêt	L'intérêt intrinsèque travail	L'intérêt extrinsèque du travail
Vision de l'erreur	Fait partie du processus d'apprentissage	Suscite l'anxiété
Le Choix de la tâche	Préférence pour les défis	L'évitement des défis par peur de la performance médiocre

Tableau V.3 Comparaison des logiques d'apprentissage et de performance - D'après A. Coad (1996)

Harish Sujan *et alii* relèvent certaines contradictions concernant la stabilité de ces caractéristiques individuelles (L. A. Broedling, 1977 ; T. M. Amabile, 1983 ; C. Ames et J. Archer, 1988). En effet, bien que fixes, ces caractères pourraient être influencés par différents facteurs environnementaux. C'est d'ailleurs ce qui a été mis en évidence au travers de la relation qui existait entre les différents types de feedback (positif ou négatif) et l'importance accordée à ces deux dimensions. C'est pourquoi ces deux dimensions seraient simultanément des traits (caractéristiques fondamentales) et des états (caractéristiques pouvant être influencées par des variations de l'environnement).

Le second point de discussion est de savoir s'il s'agit bien de dimensions distinctes ou de caractères antinomiques. Bien que des expériences de laboratoire aient manipulé ces orientations comme des concepts opposés, elles sont apparues comme deux dimensions distinctes lorsque les mesures ont été réalisées de manière indépendante : Carole Ames et Jennifer Archer (1988) calculent une

corrélation de -0,03 alors qu'une autre étude aboutit à une corrélation de 0,13 (J. L. Meece *et alii*, 1988). Ainsi, un individu peut poursuivre simultanément les deux objectifs suivants : apprendre à mieux faire son travail et démontrer ses compétences aux autres.

La recherche menée par Scott Button *et alii* (1996) est focalisée uniquement sur ces deux concepts et leurs mesures ; elle propose des réponses à ces deux questions. Tout d'abord, l'existence de deux dimensions (donc indépendantes) est confirmée. De plus, deux sous-dimensions ont aussi été identifiées avec les prédispositions et les dimensions dites situationnelles, c'est-à-dire liées à l'environnement. Un autre des apports du travail de Scott Button *et alii* (1996), confirmant les travaux d'Harish Sujan *et alii* (1994), est tout simplement la transposition de la théorie de la motivation des enfants de Carol Dweck au domaine de la gestion. De plus, des outils de mesure validés sont proposés. Il convient de remarquer que le travail entrepris par Harish Sujan *et alii* (1994) ne concernait, de manière implicite, que les dimensions contextuelles ou situationnelles et non pas les traits fondamentaux. En effet, les auteurs considéraient, et ont montré, que l'importance accordée aux deux catégories d'objectifs pouvait être influencée par les feedback positifs ou négatifs.

Ces deux dimensions, logiques de performance et d'apprentissage, ont été identifiées par Harish Sujan *et alii* (1994) comme ayant une influence sur le comportement des acteurs et plus précisément sur leurs méthodes de travail. Plus récemment, Ajay Kohli *et alii* (1998) ont montré l'impact direct de ces deux variables sur la performance de vendeurs. Il convient enfin de citer Alan Coad (1996) qui a transposé ces résultats, sous la forme de propositions, au domaine de la mise en place d'une comptabilité de gestion stratégique.

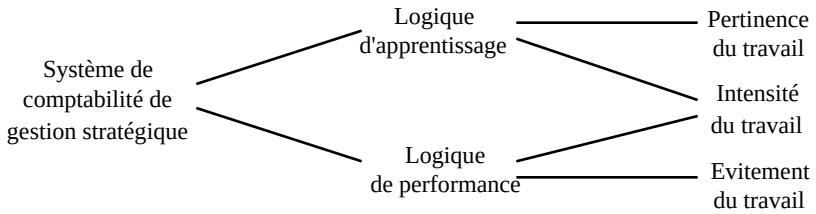

Figure V.6 Les propositions d'Alan Coad - D'après A. Coad (1996)

Il est maintenant nécessaire de préciser ces différentes méthodes de travail.

B. Les méthodes de travail

Les traductions de ces concepts sont assez délicates : *hard working* pourrait être traduit par intensité du travail alors que *smart working*, concept plus abstrait et plus complexe, donc plus difficile à transposer, a été traduit par pertinence du travail. Harish Sujan (1986) avait déjà opposé ces deux comportements auparavant.

Selon Harish Sujan *et alii* (1994), dans la littérature académique, le concept de *smart working* recouvre essentiellement le comportement adaptatif (B. A. Weitz, 1978 ; B. A. Weitz *et alii*, 1986 ; R. L. Spiro et B. A. Weitz, 1990). Harish Sujan (1986) avait aussi suggéré que les comportements liés au développement des connaissances pourraient aussi être considérés comme un des aspects de ce concept. Ainsi, la pertinence du travail a été définie comme la manifestation d'une tendance à choisir des approches ingénieuses et intelligentes pour l'exécution des tâches et à modifier ces approches avec habileté et intelligence quand cela est nécessaire. Cette définition renvoie aux travaux sur l'intelligence contextuelle dont l'apport essentiel est la critique de l'étroitesse des visions traditionnelles de l'intelligence qui se focalisent sur la capacité de raisonnement (évaluée par les tests de QI). L'alternative de l'intelligence contextuelle reconnaît explicitement que les comportements façonnent mais sont aussi façonnées par l'environnement (R. J. Sternberg, 1985). L'intelligence contextuelle requiert une préparation mentale, la confiance dans sa capacité à modifier ses comportements et l'ajustement des comportements imposés par les différentes situations rencontrées. Harish Sujan *et alii* (1994) ont opérationnalisé cette variable par une combinaison de la capacité d'adaptation du vendeur, d'un indice de compétence et de l'importance accordée à l'activité de planification des ventes. Cette définition est reprise dans sa quasi-complétude par Alan Coad (1996).

Alors que la pertinence ou l'intelligence de la démarche de travail caractérise l'orientation de l'effort, l'intensité du travail[1] désigne le niveau d'effort engagé par l'individu pour assumer ses fonctions. Harish Sujan *et alii* (1994) considèrent que les principales manifestations de cette intensité sont le temps destiné au travail et la persévérance face à l'échec (R. M. Steers et L. W. Porter, 1991). Harish Sujan *et alii* (1994) distinguent donc ces deux dimensions (*hard working* et *smart working*) alors qu'Alan Coad (1996) en ajoute une troisième qui est la stratégie d'évitement (*avoid work*). En se basant sur les mêmes travaux de

[1]Traduction de *hard working*.

psychologues (J. Campbell et R. Pritchard, 1976 ; B. Weiner, 1980), Alan Coad (1996) distingue la pertinence (*choice*), qui correspond à *smart working*, l'intensité du travail et la persistance. La persistance désigne la durée de l'effort lors de la confrontation à une difficulté. Les propositions faites par Alan Coad (1996) s'inspirent largement du travail d'Harish Sujan *et alii* (1994). Toutefois ce travail ne relate que des propositions. Il convient donc d'être prudent quant à leur utilisation. Il peut sembler risqué de mobiliser des concepts qui n'occupent pas une place centrale dans la problématique étudiée et qui n'ont pas encore été opérationnalisés.

Pour faire progresser la problématique, il est nécessaire de développer le concept de pertinence du travail qui recouvre pour Harish Sujan (1986) les comportements liés à l'acquisition de connaissances. Le comportement adaptatif est lié à l'apprentissage issu des expériences propres à l'individu alors que l'apprentissage organisationnel se réfère également aux connaissances acquises par le biais des échanges avec d'autres individus ou organisations. Le *benchmarking* interne peut être considéré comme un de ces processus privilégiés d'échange. Par rapport aux travaux qui viennent d'être évoqués, un des apports de la recherche est la transposition de cette facette du concept de *smart working* au cas du responsable d'agence bancaire.

Pour le responsable d'agence bancaire, les sources d'apprentissage sont multiples (comportements adaptatifs, échanges verticaux et horizontaux). Dans le cadre d'une démarche de *benchmarking*, il s'agit essentiellement de développer les échanges avec les confrères, c'est-à-dire les échanges horizontaux. Toutefois, le processus peut être centralisé, l'information étant alors redistribuée par la hiérarchie. Enfin, il semble difficile d'écarter le comportement adaptatif qui constitue un des fondements de l'apprentissage. Il est évident que ces variables ne représentent qu'un aspect de la pertinence du travail (*smart working*) ; c'est pourquoi, dans les hypothèses qui seront formulées, le concept d'acquisition de connaissances regroupant ces trois sous-dimensions sera substitué à celui de pertinence du travail. Pour conclure cette transposition, il convient de remarquer qu'une grande partie de ce raisonnement repose sur la place occupée par le directeur d'agence dans la performance de son unité de vente[1]. Selon Henry Mintzberg (1993, pp.273-280), cette place serait capitale dans le cas de la

[1]Cet élément a été développé dans la troisième section du premier chapitre.

structure simple qui représente la forme d'organisation caractéristique d'une très grande majorité des agences bancaires.

Le développement de ces sources d'apprentissage ne présente d'intérêt que si ces échanges d'information permettent d'accroître la performance organisationnelle. En l'occurrence, dans leur recherche, Harish Sujan *et alii* (1994) ont mis en exergue une relation positive entre les deux types de méthodes de travail et la performance du vendeur.

§2 Les apprentissages du directeur d'agence bancaire : déterminants et conséquences

Face aux faiblesses des systèmes classiques de contrôle en milieu bancaire, le *benchmarking* interne a souvent été présenté comme la solution (G. Naulleau et M. Rouach, 1998). La position adoptée dans cette thèse est nettement moins catégorique. Conformément à la vision du contrôle développée par Robert Simons (1995), le *benchmarking* interne semble être un outil de contrôle ayant un rôle particulier à jouer, mais complémentaire des systèmes classiques appelés systèmes de diagnostic / contrôle. Un cadre de réflexion a été développé pour comprendre le fonctionnement d'un tel système à partir des comportements actuels des directeurs d'agence bancaire. La question centrale qui émerge est : le *benchmarking* interne doit-il être utilisé comme système interactif de contrôle? Afin de pouvoir répondre à cette question très générale, il est nécessaire de l'affiner. Des systèmes de *benchmarking* ont déjà été développés dans certaines organisations avec, selon leur promoteur, des résultats très bénéfiques. Dans d'autres banques, les comparaisons se font de manière informelle et naturelle. La formulation de la question centrale de recherche a donc été affinée de la manière suivante : les échanges entre directeurs d'agence permettent-ils d'accroître la performance organisationnelle?

Si l'influence de ces comportements sur la performance est démontré, il est nécessaire de formuler des hypothèses connexes afin d'identifier des facteurs explicatifs de ces comportements. Ces facteurs seront, si le modèle proposé est validé, autant de leviers d'action pour les gestionnaires de réseau bancaire. Dans un premier temps, les hypothèses portant sur les relations entre les motivations et les méthodes de travail seront formulées avant de passer aux liens entre ces comportements de travail et la performance organisationnelle. Ces hypothèses

sont une transposition et un enrichissement d'une partie du modèle validé par Harish Sujan *et alii* (1994). C'est, tout d'abord une transposition puisque le cas traité n'est plus celui de vendeurs américains, mais celui de responsables d'agence bancaire français. Le point le plus important est l'enrichissement du modèle ; en effet, l'apprentissage organisationnel n'est plus seulement limité au comportement adaptatif mais il prend aussi en considération les processus de collecte d'information auprès de divers acteurs de l'organisation.

Dans un premier paragraphe, les relations motivations / comportements seront détaillées. Ensuite, dans un second paragraphe, les hypothèses concernant l'influence de ces comportements sur la performance seront formulées.

A. L'influence des motivations sur les comportements de travail

Les recherches originales sur les logiques de performance et d'apprentissage de Carol Dweck et Ellen Leggett (1988) et de Carole Ames et Jennifer Archer (1988), reprises ensuite par Harish Sujan *et alii* (1994) puis par Alan Coad (1996), suggèrent qu'une logique d'apprentissage implique une volonté d'accroissement des compétences. Cela entraîne l'individu à rechercher des situations de défi dans l'espoir que cela l'aidera à développer ses connaissances de l'environnement. La logique d'apprentissage favorise l'ingéniosité et l'intelligence des situations et accroît donc la connaissance des stratégies de travail appropriées.

- Hypothèse 1a : La logique d'apprentissage favorise l'acquisition de connaissances.

La logique d'apprentissage motive les individus à travailler de longues heures parce qu'ils apprécient leur travail, mais aussi parce qu'ils ne se sentent pas découragés lorsque des difficultés surgissent.

- Hypothèse 1b : La logique d'apprentissage entraîne un accroissement de l'intensité du travail.

Les individus ayant une importante logique de performance considèrent leurs compétences comme fixes et déterminées. Ils ont tendance à accroître leurs efforts de travail pour obtenir de meilleurs résultats et donc de meilleures évaluations de leurs compétences.

- Hypothèse 2 : La logique de performance motive le responsable d'agence à travailler plus intensément.

Ces propositions sont celles d'Alan Coad (1996) mais aussi celles d'Harish Sujan *et alii* (1994). Ces hypothèses permettent d'identifier les prédispositions nécessaires au développement d'un processus de *benchmarking*. Il aurait pu être judicieux de retenir une vision encore plus globale des phénomènes pour identifier les facteurs influençant ces différentes logiques. Des pistes de réflexions sont proposées par Harish Sujan *et alii* (1994) qui ont montré le rôle des feedback positifs et négatifs mais aussi par les nombreuses recherches portant sur l'entreprise apprenante qui suggèrent le rôle de différents facteurs contingents[1]. Toutefois, ces démarches ne présentent un intérêt que si leur impact sur la performance organisationnelle est démontré.

B. L'influence des comportements de travail sur la performance

Le cadre théorique développé par Harish Sujan *et alii* (1994) suggère que les deux dimensions du comportement de travail (acquisition de savoirs qui est une facette de la pertinence du travail et l'intensité du travail) ont un impact positif sur la performance du vendeur. L'impact du comportement du responsable d'agence sur la performance présente une différence notoire : le responsable occupe une place centrale dans l'animation d'une telle structure mais la performance dépend aussi des membres de son équipe.

Une des facettes de la pertinence du travail, le comportement adaptatif, a été mise en évidence comme facteur explicatif de la performance du vendeur (R. L. Spiro et B. A. Weitz, 1990). De même, il a été montré que la flexibilité et la sélection attentive des stratégies de vente permettait de différencier les vendeurs médiocres des meilleurs (W. M. DeMarco et M. D. Maginn, 1982 ; D. Goleman, 1981). Comme cela a été précisé dans le paragraphe précédent, le choix a été fait de se focaliser sur une seule des facettes constitutives de la pertinence du travail, l'acquisition de savoirs. Cette variable a été définie comme une combinaison du comportement adaptatif et des échanges d'informations avec les confrères et la hiérarchie.

- Hypothèse 3 : L'acquisition de savoirs accroît la performance du responsable d'agence.

---

[1]La proposition de Stanley Slater et John Narver (1995), qui a été évoquée dans la section précédente, présente certains de ces facteurs.

Il s'agit de l'hypothèse centrale de la thèse puisque cela montrerait l'intérêt de développer un système de *benchmarking* interne[1]. Néanmoins, il est possible d'imaginer que la performance joue le rôle de signal ; en cas de dégradation de la performance, les directeurs d'agence peuvent rechercher de l'information pour tenter d'expliquer cette évolution. Dans ce cas, nous ne nous intéressons plus à la totalité des acquisitions de connaissances mais seulement aux échanges d'information (verticaux et horizontaux). L'hypothèse suivante peut alors être formulée :

- Hypothèse 3bis : Une mauvaise performance entraîne un accroissement des échanges d'information.

L'hypothèse 3 est conforme aux théories de l'apprentissage et au modèle validé par Harish Sujan *et alii* (1994) mais il est envisageable d'observer la relation inverse (hypothèse 3bis). Cette hypothèse 3bis est d'autant plus réaliste que les validations empiriques des théories de l'apprentissage restent rares.

L'hypothèse 3 peut être affinée en hiérarchisant l'importance des différentes sources d'apprentissage. Cette hiérarchisation, dans l'ordre décroissant de leur intérêt, irait du comportement adaptatif aux échanges avec la hiérarchie, en passant par les échanges avec les collègues. Par exemple, la richesse des échanges avec la hiérarchie peut être remise en cause par le nécessaire effort de formalisation, le responsable hiérarchique transmettant une connaissance à laquelle il n'a pas directement accès ou qui est relativement ancienne, cette connaissance pouvant provenir de son expérience de directeur d'agence. Néanmoins, ces échanges pourraient être plus enrichissants à cause du rôle même du responsable hiérarchique qui a l'opportunité d'examiner des pratiques diverses. Par contre, les échanges entre directeurs d'agence présentent des intérêts plus nombreux comme la confrontation directe de deux expériences, la plus grande richesse des échanges (richesse du *medium*), la réduction du risque de déformation, ce qui permettrait le transfert de connaissances tacites ou difficiles à formaliser[2].

---

[1]Elle repose sur l'hypothèse implicite de l'intérêt de ces échanges pour le directeur d'agence, c'est-à-dire que les informations transmises sont fiables. Si ce n'était pas le cas, il n'y aurait pas d'échanges d'information.

[2]Les propositions formulées par George Huber (1982) et George Huber et Richard Daft (1987) présentées dans la section précédente sont reprises en partie.

- Hypothèse 3a : Plus le degré de formalisation d'une connaissance est élevé, plus son impact sur la performance est faible.

Concernant l'influence des apprentissages sur la performance, il convient de prendre en considération l'influence du directeur d'agence sur son équipe. Les nombreux apprentissages du directeur d'agence n'auront aucun impact sur la performance de l'agence si le directeur n'a pas d'influence sur son équipe. Cela amène à la formulation de l'hypothèse suivante :

- Hypothèse 3b : L'influence du directeur d'agence sur son équipe accroît l'impact de l'acquisition de savoirs sur la performance de l'agence.

Les théories de la performance au travail suggèrent l'hypothèse suivante qui a été validée empiriquement pour la force de vente (G. A. Churchill Jr *et alii*, 1985 ; H. Sujan *et alii*, 1994) :

- Hypothèse 4 : L'intensité du travail du responsable d'agence entraîne un accroissement de la performance.

Dans le cas du responsable d'agence, cette hypothèse peut être critiquée puisque son effort ne représente qu'une partie de l'effort de vente total de l'agence alors que son rôle dans l'orientation des comportements est indiscutable. C'est pourquoi cette dernière sous hypothèse est formulée :

- Hypothèse 4a : L'acquisition de connaissances a un impact plus important sur la performance que l'intensité du travail.

Une hypothèse alternative à l'hypothèse 4 peut également être émise. Elle s'oppose aux constatations souvent faites dans le domaine de la force de vente. Cependant, le cas du directeur d'agence est très particulier. Le secteur bancaire français est caractérisé par l'existence de conventions collectives qui garantissent des rémunérations qui sont considérées comme avantageuses. Dans ces conditions, la part des primes dans les rémunérations des directeurs d'agence est faible voire inexistante, ce qui n'incite pas à dépasser les objectifs fixés. Dès qu'ils sont atteints, le responsable a intérêt à ne pas trop les dépasser pour éviter d'avoir des objectifs plus difficiles à atteindre l'année suivante[1].

---

[1]Les objectifs d'une période sont en grande partie fonction des réalisations de la période précédente.

- Hypothèse 4bis : Une performance élevée entraîne une baisse de l'intensité du travail du responsable d'agence.

Les hypothèses 3bis et 4bis sont vraisemblables mais elles sont en contradiction avec le modèle d'Harish Sujan *et alii* (1994). Les principales hypothèses formulées et conformes à ce modèle, sont reprises dans la figure suivante :

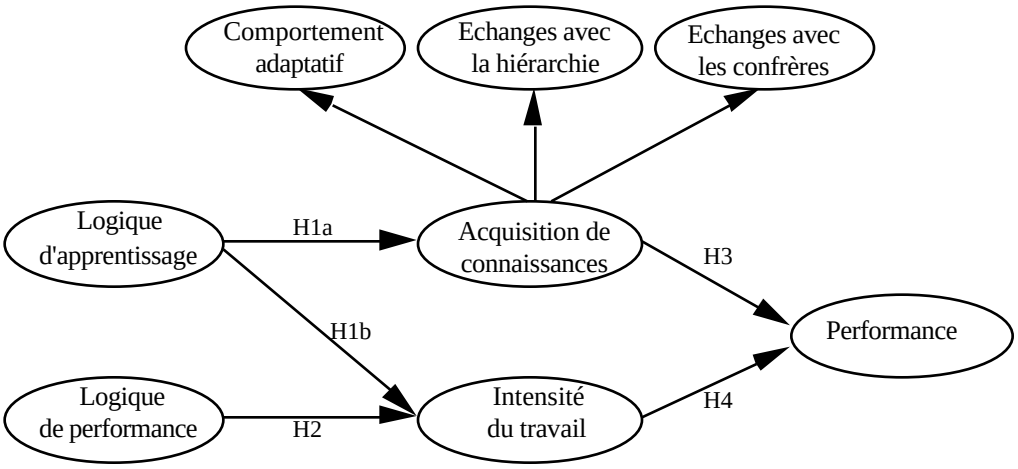

Figure V.7 Synthèse des hypothèses

Comme cela était annoncé, une analyse de l'ensemble du processus d'acquisition des connaissances est proposée. Les conséquences des apprentissages sur la performance ainsi que les variables qui influencent ces comportements vont donc être étudiées. La validation de ce modèle permettra la formulation de préconisations visant à favoriser les apprentissages dont la finalité est l'amélioration de la performance organisationnelle.

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique	Avancement de la réflexion
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation		
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité	
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle		
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne	
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne		
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure		
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?		

Figure V.8 Avancement de la réflexion : de la formulation des hypothèses au développement des outils d'investigation

La première partie de la réflexion avait permis de montrer les difficultés du contrôle du réseau commercial ; ces difficultés sont d'autant plus inquiétantes que le contrôle du réseau représente un enjeu très important pour les banquiers de détail. Cette deuxième partie a permis de montrer l'intérêt de développer des systèmes de contrôle complémentaires (chapitre 3). Conjointement aux indispensables outils classiques de contrôle qui sont focalisés sur le suivi de la rentabilité, le *benchmarking* est apparu comme complémentaire. L'objectif de ce système de contrôle dit interactif est la création de connaissances pour faire face aux incertitudes stratégiques. Des outils permettant l'identification des partenaires de *benchmarking* ont été proposés dans le chapitre 4. Si d'un point de vue technique des solutions existent, leur mise en oeuvre suscite des interrogations multiples qui ont été formulées dans ce chapitre ; les théories de l'apprentissage organisationnel fournissent un cadre d'analyse pertinent des échanges d'information entre responsables d'agence d'un même réseau. Les hypothèses étant formulées, il convient de développer les outils de mesure des concepts étudiés et de constituer l'échantillon permettant de les tester. La validation de ce modèle permettra d'envisager des comparaisons d'agences bancaires fondées sur les méthodes d'enveloppement des données (DEA). De plus, grâce aux hypothèses connexes, des préconisations plus précises faciliteront la mise en oeuvre d'un tel système.

PARTIE III : UNE ANALYSE DES FLUX INFORMATIONNELS ENTRE LES RESPONSABLES D'AGENCE DES GRANDES BANQUES DE DÉTAIL FRANÇAISES

Cette troisième partie est une confrontation des éléments théoriques aux réalités organisationnelles. En effet, la revue de la littérature a permis la formulation d'hypothèses qu'il convient maintenant de tester. Cependant, une telle présentation ne permet pas de restituer la totalité de la richesse des interactions avec les pratiques organisationnelles, l'impact de ces interactions avec le terrain sur le processus de formulation des hypothèses étant indéniable. Ce va-et-vient peut être associé aux deux types de recherche en contrôle décrits par Henri Bouquin (1988) ou par la complémentarité des approches hypothético-déductives et ingénieriques de la recherche (V. Chanal *et alii*, 1997).

La première partie du chapitre 6 sera dédiée à ces considérations d'ordre méthodologique et épistémologique. Le cadre général de la recherche sera évoqué avec en particulier l'exposé du cas de l'institution bancaire qui est à l'origine du processus de recherche, institution qui aurait pu devenir le cadre d'une recherche de type ingénierique. Ensuite, les outils de mesure, l'échantillon et les techniques d'analyse, propres à l'approche hypothético-déductive adoptée, seront précisés.

Dans le dernier chapitre (chapitre 7), les résultats des différentes études seront développés avant de discuter des implications opérationnelles des résultats observés. L'étude de généralisation sera présentée ainsi que les études préliminaires dont l'objectif premier était la validation et l'amélioration des outils de mesure.

CHAPITRE 6 : LE PROTOCOLE DE RECHERCHE ET LES OUTILS DE MESURE

L'objet de ce premier chapitre de la partie empirique est non seulement de présenter les aspects méthodologiques mais également de préciser l'environnement dans lequel ce travail a été réalisé. Il semble important de rappeler les démarches qui ont précédé le recueil des données, en particulier les investigations qualitatives ou exploratoires.

La méthodologie de recherche choisie se situe résolument dans une optique hypothético-déductive. Néanmoins, des éléments d'information collectés lors de la phase exploratoire ont permis d'enrichir la réflexion et d'expliquer certains résultats. Il ne s'agit pas d'opposer les approches positivistes aux approches constructivistes mais simplement de remarquer la complémentarité des deux postures épistémologiques. Le choix de cette démarche peut également être expliqué par le nombre restreint de recherches dans le domaine de l'animation du réseau bancaire. Ainsi, une approche plus qualitative est d'abord nécessaire afin de préciser la problématique. Si l'essentiel des résultats présentés concerneront la vérification des hypothèses, l'exposé des démarches exploratoires présentera des éclairages complémentaires.

Cette dualité de la réflexion peut être associée aux deux grandes catégories de recherches en contrôle proposées par Henri Bouquin (1988). L'approche technologique, proche d'une optique de conseil, aurait orienté les réflexions sur la place des méthodes d'enveloppement des données (DEA) dans l'animation du réseau bancaire et sur l'opérationnalisation de ces techniques avec

une démarche de type recherche-action ou recherche ingénierique. Finalement, des théories des organisations ont été mobilisées pour comprendre et prévoir le rôle que pourrait jouer de telles méthodes dans le contrôle du réseau bancaire.

La première section de ce chapitre permettra de présenter le cas de la banque étudiée, de caractériser les relations entretenues avec cette institution et d'évoquer leurs conséquences sur le processus de recherche. La deuxième section sera consacrée à une rapide évocation des techniques d'analyse mobilisées ainsi qu'à leur mise en oeuvre. Ce chapitre sera clos par l'évaluation de la qualité des échelles de mesure développées.

Section 1 : les flux informationnels au sein d'une banque de détail régionale

Des investigations à caractère exploratoire, qui auraient pu être la première phase d'une recherche ingénierique, ont été menées au sein d'une banque de détail régionale. Dans un premier temps, les échanges et les objectifs de la relation avec cette banque seront évoqués. Ensuite, il aurait été regrettable de ne pas profiter de ce partenariat pour illustrer les difficultés du contrôle d'un réseau d'agences. Enfin, dans un dernier paragraphe, la pertinence des hypothèses formulées sera vérifiée au moyen d'entretiens avec des directeurs d'agence.

§1 Les conditions du partenariat de recherche

Cette thèse est le fruit d'une longue période d'échange avec une banque régionale. Les premiers contacts ont été engagés à la fin de 1993 sous la forme d'un stage de trois mois à la direction du marketing, et plus particulièrement dans le service chargé de l'animation du réseau. Ce stage réalisé dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de DEA avait pour objectif de montrer l'intérêt des méthodes d'enveloppement de données (DEA) et de situer ces méthodes par rapport aux outils de contrôle couramment utilisés. Il est difficile de nier l'influence des interrelations avec cette institution sur les choix méthodologiques.

La forme du partenariat avec cette banque a légèrement évolué avec l'affinement de la problématique. Au commencement, une contractualisation des relations, avec pour corollaire des objectifs précis, avait été envisagée. En s'inscrivant dans cette logique, le processus de recherche engagé pouvait indubitablement être qualifié d'ingénierique (V. Chanal *et alii*, 1997). Le déroulement de la recherche aurait alors pu être schématisé de la manière suivante :

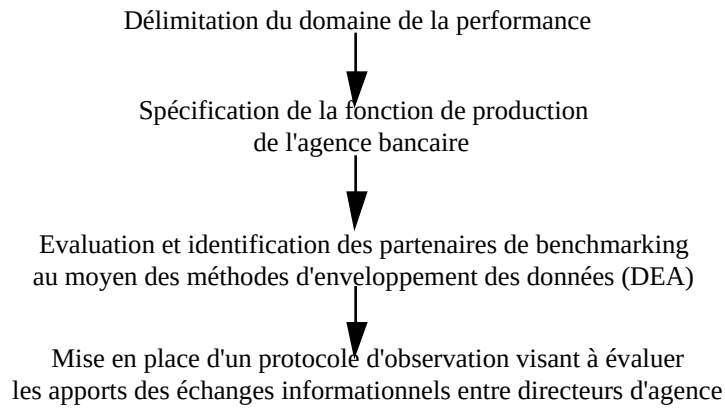

Figure VI.1 Mise en place d'un benchmarking *interne et évaluation des apports*

L'ensemble des éléments de littérature synthétisés dans le chapitre 4 permet de mener à bien cette démarche. Néanmoins, une faiblesse apparaît nettement au niveau de la dernière phase avec la nécessité de développer une opération de conseil très proche, tant du point de vue de la forme que du fond, de celles décrites par Chris Argyris (1993) concernant les transferts de connaissances. Cette dernière phase dont l'objectif est de développer des connaissances est cruciale pour le chercheur (V. Chanal *et alii*, 1997).

Il convient également de constater qu'une formalisation accrue des relations avec l'organisation partenaire met le chercheur dans une position délicate, à la frontière des domaines du conseil et de la recherche, avec une quasi obligation de résultat. En effet, l'échec dans la mise en place d'un système de contrôle est difficilement envisageable, ce qui n'est pas le cas pour un simple système expert. Une telle action pourrait aisément être engagée ou initiée par un nouveau dirigeant (R. Simons, 1995), mais ce rôle ne peut pas être tenu par le chercheur. Ces atermoiements ont abouti à ce qu'il serait possible d'appeler un partenariat informel, forme ordinaire de coopération, où le chercheur s'engage à fournir les résultats de ses travaux en contrepartie d'un libre accès à l'organisation. Cette forme de recherche plus neutre vis-à-vis de l'organisation a également permis d'engager des démarches de validation externe, ce qui aurait été impossible pour une recherche ingénierique.

Par conséquent, l'analyse des pratiques préexistantes au sein des réseaux bancaires a donc été choisie. Il convient de constater que certaines banques se sont déjà engagées dans une démarche de *benchmarking* interne et que le principe d'encourager les comparaisons entre des centres de responsabilité exerçant les mêmes missions n'est pas novateur. Le principe de précaution plaide en faveur d'une approche de ce type. La mise en place d'une démarche de

benchmarking implique l'acceptation implicite de l'hypothèse de l'intérêt de ce système pour les organisations étudiées. Néanmoins, la vérification des hypothèses devrait être suivie par une démarche ingénierique pour évaluer plus précisément les apports et initier des règles de bon fonctionnement du *benchmarking*. Ces quelques hésitations ont permis de formuler des hypothèses fondées non seulement sur les développements de la littérature académique mais également sur une connaissance des réalités organisationnelles.

L'identité de la banque partenaire n'est pas dévoilée même si aucune information à caractère confidentiel n'est divulguée. Cette banque fait partie de ce qui est couramment appelé les banques de détail. Ces institutions, dont les objectifs sont convergents, regroupent les grandes banques AFB à réseau, les banques mutualistes et les *Caisses d'Épargne*. L'homogénéité de ces banques est soulignée par Michel Dietsch et Laurent Weill (1997) même si les nombreuses présentations des acteurs du secteur de la banque de détail mettent souvent l'accent sur les particularismes originels de ces institutions (A. Choinel et G. Rouyer, 1996 ; J.-J. Burgard, 1992).

L'effectif de cette banque est de plus de 1 000 personnes pour un réseau de plus d'une centaine d'agences. Le réseau est décomposé en une dizaine de secteurs géographiques regroupant donc, en moyenne, dix agences. Environ 60% de l'effectif est au contact avec le client, c'est-à-dire travaille dans les agences. Comme de nombreuses institutions du secteur, cette banque est le fruit de la fusion de plusieurs entités qui opéraient sous la même enseigne. Ce paramètre est important parce qu'il permet d'expliquer l'existence de véritables sous-réseaux liée à ces différences historiques et aux caractéristiques des territoires exploités.

Comme toutes les banques de ce secteur, cette institution tente aujourd'hui de développer son activité, ou de rentabiliser son réseau, en s'adressant à de nouveaux types de clients. Le coeur de métier est le marché des particuliers avec une intention de développement vers d'autres types de clientèles. Malgré l'appartenance à une structure nationale qui fédère l'ensemble des banques de l'enseigne, il convient de noter la volonté d'indépendance ; cette indépendance est affirmée régulièrement par le dirigeant mais elle est aussi reconnue par d'autres dirigeants du groupe. Ce facteur peut, en partie, expliquer la richesse des échanges avec cette banque.

La présentation du système de contrôle du réseau développé dans cette banque sera suivie de l'évocation des investigations exploratoires qui ont permis de vérifier la pertinence des hypothèses formulées.

§2 Le système de contrôle du réseau d'une banque de détail régionale

La durée de la période d'observation de la banque partenaire a non seulement permis de décrire le système de contrôle du réseau d'agence, mais elle a également permis d'en retracer l'évolution. Le champ d'investigation a été restreint au seul problème de l'animation du réseau, le contrôleur de gestion bancaire ayant d'autres préoccupations telle la gestion des risques ou la gestion du bilan.

Dès le départ, il convient de relever le phénomène intrigant de la dualité des fonctions remplies par le contrôle de gestion et la direction du marketing dans l'animation du réseau. En effet, au début de l'année 1994, le rôle du contrôle de gestion était limité au traitement des données financières, c'est-à-dire essentiellement au calcul du produit net bancaire (PNB) des agences. Accessoirement, afin d'évaluer les choix d'investissement, le contrôleur de gestion traduisait les prévisions d'activité en résultats financiers. Seul le PNB des agences était diffusé, le résultat n'étant pas considéré comme un indicateur fiable de performance à cause des problèmes liés aux rémunérations des personnels ; le résultat d'une agence pouvait être mauvais à cause de l'ancienneté de son effectif. Le PNB semestriel était donc le seul indicateur calculé par le contrôle de gestion à l'intention des directeurs d'agence. De plus, le délai d'obtention de cet indicateur était de plusieurs mois. La remarque d'Alain Burlaud et de Claude Simon (1993, pp.363-382) concernant la jeunesse du contrôle de gestion bancaire se trouve donc confirmée ; aucune décomposition du PNB ou des variations du PNB n'était proposée.

Le contrôle de gestion de cette banque n'influençant pas les comportements des autres membres de l'organisation, en particulier le personnel opérant dans le réseau, cette mission était assurée par la direction du marketing. Ainsi, les tableaux de bord commerciaux étaient conçus et édités par cette direction ; seules les informations concernant le PNB étaient fournies par le contrôle de gestion. Toutefois, ces outils suscitaient de nombreuses questions

quant à leur pertinence. Un diagnostic complet avait permis de relever l'existence de cinq documents pouvant avoir le statut de tableau de bord et ayant pour destinataire le directeur d'agence. Sans entrer dans le détail, il existait un tableau de bord permettant un suivi complet de l'activité et une comparaison par rapport aux objectifs. Venaient ensuite de très nombreuses comparaisons inter-agences selon des critères multiples qui permettaient à chacun d'être le meilleur selon au moins un critère particulier. Ce facteur est souvent mis en évidence comme cela a été relevé lors de la présentation des systèmes d'animation généralement développés en milieu bancaire (chapitre 2).

Le cadre théorique proposé par Robert Simons (1995) permet une analyse extrêmement riche de la situation. Pour ce qui est du contrôle stratégique, des systèmes de croyances et de barrières existent au travers, par exemple, de la démarche de planification stratégique qui était très développée et faisait l'objet d'une importante communication. En ce qui concerne le contrôle de gestion, il est frappant de remarquer que l'ensemble des outils de diagnostic / contrôle est utilisé de manière interactive ou bien que le système de diagnostic / contrôle à utiliser de manière interactive n'était pas clairement désigné. Pourtant, cette banque ne se trouvait pas dans une situation de crise...

Le départ du responsable de la direction du marketing au début de l'année 1996 fut à l'origine d'une évolution brutale. L'arrivée d'un homme nouveau, ayant une expérience de conseil en milieu bancaire, entraîna un changement total de philosophie avec la prise de conscience de cette dérive et des risques qu'elle engendrait. La direction du marketing outrepassait ses attributions en faisant non seulement des préconisations, mais aussi en évaluant elle-même les résultats de ses actions. Le principal risque de cette situation était la perte de crédibilité en cas d'erreur ou de désaccord sur les méthodes d'évaluation des performances.

Aujourd'hui, les rôles de ces deux directions sont clairement définis. La direction du marketing a des attributions aussi bien stratégiques qu'opérationnelles. D'un point de vue stratégique, elle définit les grandes orientations des politiques commerciales et de distribution. D'un point de vue tactique ou opérationnel, les tâches sont particulièrement variées avec par exemple, la sélection des cibles pour les *mailings*, la réalisation d'études ponctuelles, l'organisation des actions commerciales et bien évidemment la

négociation des objectifs[1], le suivi des performances étant alors réalisé par une structure indépendante, le contrôle de gestion. Ces évolutions se sont traduites par des mouvements d'effectifs depuis la direction commerciale vers la direction du contrôle de gestion afin de ne pas perdre les connaissances des personnes disposant du savoir faire en matière de gestion du système d'information. Ce transfert de compétences depuis la direction du marketing vers le contrôle de gestion est révélateur des dysfonctionnements identifiés dès l'origine du partenariat. Il s'agit de la raison pour laquelle la majorité des échanges s'est déroulée avec la direction commerciale et non avec le service en charge du contrôle de gestion.

Dans ces périodes d'évolution rapide, il est difficile de décrire précisément le nouveau système développé. Toutefois, un entretien avec le responsable du service en décembre 1996[2] a permis de confirmer cette analyse et d'expliquer certaines lacunes. Les anciennes lacunes du système de contrôle étaient imputables, selon ce responsable, à la faiblesse des moyens alloués à son service. Ainsi, l'objectif premier assigné au responsable était le développement de son service ; la direction de la banque reconnaissait donc implicitement les faiblesses de son contrôle de gestion.

Le responsable définit la mission de son service dans l'animation du réseau comme le suivi de l'activité tant en termes de volume qu'en termes de rentabilité. Aujourd'hui, une synthèse de l'activité de la semaine précédente est disponible chaque lundi matin. De plus, un nouvel indicateur mensuel a été développé pour faire le lien entre les objectifs commerciaux et les objectifs financiers, il s'agit de la marge en volume calculée sur une année glissante. Même si cet indicateur est critiquable, il s'agit d'une importante évolution par rapport au calcul semestriel du PNB. En effet, les systèmes les plus aboutis permettent d'évaluer les revenus futurs espérés des produits distribués pendant la période étudiée. Enfin, pour le responsable du contrôle de gestion, la remise en cause des procédures ou l'identification des opportunités de croissance serait du ressort d'autres services, comme la direction de la qualité. Si la complémentarité des différentes fonctions dans le processus de contrôle est encore une fois soulignée, l'interactivité du système de suivi de l'activité reste limitée.

---

[1]La direction du marketing continue donc d'influencer les comportements au sein du réseau ce qui montre le caractère excessivement général de la définition de Robert Anthony (1988).
[2]La grille d'entretien est fournie en annexe.

Le cas étudié confirme la réalité des difficultés rencontrées par le contrôleur de gestion bancaire qui étaient décrites dans le chapitre 2. Néanmoins, le développement des capacités de traitement de l'information permettant de traiter de manière précise chaque opération et de développer des historiques, ouvrent de nouvelles voies avec des évaluations plus pertinentes de la rentabilité des opérations. Les difficultés de répartition des charges ne sont pas surmontées mais des outils acceptables et acceptés existent. La généralisation de ces systèmes relancerait le débat sur la dérive financière du contrôle de gestion mais elle ne remet pas *a priori* en cause l'intérêt de systèmes interactifs de contrôle comme le *benchmarking* interne. Avant de tester les différentes hypothèses et de développer les outils d'analyse, il est apparu nécessaire d'évaluer la pertinence des raisonnements développés au moyen d'entretiens avec des responsables d'agence.

§3 Les échanges inter-agences au sein d'une banque régionale

La littérature académique suggère l'intérêt des échanges interpersonnels pour l'organisation. Avant d'engager une démarche d'investigation systématique et approfondie, il semblait nécessaire de vérifier la réalité et le contenu de ces échanges. D'un point de vue formel, des systèmes existent pour favoriser les échanges d'information, tant au niveau des directeurs d'agences, au sein du secteur auquel ils appartiennent, qu'entre les différents chefs de secteur. Ainsi, mensuellement, un "comité d'échange" réunit l'ensemble des chefs de secteur ainsi que des membres de la direction commerciale et, parfois, des intervenants extérieurs.

L'objectif initial de ces entretiens était donc de tester la pertinence des hypothèses formulées, mais les enseignements de ces investigations se sont révélés très instructifs. Le guide d'entretien était le suivant :

- Quelles sont les raisons pour lesquelles il vous arrive de contacter votre responsable de groupe?
- Quelle est la fréquence de ces contacts?
- Quelles sont les raisons pour lesquelles il vous arrive de contacter un autre responsable d'agence?
- Quelle est la fréquence de ces contacts?
- Êtes-vous fréquemment contacté par d'autres responsables d'agence et pour quels motifs?

Tableau VI.1 Grille des entretiens menés auprès des directeurs d'agence

Les entretiens étaient de type semi-directif afin de recueillir les informations les plus riches possibles. Ces entretiens sont relatés parce qu'ils permettront d'analyser certains des résultats obtenus ultérieurement[1]. Deux entretiens ont été réalisés pour éviter que ces rencontres soient à l'origine de biais de réponse aux questionnaires qui seraient diffusés ultérieurement. Par ailleurs, il est délicat de rencontrer des responsables dont le métier les oblige à répondre constamment aux attentes de leurs clients tout en consacrant une part, toujours trop importante, de leur temps aux activités dites administratives. Enfin, les entretiens devaient être réalisés au sein de la banque partenaire afin de posséder une certaine connaissance de la culture organisationnelle, connaissance garante d'une bonne compréhension des discours.

Les deux directeurs d'agence rencontrés ne peuvent en aucun cas être considérés comme représentatifs ; ils ont été choisis par la direction du réseau. Compte tenu de la structure du réseau, ces responsables dirigent des agences importantes. Leur expérience professionnelle est de dix ans et ils ont directement dirigé une agence. Pour résumer la situation, ils ont le profil d'un futur responsable de secteur. Ces paramètres peuvent être interprétés favorablement en considérant qu'ils peuvent garantir une meilleure analyse de la situation.

Les discours de ces deux responsables ont permis de révéler un phénomène important : des stratégies d'animation totalement différentes peuvent coexister au sein d'un même réseau. Dans le premier secteur, les directeurs d'agence étaient mis en compétition alors que, dans le second, seuls les résultats du secteur par rapport aux autres secteurs étaient considérés comme importants. Le poids de la structure organisationnelle est donc mis en évidence ; ces différences ne peuvent en aucun cas être expliquées par l'histoire, ces deux agences ayant toujours fait partie de la même entité juridique.

A. La mise en compétition des responsables d'agence

Le premier directeur d'agence faisait partie d'un secteur dans lequel le style de direction aurait pu être qualifié de classique, fondé sur la comparaison des résultats individuels. Cette culture de compétition se traduit par des classements

[1]L'objectif premier de ces investigations n'est pas une généralisation à l'ensemble des directeurs d'agence.

systématiques des agences, selon différents critères, avec une valorisation des meilleures.

Ces comparaisons posent certaines difficultés ; en effet, une agence est rarement la meilleure dans tous les domaines d'activité, ce qui engendre des difficultés d'évaluation. Toutefois, au travers du temps, des surperformances récurrentes de certaines agences peuvent être observées pour des activités précises. Le seul intérêt de ces comparaisons est de créer une émulation, mais les échanges d'information sont alors restreints. En effet, toute divulgation d'information ou transmission de savoir-faire pourrait entraîner une perte d'avantage par rapport aux autres agences. De plus, il n'existe pas de réel système d'incitation et de valorisation dont l'objectif serait de favoriser ces échanges.

Il existe donc un jeu subtil visant à faire croire à sa bonne volonté, en tentant simultanément de restreindre les échanges d'information au minimum. Le directeur d'agence rencontré a relaté un exemple précis. Un de ses collègues possédait des compétences particulières lui permettant d'atteindre d'excellents niveaux de performance dans la distribution d'un produit particulier. Ce collègue lui a proposé d'organiser une rencontre dans son agence pour discuter de ses méthodes de travail, quand il en aurait le temps. Finalement, après plusieurs rappels, aucun échange d'information ne s'est produit. Il s'agit d'un excellent exemple de ce que Chris Argyris et Donald Schön (1996) appellent les routines défensives.

Ce directeur d'agence comprend d'autant plus mal ces comportements qu'il est toujours favorable à ce que son agence soit choisie pour évaluer la pertinence de pratiques nouvelles. Ainsi, son agence a été désignée "agence test" dans le cadre de la politique de réaménagement des points de vente. Ces tests présentent de nombreux intérêts, non seulement pour la direction du réseau, mais également pour l'ensemble des directeurs d'agence. Ils peuvent ainsi appréhender les intérêts de la nouvelle configuration et bénéficier d'expériences en ce qui concerne la gestion des inconvénients liés aux travaux d'aménagement. Il s'agit d'une démarche d'expérimentation qui doit permettre de créer des connaissances pour l'ensemble du réseau. Très concrètement, cela se traduit par des visites d'autres directeurs d'agence pour observer le fonctionnement des nouvelles dispositions mais aussi par des demandes d'information ou de conseils.

Ce directeur d'agence note également le rôle du service d'audit interne pour identifier et diffuser les pratiques les plus pertinentes. Toutefois, l'intervention de ce service ne résout pas le problème de la valorisation et de la récompense de l'innovateur. En conclusion, ce responsable est un peu amer ; il a l'impression d'avoir beaucoup donné mais d'avoir reçu peu de choses en retour. Il hésiterait un peu avant de se relancer dans de nouveaux tests. En somme, dans ce secteur, la réalisation des objectifs individuels est la voie choisie pour atteindre les objectifs du secteur. Un autre système d'animation a été observé.

B. La mutualisation des résultats

L'état d'esprit régnant dans le second secteur pourrait être résumé par la seule mutualisation des résultats. Ainsi, seuls importent les résultats du secteur. Les résultats des agences ne sont pas comparés, mais ce sont seulement les résultats du secteurs qui sont comparés avec ceux des autres secteurs. Les "dépannages" entre responsables sont grandement facilités par cette mutualisation et par la solidarité qui existe au sein du secteur. Il s'agit des termes utilisés par le second responsable d'agence. Il est surprenant de remarquer que cette dimension du climat organisationnel (S. F. Slater et J. C. Narver 1995) semble assez peu étudiée dans les travaux traitant de l'apprentissage organisationnel. Cette variable est évoquée par Stanley Slater et John Narver (1995) sous le vocable de *leadership facilitant*.

Le chef de secteur a mis en place un style d'animation particulier qui est symbolisé par l'organisation de réunions autour d'un objectif précis. Ce ne sont pas des analyses des résultats mais des discussions autour de préoccupations précises des responsables opérationnels comme l'animation de l'équipe de vente ou la distribution d'un produit particulier.

Deux visions totalement différentes de l'animation d'un secteur ont donc été mises en exergue ; dans le premier cas, la maximisation des performances individuelles permettrait de maximiser la performance du secteur alors que dans le second cas, c'est la performance du secteur par rapport aux autres secteurs qui est utilisée comme facteur stimulant. Une limite de la seconde approche pourrait être l'absence de sanction pour les passagers clandestins, à moins que le climat instauré rende inexistant ce type de comportement. D'une manière plus générale, la nécessité de développer des évaluations complexes est encore soulignée avec

la mise en évidence des risques associés à une évaluation fondée sur la performance individuelle ou bien sur la performance du groupe.

Une anecdote a été abordée spontanément par les deux responsables d'agence afin de décrire le climat existant dans leur secteur. Des séminaires de *team-building* ont été organisés pour renforcer l'esprit d'équipe au sein des différents secteurs. Il s'agit donc d'une démarche engagée par le sommet hiérarchique auprès de l'ensemble des directeurs d'agence, mais les cultures des secteurs ont impliqué des interprétations différentes de cet événement commun. Pour le second responsable d'agence, les quelques jours passés en communauté ont été une expérience forte alors que le premier responsable n'en a pas identifié les intérêts. Cette expérience a été qualifiée de superficielle et n'a pas permis de faire évoluer les mentalités.

Il existe donc des différences évidentes en ce qui concerne les relations entre les responsables d'agence selon le secteur d'appartenance. Pour ce qui est des relations avec la hiérarchie, la différence est moins nette, même si le responsable du second secteur semble plus libéral, moins impliqué dans la gestion de l'agence que le premier responsable. Dans les deux cas, les échanges privilégiés se déroulent au sein du secteur. Les échanges avec des responsables appartenant à d'autres secteurs dépendent des affinités de chacun, de ses connaissances dans le réseau, selon son expérience. Un dernier point important concerne les *media* utilisés pour échanger les informations. La rencontre physique est très fortement privilégiée, qu'il s'agisse de réunions ou de la simple prise de repas en commun, les contacts téléphoniques venant ensuite. La messagerie électronique n'est jamais utilisée, sauf pour la confirmation de rendez-vous ou de réunions.

Ces deux entretiens ont donc permis de conforter la validité et la pertinence de la démarche consistant à tester l'impact des échanges d'information, prémices d'un *benchmarking* interne, sur la performance de l'agence. Simultanément, la prégnance de la structure du réseau sur les comportement a été observée, validant d'une certaine manière les raisonnements développés à la fin du premier chapitre. Ainsi, l'influence du responsable hiérarchique s'est révélée être si importante, qu'il serait possible d'affirmer, de manière un peu provocante, qu'il existe autant de réseaux que de groupes d'agences ou peut-être, plus

simplement, qu'il existe de grandes différences culturelles liées non pas à la différenciation des tâches, mais à des critères structurels et géographiques[1]. Ces phénomènes sont encore accentués par les fusions qui sont à l'origine de cette banque, comme pour de nombreuses autres institutions du secteur. Le poids de l'histoire est particulièrement lourd, des réseaux ne distribuant pas certains produits, à cause de leur stratégie commerciale mais aussi à cause des particularismes socio-démographiques de leur zone d'activité.

Les informations collectées au moyen de questionnaires permettront de tester l'homogénéité du réseau. Avant de décrire les outils de collecte de l'information, il convient de préciser les modalités de constitution des différents échantillons.

[1]Ces deux critères étant liés comme cela a été montré dans le premier chapitre.

Section 2 : échantillons et instruments de recueil des données

Afin de tester les hypothèses formulées dans le chapitre précédent, un questionnaire a donc été construit et adressé à des directeurs d'agence bancaire. La méthodologie mise en oeuvre est très proche de celle d'Harish Sujan *et alii* (1994) et de celle d'Ajay Kohli *et alii* (1998). Dès maintenant, il convient de noter les difficultés de constitution des échantillons dont l'impact a été indéniable sur le processus de recherche qui peut donc être qualifié d'itératif. L'ensemble des investigations menées sera rappelé pour mieux saisir ce processus et pour expliquer les choix qui ont été faits. Toutefois, les résultats présentés concerneront essentiellement l'étude de généralisation ainsi que celle réalisée auprès de la banque partenaire.

Les modalités de constitution des différents échantillons seront évoquées. Ensuite, très rapidement, les problèmes généraux liés à la mesure de concepts au moyen de questionnaires seront développés avant de présenter les échelles de mesure effectivement utilisées. La section suivante sera consacrée à l'évaluation de la qualité de ces échelles.

§1 La constitution des échantillons

La compréhension du processus de recherche sera facilitée par la présentation de l'ensemble des études réalisées, certaines pouvant être considérées comme des pré-tests. Il s'agit d'une démarche incrémentale visant non seulement à améliorer les outils de mesure, mais également à développer la connaissance des pratiques.

Comme le font Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani (1996), il est nécessaire de rappeler le niveau d'analyse. Cette recherche s'inscrit dans une optique individuelle tout comme celles d'Harish Sujan *et alii* (1994), de Goutam Challagalla et Tasadduq Shervani (1996), de Bernard Jaworski *et alii* (1993),

d'Erin Anderson et Richard Oliver (1994) ou encore d'Ajay Kohli *et alii* (1998)[1]. La problématique du comportement des directeurs d'agence bancaire peut être aisément rapprochée de ces recherches qui concernent les acteurs de forces de vente. Dans les travaux qui viennent d'être évoqués, les individus appartenant à au moins deux organisations différentes sont étudiés. Le fait d'engager un partenariat avec plusieurs organisations permet d'assurer la validité externe de la recherche. Cela permet également de garantir un taux de retour des questionnaires élevé, grâce à une sensibilisation menée par la hiérarchie, tout en facilitant l'accès aux individus (nom, adresse, fonction précise...). Dans le cas de cette recherche, des coopérations avec au moins deux banques de détail auraient dû être engagées ; ce projet a été contraint par différentes difficultés qui vont être explicitées. Ces contraintes ont conduit à l'élaboration du protocole de recherche suivant :

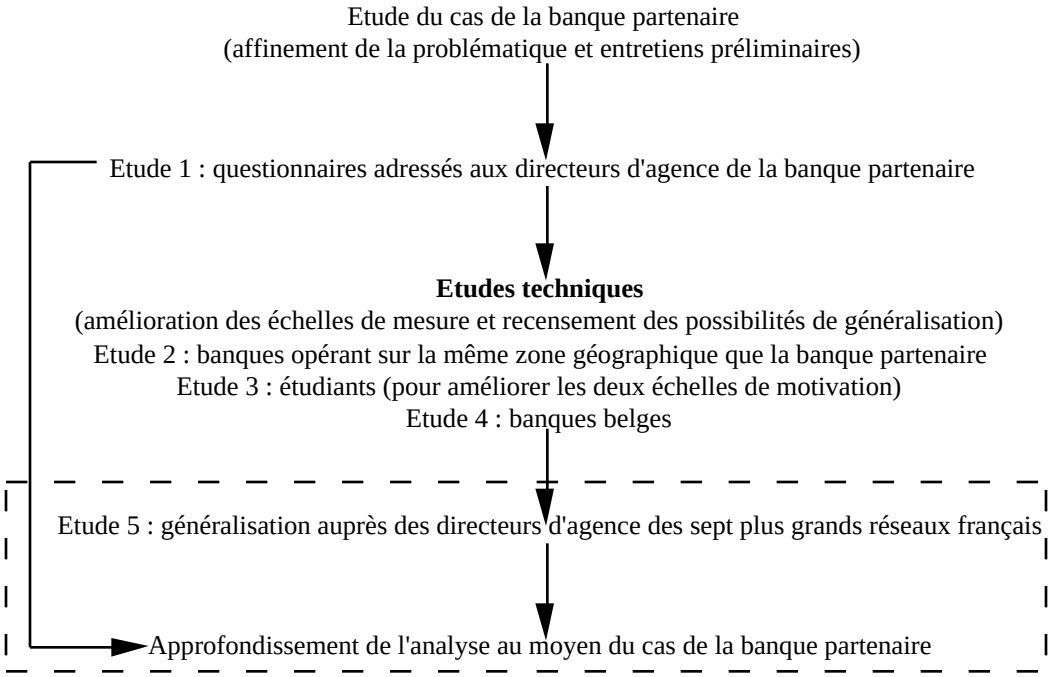

Figure VI.2 Le protocole de recherche

Seuls les éléments encadrés feront l'objet d'une présentation des résultats. Les différents études sont reprises plus en détail dans le tableau suivant :

[1]Ces approches sont opposées à celle, par exemple, de Donald Cravens *et alii* (1993) qui ont une vision globale, au niveau de l'organisation.

Étude	Population	Objectif	Taille de l'échantillon
1	Agences de la banque partenaire	Tester les hypothèses formulées	74
2	Agences des banques de détail opérant sur le même marché que la banque partenaire	Assurer la validité externe et améliorer certaines échelles de mesure.	66
3	Étudiants de l'IAE de Lille	Améliorer certaines échelles de mesure.	189
4	Agences des banques de détail belges francophones	Pré-test d'un questionnaire en association avec un autre projet de recherche et amélioration de certaines échelles de mesure.	81
5	Agences des sept plus grandes banques de détail françaises	Généralisation des résultats	346

Tableau VI.2 Synthèse des études réalisées

Les objectifs précis et les modalités de ces différentes études vont être passés en revue en insistant plus particulièrement sur l'étude réalisée auprès de la banque partenaire et sur l'étude de généralisation (études 1 et 5). En effet, les études intermédiaires avaient pour objectif principal l'amélioration des échelles de mesure.

A. L'étude auprès de la banque partenaire

L'envoi de questionnaires aux responsables des agences de la banque partenaire fut déjà une opération délicate ; cela laissait augurer des difficultés qui seraient rencontrées ultérieurement. En effet, cet envoi a nécessité plusieurs mois de négociation et de nombreuses précautions. Le partenariat avait été engagé avec la direction du marketing qui a rapidement donné son aval en demandant néanmoins à voir le questionnaire, et sous réserve de l'accord de la direction des ressources humaines. Le directeur des ressources humaines ne s'est pas montré hostile à la démarche qui serait présentée comme un travail intéressant la direction du réseau, mais réalisée de manière totalement indépendante par l'Université. Toutefois, afin d'apaiser les récriminations de certains directeurs d'agence, le comité d'entreprise devait être informé de la réalisation et des objectifs de cette étude. Pour clore ces négociations, une dernière réunion a été organisée avec le directeur général en charge des fonctions commerciales, le directeur du marketing et l'assistante du directeur des ressources humaines. Le directeur général présent a donné un avis favorable sous réserve de l'avis du directeur général chargé de la gestion des ressources humaines ; au cours de cette réunion, le questionnaire a été passé en revue et quelques *items* ont été amendés. La dernière perte de temps fut liée à la difficulté d'obtention du fichier contenant les noms et les adresses des

directeurs d'agence. Ces événements étaient annonciateurs des réactions des autres banques ; même en ayant des contacts depuis une longue durée, il est délicat d'envoyer des questionnaires dans le réseau. Ainsi, le temps écoulé entre le moment où les premiers rendez-vous concernant l'envoi du questionnaire ont été sollicités et le moment où les noms des directeurs d'agence ont été communiqués était supérieur à trois mois. La principale explication de la longueur du processus de négociation est le climat social dégradé. Certains des responsables rencontrés expliquaient ce climat par l'âpreté de la lutte concurrentielle qui peut être résumée par cette phrase souvent entendue : "le réseau est sous tension".

La première étude a donc été réalisée dans un contexte particulier, au sein de la banque partenaire. Sans développer la démarche de construction du questionnaire qui sera évoquée ultérieurement, la taille réduite de la population rendait impossible la réalisation d'un pré-test. Un tel pré-test aurait soit restreint la taille de la population étudiée, soit biaisé les réponses des directeurs ayant participé à cette opération. Le seul pré-test a été entrepris auprès de directeurs d'agence d'une banque concurrente suivant une formation à l'Université. Néanmoins, les deux entretiens ont permis de bâtir un questionnaire cohérent, tout comme les remarques des différents interlocuteurs rencontrés au cours de la phase de négociation précédant l'envoi des questionnaires.

Seuls les responsables ayant le statut de directeur d'agence ont été interrogés. En effet, certains petits points de vente n'ont pas de directeur mais dépendent d'agences plus importantes. Une semaine avant l'envoi des questionnaires, les responsables d'agence ont été informés de la réalisation de cette étude par leur directeur de groupe. Sur les 93 questionnaires envoyés, 74 ont été retournés après une seule relance. Cette relance s'est faite par voie postale, une relance téléphonique risquant de perturber l'activité professionnelle des responsables. Ce taux de retour final de 80% est comparable à ceux des recherches réalisées dans des conditions comparables et évoquées *supra*. Le taux obtenu par Ajay Kohli *et alii* (1998) était de 89% alors qu'Harish Sujan *et alii* (1994) ont recueilli 87% des questionnaires envoyés. Deux causes expliquent le comportement des non-répondants. Tout d'abord, certaines personnes étaient méfiantes quant à la finalité de l'étude alors que d'autres estimaient ne pas avoir le temps de répondre...

Malgré l'absence d'étude préalable, les informations recueillies sont intéressantes. La plupart des échelles de mesure se sont révélées fiables et valides,

ce qui permet de croiser ces mesures avec des informations issues du système d'information de la banque comme la performance réelle. C'est la raison essentielle pour laquelle les résultats de cette étude sont extrêmement instructifs. Néanmoins, ils nécessitaient une validation externe.

B. Les études techniques complémentaires

Bien que la validité interne de l'étude réalisée auprès de la banque partenaire soit satisfaisante, il était difficile de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des banques de détail. Afin d'évaluer la possibilité de réaliser une étude à plus grande échelle, ce qui permettrait d'assurer la validité externe de la recherche, une deuxième étude a été engagée. Il est très difficile de savoir *a priori* s'il est possible et surtout judicieux d'adresser directement des questionnaires à des directeurs d'agence sans avoir l'accord de leur hiérarchie. De plus, cette démarche a l'inconvénient de ne pas permettre de recueillir des informations sur la structure du réseau ; il est par exemple très difficile de savoir quelles sont les agences qui appartiennent au même groupe.

Un premier essai de généralisation auprès des agences opérant sur la zone d'influence de la banque partenaire

Afin de confirmer les résultats de la première étude et d'assurer la validité externe de la recherche, des questionnaires devaient être diffusés au sein d'autres réseaux. Les prises de contact ont montré le climat de tension qui régnait dans les banques de détail et les difficultés, voire l'impossibilité, d'envisager une coopération. Compte tenu de la première expérience de partenariat, le directeur des ressources humaines semblait être l'interlocuteur privilégié. La démarche engagée peut être décomposée en trois phases. Dans un premier temps, le décideur est identifié précisément et contacté. L'objectif de ce premier contact est de présenter très rapidement le projet et de fixer un rendez-vous téléphonique pour discuter, à partir des documents envoyés, d'un partenariat éventuel. Le jour même, ces documents sont envoyés. Il s'agit d'un exposé d'une dizaine de pages présentant, de manière opérationnelle, les intérêts de la recherche, accompagné d'un exemplaire du questionnaire. Dans un second temps, les directeurs de ressources humaines sont donc rappelés. Ils se sont tous montrés intéressés par le projet ; cet intérêt ne semblait pas être simulé, le document ayant été lu et de nombreuses questions étant posées. Dans certains cas, des compléments d'information ont été demandés après ce second contact téléphonique. L'objectif

est de prendre des rendez-vous pour discuter des modalités d'un partenariat éventuel. Dans certains cas, l'environnement social était particulièrement dégradé. Des directeurs d'agence risquaient de ne plus être directeurs... et d'une manière plus générale, le premier semestre de 1997 était marqué par l'abrogation du décret de 1937. D'autres responsables ne voulaient pas envoyer de questionnaire supplémentaire de nombreuses études ayant déjà été réalisées dans leur réseau. Finalement, l'accord du directeur des ressources humaines d'une banque avait été obtenu ; cet accord s'est transformé en refus, la direction générale s'étant opposée au projet.

Ces investigations ont encore permis de mettre en évidence le poids des structures dans les activités de banque de détail. Dans le cadre de cette recherche, les réels décideurs sont les individus appartenant aux structures chapeautant directement un réseau commercial. Ainsi, seule la direction des ressources humaines d'une caisse régionale du *Crédit Agricole* pouvait prendre une décision. La direction de la *Caisse Nationale de Crédit Agricole* (*CNCA*) aurait dû obtenir l'accord des directions des banques locales qui sont, de plus, juridiquement autonomes. Pour les banques AFB, ce sont les directions régionales qui jouent ce rôle. Ces directions disposent d'une certaine autonomie de décision même si elles ne sont pas autonomes juridiquement. Les directions contactées (dont la banque partenaire) appartenaient aux réseaux suivants : *Société Générale*, *Crédit Lyonnais*, *BNP*, *Caisse d'Épargne*, *Banque Populaire*, *Crédit Mutuel*, *Crédit Agricole*, *CIC* et *Crédit du Nord*. Le cas de *La Poste* aurait pu être intéressant mais il aurait été difficile de dissocier les activités bancaires des activités postales. Très concrètement, cette difficulté s'est traduite par l'impossibilité d'identifier des interlocuteurs au sein des délégations régionales. Ces banques constituent un groupe homogène. Mis à part *La Poste*, les performances de ces banques sont étudiées simultanément par Michel Dietsch et Laurent Weill (1997). Il s'agit également des banques concurrentes identifiées par la banque partenaire. Devant l'impossibilité d'envisager une coopération, les questionnaires devaient être adressés directement aux directeurs d'agence. Cette démarche était la seule relativement satisfaisante avec, toutefois, des conséquences sur les taux de retour.

Devant l'impossibilité d'envisager un partenariat avec d'autres institutions, des questionnaires ont donc été envoyés directement à des responsables d'agence, sans l'accord de leur hiérarchie. Deux paramètres ont guidé le choix de la population sur laquelle ce test a été fait. Premièrement, il existait le risque que

des directions de réseau, confrontées à cet envoi de questionnaires, diffusent des consignes interdisant toute réponse. Pour éviter qu'une telle réaction condamne la possibilité de réaliser toute enquête complémentaire, la zone d'investigation a été limitée géographiquement. Deuxièmement, pour des raisons de facilité, les envois ont été faits auprès de l'ensemble des agences recensées dans la base de données concurrence de la banque partenaire, exception faite des bureaux de poste pour les motifs développés *supra*. Pour 362 questionnaires envoyés, 66 ont été retournés, ce qui fait un taux de retour de 18%. Cette étude a permis de montrer qu'il était possible d'envisager une investigation complémentaire visant à vérifier la validité externe de la recherche, même si les taux de retour obtenus dans ces conditions sont plus faibles. Au surplus, cette étude a permis d'amender certaines échelles de mesure.

L'amélioration des échelles de motivation

Ces deux premières études ont montré la qualité médiocre des échelles permettant de mesurer les logiques d'apprentissage et de performance. Les échelles utilisées étaient des traductions de celles développées par Harish Sujan *et alii* (1994). Les travaux de Scott Button *et alii* (1996) ont permis d'envisager des améliorations. Cette étude (appelée 3 dans le tableau de synthèse *supra*) est particulière puisque son seul objectif est d'améliorer des échelles de mesure en utilisant un échantillon de convenance, 189 étudiants en licence et en maîtrise de sciences de gestion. La démarche mise en oeuvre était relativement simple. Tous les *items* utilisés par Harish Sujan *et alii* (1994) et Scott Button *et alii* (1996) ont été repris dans un même questionnaire afin d'apurer ces échelles et de ne retenir que les meilleurs *items*. Si la population étudiée est composée d'étudiants peut paraître surprenant, il ne s'agit que d'une réplication de certaines des études menées par Scott Button *et alii* (1996). Quant aux échelles utilisées par Harish Sujan *et alii* (1994), elles sont issues de recherches en sciences de l'éducation ; elles ont donc été réadaptées à un public d'étudiants. Les échelles ont pu être nettement améliorées grâce à ces investigations.

L'étude auprès des directeurs d'agence belges francophones

La principale finalité de la quatrième étude était d'évaluer la possibilité de réaliser notre étude de généralisation au moyen d'un questionnaire commun à un autre projet de recherche doctorale. Ce projet est complémentaire de notre problématique, l'objectif étant l'analyse des comportements de travail des

responsables d'agence bancaire[1]. Son apport principal est l'analyse de l'impact d'une variable médiatrice, la complexité du marché. La fusion des questionnaires permet d'éviter de solliciter deux fois la même population, ce qui aurait pour conséquence de réduire le taux de retour. L'intérêt pécuniaire n'est pas non plus négligeable, cette démarche permettant de ne faire qu'une seule étude au lieu de deux. Un risque supplémentaire était néanmoins introduit ; l'allongement du questionnaire pouvait entraîner une réduction du taux de retour[2]. Afin de maîtriser ce risque, un pré-test rigoureux a été fait pour apurer les échelles. Ce pré-test était important pour l'autre projet de recherche, aucune investigation préalable n'ayant été engagée. Pour notre projet, cet intérêt est marginal, l'ensemble des études réalisées précédemment permettant déjà de garantir la qualité des mesures, même si des améliorations peuvent toujours être apportées. La population choisie est celle des directeurs d'agences belges francophones afin de ne pas restreindre la population qui serait finalement étudiée. Toutefois, en Belgique, certains réseaux n'ont pas de responsables de point de vente salariés, mais des gérants indépendants, comme dans le cas du *Crédit Communal*. Pour éviter d'introduire ce biais supplémentaire, les questionnaires ont été envoyés aux responsables d'agence appartenant aux quatre plus grands réseaux, dont les directeurs sont salariés. Jusqu'en 1995, l'Association Belge des Banques (1995) éditait un annuaire regroupant l'ensemble des implantations bancaires. Le fichier d'adresses a été constitué à partir de ce document, et actualisé à partir de l'annuaire électronique[3]. Sur les 700 questionnaires envoyés, 81 ont été complétés, ce qui fait un taux de retour de 12%. Compte tenu de la qualité des échelles de mesure, les résultats obtenus peuvent être exploités, en particulier pour conforter la validité externe.

C. L'étude de généralisation

L'étude de généralisation a été effectuée auprès des sept réseaux français les plus importants : *Société Générale*, *Crédit Lyonnais*, *BNP*, *Caisse d'Épargne*, *Banque Populaire*, *Crédit Mutuel*, *Crédit Agricole*. Deux autres réseaux, le *Crédit du Nord* et le *CIC* auraient également pu être étudiés ; ils faisaient partie

---

[1]Cette recherche porte sur la manière dont les directeurs d'agence remplissent leurs missions alors que notre thèse est consacrée aux interactions du directeur d'agence avec ses collègues et avec sa hiérarchie.

[2]Bien entendu, dans le cadre de cette thèse, seuls les résultats des traitements portant sur les variables évoquées dans les deux premières parties seront exposés.

[3]www.infobel.be

des concurrents identifiés par la banque partenaire. Cependant, le réseau du *Crédit du Nord* ne couvre pas l'ensemble du territoire français. Ainsi, bien que certains départements aient une très forte activité économique, ils ne sont couverts que par une seule agence. Dans de tels cas, il ne s'agit plus réellement de réseau de distribution et les problématiques de l'animation sont différentes. Il aurait été alors nécessaire de définir une zone précise, sur laquelle l'activité de cette banque est significative, ce qui aurait pu poser des problèmes quant à la taille de l'échantillon. En ce qui concerne les banques membres du groupe *CIC*, leur taille est plus modeste que les autres banques étudiées. Le réseau de distribution de ces banques est par conséquent moins dense, ce qui rend les hypothèses posées moins pertinentes.

Le fichier d'adresses a été constitué à partir de l'annuaire électronique[1]. Les agences des responsables interrogés sont situées dans les départements français métropolitains, desquels ont été enlevés la Corse et le département d'appartenance de la banque partenaire. En effet, tous les responsables d'agence de ce département ont déjà été sollicités dans le cadre de la deuxième étude. Afin de pouvoir faire des comparaisons entre les comportements des responsables des différents réseaux, le même nombre de questionnaires a été envoyé dans chacun des sept réseaux. Un tirage aléatoire a été réalisé afin de sélectionner ces agences. Compte tenu des techniques d'analyse utilisées (modèles à équations structurelles et à variables latentes), le nombre d'observations ne pouvait être inférieur à 300. Ce nombre élevé permet de réaliser des analyses sur des sous-échantillons, sans nuire à la qualité des estimations. Le taux de retour attendu était compris entre 5 et 10% ce qui permettait d'espérer, sur 5 000 envois, entre 250 et 500 réponses. 5 000 questionnaires ont donc été envoyés le 2 juin 1998. Le 10 juillet, 346 questionnaires avaient déjà été reçus, ce qui fait un taux de retour de 7%. Aucune relance n'a été faite ; cela n'aurait permis que d'accroître marginalement le taux de retour pour un coût relativement élevé.

Certains questionnaires ont toutefois dû être exclus de l'analyse. Dans la mesure où le questionnaire se présente sous la forme d'un livret de 8 pages, certains répondants n'ont pas complété toutes les questions, des pages ayant été oubliées (9 cas). Il était ensuite nécessaire de vérifier l'homogénéité de l'échantillon, en particulier pour le critère de taille des agences ; deux situations

[1]www.annu.com

extrêmes se sont présentées. Deux agences avaient un effectif moyen inférieur à 2 ce qui signifie qu'une partie du questionnaire concernant l'animation de l'équipe était inopérante. A l'opposé, un nombre plus grand de répondants se trouvait à la tête d'unités opérationnelles importantes. Alors que le questionnaire était destiné à des directeurs d'agence, dans certains cas ce sont des directeurs de groupe qui ont répondu. Ces personnes animaient parfois des équipes de plusieurs centaines de personnes. Dans d'autres cas, il s'agissait tout simplement de responsables d'agences "centrales" regroupant, par exemple, toute l'activité entreprise d'une zone géographique particulière. Dans ce cas, la problématique étudiée se trouve quelque peu dénaturée. Une hypothèse formulée au début de la réflexion reconnaissait le rôle central du directeur d'agence. Si la taille de l'agence est importante, il existe au moins un autre échelon hiérarchique. Seuls les cas des agences ayant un effectif inférieur ou égal à 30 ont été étudiés. Ainsi, 18 observations supplémentaires ont été exclues. Il s'agit dans 11 cas sur 18 (61% des cas) d'agences appartenant aux grandes banques AFB, alors que les agences de ces réseaux ne représentent que 41% de l'échantillon. Les effectifs moyens des 317 agences finalement étudiées sont distribués de la manière suivante :

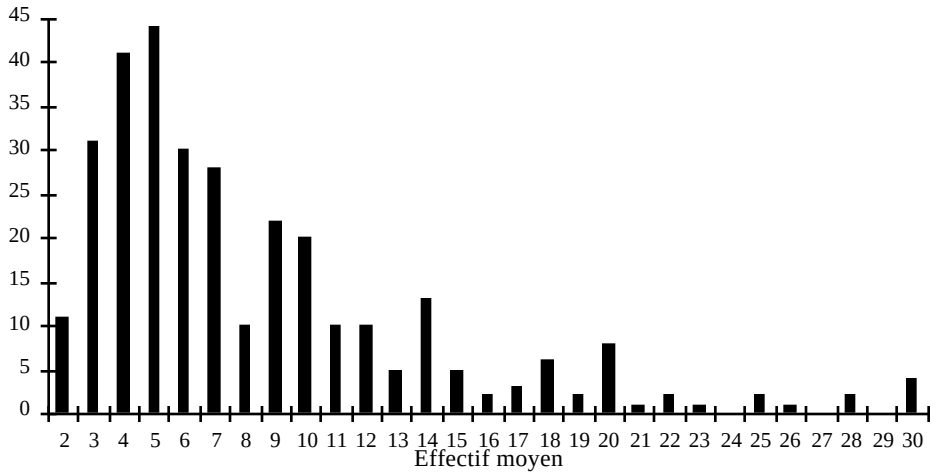

Figure VI.3 Fréquences des effectifs moyens des agences étudiées

Différents critères permettent de caractériser les sept réseaux étudiés. Les taux de retour diffèrent très fortement d'un réseau à l'autre. Cela peut certainement s'expliquer par l'existence, dans certains réseaux, de directives interdisant de répondre aux questionnaires provenant de l'extérieur de l'organisation. Comme le montre le tableau suivant, sur plus de 700 questionnaires envoyés dans le premier réseau, seulement 24 ont été retournés.

Aucun biais de ce type n'avait pourtant été constaté lors du pré-test réalisé auprès des agences concurrentes de la banque partenaire.

Banque	n°	Nombre de questionnaires	Ancienneté dans l'agence	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté dans le poste	Effectif de l'agence
BNP	1	24	2,27	19,15	6,08	10,67
SG	2	40	2,86	22,47	9,03	8,40
CL	3	61	2,15	20,38	6,02	6,73
CA	4	31	5,06	24,19	11,60	10,54
CM	5	81	5,12	17,89	11,54	8,78
CE	6	32	3,85	18,13	9,55	7,87
BP	7	48	3,12	14,38	7,23	7,87

Tableau VI.3 Les caractéristiques essentielles des répondants par réseau

Il existe une hétérogénéité des réseaux en ce qui concerne l'expérience des responsables (significativité inférieure à 1% pour les tests de Kruskal-Wallis réalisés pour les trois variantes de l'expérience). De plus, il existe une différence importante en matière de gestion des ressources humaines pour les postes de directeurs d'agence entre les banques AFB et les autres banques (significativité inférieure à 1% pour le test de Mann-Witney). En revanche, il n'y a pas de différence en ce qui concerne la taille moyenne des agences. Les répondants des banques AFB ont une plus grande expérience au sein de l'entreprise mais ils disposent de moins d'expérience en tant que responsable d'agence et, élément plus important dans un métier dont l'objectif est de développer des relations durables avec ses clients, leur expérience dans leur dernière agence est significativement plus faible : 2,40 années contre 4,39 (t de Student égal à 5,48).

Des biais de non réponse ont été identifiés en comparant les réponses des trois quarts des questionnaires reçus en premier par rapport au dernier quart (J. S. Armstrong et T. S. Overton, 1977). Outre le réseau d'appartenance qui était la seule variable de contrôle, des biais ont été constatés pour la variable intensité du travail (t de Student égal à 2,75) et pour l'ancienneté dans l'agence (t de Student égal à 3,58). Les directeurs ayant répondu plus tard travaillent plus et sont moins expérimentés. L'impact de l'intensité du travail n'est pas surprenant. Pour la seconde variable, l'interprétation est plus délicate même s'il est possible d'imaginer que les directeurs peu expérimentés ont demandé l'accord de leur hiérarchie avant de répondre, alors que les directeurs expérimentés ont déjà été confrontés à ce problème. Néanmoins, cette explication n'est pas satisfaisante, aucune différence significative n'étant observée pour les autres indicateurs d'expérience.

Avant de présenter les échelles de mesure utilisées et l'évaluation de leur qualité, il est apparu nécessaire de rappeler brièvement les principes qui ont guidé la construction du questionnaire.

§2 De la mesure : concept et évaluation

La mesure peut être définie comme "les règles d'attribution de nombres à des caractéristiques des objets". La qualité d'une mesure est évaluée selon les trois critères suivants : la fiabilité (ou fidélité), la validité et la sensibilité (R. P. Bagozzi, 1994 ; Y. Evrard *et alii*, 1993). Ces trois critères vont être explicités successivement, bien que seuls les deux premiers critères soient généralement retenus.

A. La fiabilité

L'accroissement de la fiabilité d'un instrument de mesure passe par la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure ; ainsi, en mesurant plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument, les résultats doivent être aussi proches que possibles.

La technique la plus utilisée pour améliorer la fiabilité consiste à employer différents outils de mesure. Il est possible d'introduire dans un questionnaire plusieurs questions visant à mesurer le même phénomène, mais en la formulant de façon différente. L'indicateur le plus couramment utilisé pour mesurer la fiabilité de différentes questions censées contribuer à mesurer un phénomène est l'alpha de Cronbach.

B. La validité

La validité est concernée par la question suivante : "Mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer?" Elle prend plusieurs formes : la validité de contenu, la validité de trait et la validité nomologique.

- La validité de contenu ou faciale se réfère au degré de correspondance entre les concepts et leurs indicateurs. En ce qui concerne les concepts étudiés, la validité faciale est atteinte par la réflexion menée dans le chapitre précédent.

- La validité de trait ou de construit permet de s'assurer que les indicateurs des construits fournissent une bonne représentation du phénomène étudié. Il faut préciser que cette démarche est une démarche de réfutation. Il n'est pas possible de démontrer la validité absolue mais seulement la non-validité des résultats. Deux formes permettent d'en vérifier la pertinence :
  - La validité convergente est établie en montrant qu'en mesurant le même trait avec différents outils, les résultats sont similaires donc fortement corrélés. Cette dimension de la validité est proche de la fiabilité (R. P. Bagozzi, 1994).
  - En revanche, si les indicateurs sont supposés mesurer des phénomènes différents, ils doivent être faiblement corrélés entre eux car ils doivent permettre de discriminer les phénomènes entre eux ; c'est la validité discriminante.
- La validité nomologique ou prédictive concerne la liaison entre les concepts ; il s'agit de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie.

Lorsque la validité d'une mesure est évoquée, il s'agit souvent de la validité de trait. Elle peut être vérifiée par deux moyens différents, la matrice multitraits multiméthodes ou les méthodes d'analyse factorielle confirmatoire. Ces deux approches seront mobilisées dans la section suivante.

C. La sensibilité

Enfin, la sensibilité, troisième propriété du triptyque fiabilité, validité, sensibilité désigne simplement la capacité d'un instrument à enregistrer des variations fines du phénomène. Cette caractéristique est très rarement étudiée.

Pour construire des échelles répondant à ces exigences, Gilbert Churchill (1979) a proposé une méthodologie plus connue sous le nom de paradigme de Churchill. La démarche proposée peut être décomposée en trois étapes. La première étape consiste à préciser le domaine conceptuel, la seconde phase est exploratoire et la troisième phase est consacrée à la validation. La phase exploratoire permet de générer une multitudes d'*items* avant de purifier la mesure en utilisant soit l'alpha de Cronbach soit l'analyse factorielle confirmatoire. Enfin la phase de validation est réalisée sur de nouvelles données. Cette dernière étape

vise à évaluer la fiabilité, la validité de construit, convergente, discriminante et nomologique des différentes échelles[1].

Le paradigme de Churchill n'a pas réellement été mis en oeuvre de façon rigoureuse, des échelles de mesure existant déjà. Ces échelles ont été traduites et adaptées au domaine particulier étudié si bien que la première phase a été éludée.

§3 La construction des échelles de mesure

L'utilisation d'échelles déjà validées permet théoriquement d'obtenir des mesures répondant de manière satisfaisante aux principaux critères d'évaluation que sont la validité et la fiabilité. Le modèle proposé dans le chapitre précédent est une adaptation du modèle d'Harish Sujan *et alii* (1994) au cas du responsable d'agence bancaire. Ainsi, une grande partie des échelles utilisées au cours de cette recherche ont été reprises, la principale difficulté posée étant alors leur traduction[2]. Toutefois, certains des concepts mobilisés n'apparaissant pas dans la recherche d'Harish Sujan *et alii* (1994), il était possible, pour ces concepts, d'identifier des travaux comparables (G. C. Bruner et P. J. Hensel, 1992). Ces recherches étant toutes d'origine nord-américaine, cela implique, outre un certain travail d'adaptation, la nécessité de traduire les échelles. Ces traductions doivent être faites avec de nombreuses précautions pour éviter de dénaturer les outils de mesure.

Concrètement, une première ébauche du questionnaire a été soumise à des universitaires. Ensuite sept directeurs d'agence en formation ont complété cette ébauche modifiée. Sans pouvoir faire de test à partir de ces réponses, aucun problème de compréhension n'a été identifié et les *items* d'une même échelle semblaient corrélés. Dans le cadre du partenariat, le questionnaire a été soumis à deux reprises, et intégralement, aux dirigeants de la banque. L'objectif premier de ces réunions était de vérifier, *item* par *item*, que les questions posées ne heurteraient pas la sensibilité des directeurs interrogés. De plus, comme lors de chacune des étapes évoquées *supra*, ces échanges ont été l'occasion de vérifier la clarté et la pertinence des questions, tout en veillant à limiter le caractère répétitif

---

[1]Il convient de remarquer que la méthodologie proposée par Mark Spriggs (1994) pour la construction d'échelles de mesure de performance de points de vente appartenant à un réseau est fortement inspirée de cette proposition.

[2]Le questionnaire dans sa forme finale est fourni en annexe.

des questionnements. Ainsi, les *items* ont évolué jusqu'à ceux utilisés dans le questionnaire final. Ce sont ces *items* qui sont repris dans les pages suivantes.

Les questionnaires utilisés pour les deux premières études étaient identiques. Ensuite, des modifications d'ampleur de plus en plus marginale ont été apportées. Ainsi, les questionnaires utilisés pour la troisième et la quatrième étude différaient très peu. Un apport important des pré-tests est la possibilité de contrôler les distributions des réponses. Ce contrôle est indispensable, les techniques de traitement utilisées reposant sur l'hypothèse de normalité des distributions. Pour toutes les échelles, à l'exception de la performance, sept points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord étaient distingués. La moyenne des réponses devait donc être la plus proche de quatre, avec un écart type assez important, de préférence supérieur à un. Finalement, un seul *item* inversé a été utilisé. En effet, les pré-tests ont montré que ce type de formulation implique de nombreuses erreurs dans les réponses[1]. Ces *items* nuisaient systématiquement à la qualité des mesures.

Les différentes échelles de mesure utilisées vont être exposées en rappelant le contexte dans lequel elles ont été développées et les difficultés de transposition rencontrées.

A. La transposition des échelles de mesure employées par Harish Sujan *et alii*

Les échelles de mesure utilisées par Harish Sujan *et alii* (1994) ont servi de fondement à la construction du questionnaire, cinq des huit échelles employées étant issues de cette recherche. Des difficultés de transposition ont été rencontrées. Elles ne peuvent pas être expliquées par le seul fait que des échelles concernant le comportement de vendeurs ont été transposées aux comportements de directeurs d'agence bancaire.

Le cas des échelles mesurant les deux types de logique est révélateur. Bien que ces échelles concernent des attitudes ou des comportements très généraux, la qualité des mesures obtenues lors des deux premières études était relativement médiocre. La recherche de Scott Button *et alii* (1996) a permis d'enrichir ces

[1]Au lieu d'utiliser la formulation "je passe beaucoup de temps à comparer mes performances avec celles des autres directeurs d'agence", il est possible d'employer la formulation "je passe très peu de temps à..."

échelles. Tous les *items* utilisés au cours de ces deux recherches ont été repris dans un même questionnaire qui fut administré à des étudiants (étude 3). Des analyses factorielles confirmatoires ont permis d'apurer les échelles pour ne retenir que les *items* les plus pertinents. La dernière difficulté à surmonter était la correction de l'asymétrie des distributions. La moyenne des mesures obtenues par Ajay Kohli *et alii* (1998) pour la logique d'apprentissage était ainsi de 4,18 alors que les échelles utilisées étaient des échelles à cinq points. C'est la raison pour laquelle les intitulés finalement retenus sont très catégoriques. Le répondant peut ainsi nuancer ses réponses. L'échelle finalement retenue pour l'évaluation de la logique de performance est la suivante :

lp1	Il est très important que mes collègues me considèrent comme un bon directeur d'agence
lp2	Je passe beaucoup de temps à comparer mes performances avec celles des autres directeurs d'agence
lp3	Il est essentiel que mes compétences soient reconnues par mon responsable hiérarchique
lp4	Je suis très heureux lorsque je suis plus performant que les autres directeurs d'agence
lp5	Je me sens plus intelligent lorsque je réalise mieux une tâche que la plupart de mes collègues

Tableau VI.4 L'échelle de mesure de la logique de performance

Les concepts de logique d'apprentissage et de logique de performance étant liés, les travaux de référence et la démarche d'amélioration de l'échelle furent exactement les mêmes pour la logique d'apprentissage. Les *items* retenus sont au nombre de sept :

la1	Il est très satisfaisant d'atteindre un objectif difficile
la2	J'ai une très grande préférence pour les tâches qui m'obligent à apprendre des choses nouvelles
la3	Pour un directeur d'agence, il est fondamental de développer ses connaissances
la4	J'essaie continuellement d'améliorer mes performances passées
la5	L'opportunité d'apprendre des choses nouvelles est cruciale pour moi
la6	Lorsque je suis confronté à un problème difficile, je fais de très nombreux efforts pour le surmonter
la7	L'opportunité d'accroître mes compétences est essentielle pour moi

Tableau VI.5 L'échelle de mesure de la logique d'apprentissage

La transposition de l'échelle mesurant l'intensité du travail aurait également dû être aisée, cette échelle ne demandant aucune adaptation particulière. Les résultats obtenus furent pourtant surprenants. L'échelle utilisée était celle développée par Harish Sujan *et alii* (1994). L'*item* concernant le nombre d'heures de travail hebdomadaire a été supprimé à la demande des dirigeants de la banque partenaire[1]. Pour les deux premières études, l'intensité du travail n'était donc

[1]Il s'agit de la seule contrainte formulée par les dirigeants de la banque partenaire.

mesurée qu'au moyen de seulement trois *items*. Il est étonnant de remarquer que ces trois *items* permettent de mesurer non pas une facette, mais deux facettes du phénomène. La première dimension, mesurée par deux *items*, est bien l'intensité du travail alors que la seconde est la persistance[1]. Ce résultat est conforme aux théories rapidement évoquées dans le chapitre précédent. La seconde difficulté rencontrée concerne la très forte asymétrie des distributions des réponses, tous les responsables déclarant travailler beaucoup. Les informations fournies par Harish Sujan *et alii* (1994) ne permettent pas de savoir si ce problème a également été rencontré pour la moyenne, mais l'écart type de 0,71 est relativement faible. La réponse moyenne à la question "je travaille beaucoup pour atteindre mes objectifs" était par exemple de 5,99 pour les directeurs de la banque partenaire.

Les investigations menées auprès des étudiants (étude 3) n'a pas fourni de solution intéressante. C'est l'étude 4, réalisée auprès de responsables d'agence belges, qui a permis de valider les formulations suivantes :

int1	Je travaille intensément pour atteindre mes objectifs
int2	Je travaille beaucoup plus que ce que l'on me demande
int3	Pour assumer pleinement mes fonctions, je travaille énormément
int4	Par rapport à ce qui m'est demandé, j'en fais toujours beaucoup plus

Tableau VI.6 L'échelle de mesure de l'intensité du travail

Pour le comportement adaptatif, l'échelle d'Harish Sujan *et alii* (1994) nécessitait *a priori* un certain nombre de modifications. L'adaptation de cette échelle au comportement du responsable d'agence bancaire devait tenir compte de la diversité des activités de ces responsables, la vente n'étant qu'une activité particulière. Deux *items* ont donc été ajoutés (ad6 et ad7). L'adaptation de cette échelle a cependant montré la difficulté de distinguer la logique d'apprentissage du comportement adaptatif. Cela rappelle la discussion consistant à déterminer si la logique d'apprentissage est une attitude ou un comportement. La recherche d'Ajay Kohli *et alii* (1998) considère clairement la logique d'apprentissage comme un comportement alors qu'il s'agissait d'une attitude pour Harish Sujan *et alii* (1994). C'est la raison pour laquelle, cette échelle reste très proche de l'échelle initiale. Elle concerne principalement l'activité de vente alors que le responsable d'agence exerce d'autres responsabilités.

[1]Dans le questionnaire initial, la persistance était involontairement mesurée par l'*item* : "Lorsque je suis confronté à un problème difficile, j'abandonne difficilement".

ad1	Je varie systématiquement mon style de vente d'une situation à l'autre
ad2	Je suis extrêmement sensible aux attentes de mes clients
ad3	Je modifie systématiquement mon argumentaire de vente d'un client à l'autre
ad4	Je peux facilement utiliser une très grande variété de techniques de vente
ad5	J'agis de manière différente avec chacun de mes clients
ad6	Dans mes relations de travail, j'essaie de m'adapter précisément à la personnalité de mes interlocuteurs
ad7	J'adapte toujours mon langage à celui de mon interlocuteur

Tableau VI.7 L'échelle de mesure du comportement adaptatif

D'autres échelles ont dû être développées à partir de recherches présentant peu de points communs avec la problématique. Le problème de la mesure de performance était traité par Harish Sujan *et alii* (1994) ; un paragraphe sera consacré uniquement à ce problème délicat.

B. Les échanges d'information

Deux grandes catégories d'échanges d'information ont été distinguées : les échanges avec les collègues et avec la hiérarchie. Les échanges d'information "horizontaux" constituent la variable centrale de notre thèse, ces échanges ayant été considérés comme un *benchmarking* interne implicite.

Les échelles destinées à mesurer ces phénomènes ont été construites à partir de très peu d'éléments. Aucun travail comparable n'a été identifié, même dans la synthèse réalisée par Gordon Bruner et Paul Hensel (1992). Ainsi, les propositions formulées par George Huber (1982) et par George Huber et Richard Daft (1987) ne semblent pas avoir été testées. Cependant, les échelles développées pour évaluer la recherche d'information d'un individu avant l'achat d'un produit ont été des sources d'inspiration non négligeables (W. O. Bearden *et alii*, 1989 ; W. D. Wells et D. Tigert, 1971). Dès la première étude, la qualité de ces deux échelles s'est révélée satisfaisante, ce qui permet l'exploitation de l'ensemble des études réalisées.

L'échelle construite pour évaluer l'intensité des échanges d'information avec la hiérarchie était donc la suivante :

hie1	Lorsqu'un de mes objectifs est difficile à atteindre, je demande des suggestions à mon responsable hiérarchique
hie2	Mon responsable hiérarchique me fournit des renseignements indispensables à la gestion de mon agence
hie3	Je recherche souvent des conseils auprès de mon responsable hiérarchique
hie4	Je passe beaucoup de temps à échanger avec mon responsable hiérarchique à propos de la gestion de mon agence
hie5	L'expérience de mon responsable hiérarchique me fournit des éclairages complémentaires

Tableau VI.8 L'échelle de mesure de l'intensité des échanges avec la hiérarchie

Pour évaluer l'intensité des échanges avec les collègues, les échelles de référence sont les mêmes que pour l'échelle mesurant les échanges avec la hiérarchie. Quelques modifications ont été apportées pour limiter le caractère répétitif des questions.

co1	Lorsque je suis confronté à une difficulté, je contacte facilement un autre responsable d'agence
co2	Pour être sûr de prendre la bonne décision, il m'arrive souvent de m'informer sur les pratiques des autres responsables d'agence
co3	Je collecte rarement des informations sur l'activité des autres responsables d'agence
co4	Je consulte régulièrement d'autres responsables d'agence pour qu'ils m'aident à prendre une décision
co5	L'expérience des autres directeurs d'agence m'est très utile
co6	Les conseils des autres directeurs d'agence me permettent d'atteindre plus facilement mes objectifs

Tableau VI.9 L'échelle de mesure de l'intensité des échanges avec les collègues

La construction de la dernière échelle fut beaucoup plus simple.

C. L'influence sur l'équipe

L'influence du vendeur sur son responsable hiérarchique était une des variables mesurées par Ajay Kohli (1985). La transposition de cette échelle afin de mesurer l'influence du responsable hiérarchique fut aisée. Quelques adjectifs furent néanmoins ajoutés afin d'augmenter la dispersion des réponses.

inf1	J'ai une très grande influence sur le comportement de mon équipe
inf2	Si j'ai une idée sur un moyen d'améliorer les méthodes de travail de mes commerciaux, je pense pouvoir faire accepter cette idée
inf3	Mon équipe accueille de manière très favorable la majorité de mes propositions
inf4	J'ai d'excellentes relations avec mon équipe
inf5	J'obtiens tout ce que je désire de mon équipe
inf6	Mes préconisations ont énormément de poids auprès de mon équipe

Tableau VI.10 L'échelle de mesure de l'influence sur l'équipe

La dernière échelle concernant la performance de l'agence est aussi importante. Alors que pour les agences de la banque partenaire la performance ou plus précisément l'activité était connue, il était nécessaire de demander aux responsables des autres agences de s'autoévaluer.

D. La performance de l'agence

La performance est un des concepts centraux de la recherche en gestion. Sa mesure constitue même de la problématique de certaines recherches (N. Kumar *et alii*, 1992 ; M. T. Spriggs, 1994). L'approche particulièrement conservatrice de l'évaluation adoptée peut sembler décevante par rapport aux propositions formulées dans le chapitre 4. Toutefois, comme très souvent, aucune autre solution n'était envisageable. Dans le cas de la banque partenaire, la pertinence de cette approche pourra être testée, l'auto-évaluation du responsable pouvant être comparée avec la performance réelle. Néanmoins, différentes forme d'autoévaluation sont envisageables. Elles sont recensées par Nirmalaya Kumar *et alii* (1992) :

- Les échelles de facettes visent à représenter séparément les différentes dimensions d'un domaine plus général (N. Kumar *et alii*, 1992 ; G. H. Ironson *et alii*, 1989). Un exemple de ce type d'échelle pourrait être celui de la performance organisationnelle pour laquelle différentes facettes ont été mises en évidence. L'échelle mesurant chacune des facettes doit respecter les propriétés d'homogénéité interne et être discriminante par rapport aux autres échelles.
- Les échelles globales utilisent un nombre important d'*items* qui visent à dégager une impression générale et synthétiser l'évaluation. En prenant toujours l'exemple de la performance organisationnelle, il est possible d'évaluer globalement l'agence bancaire au travers d'*items* généraux. Ces échelles sont parfois considérées comme des combinaisons objectives parce qu'elles nécessitent de la part du répondant de combiner cognitivement ses évaluations en une réponse simple ou un jugement global (H. J. Einhorn, 1972).
- Les échelles composites supposent que le tout est égal à la somme de ses différentes composantes (G. H. Ironson *et alii*, 1989). L'évaluation globale est égale à la somme des différentes facettes identifiées.

Il est possible qu'une évaluation obtenue au moyen d'échelles composites diffère de celle obtenue avec des échelles globales. Ainsi, lorsque le répondant fournit une évaluation globale, il se réfère à des facettes différentes et / ou il utilise un système de combinaison singulier (G. H. Ironson *et alii*, 1989). L'approche choisie a consisté à évaluer la performance pour des indicateurs précis. En effet, les indicateurs de performance obtenus au moyen des questionnaires les plus fortement corrélés avec la performance réelle se sont révélés être des indicateurs de performance précis.

La performance était évaluée par comparaison au moyen de la question : "par rapport à l'ensemble des agences de votre banque, comment situez-vous votre agence dans les domaines suivants?" L'échelle était composée de onze points allant de -5, pour nettement au-dessous de la moyenne, à +5, pour nettement au-dessus de la moyenne. La démarche suivie par Harish Sujan *et alii* (1994) a donc été reprise. Une telle amplitude est indispensable pour obtenir une variance satisfaisante pour la mesure, les responsables ayant tendance à se surévaluer. Lors des deux dernières études, la performance était évaluée au moyen des *items* suivants :

perf1	L'atteinte des objectifs commerciaux
perf2	Le PNB par agent
perf3	La distribution de crédits immobiliers
perf4	La distribution de crédits à la consommation
perf5	La distribution de crédits professionnels
perf6	La distribution de produits à forte marge
perf7	La collecte globale d'épargne
perf8	La collecte d'épargne logement
perf9	La collecte en produits d'assurance vie
perf10	La vente de services
perf11	La vente de produits d'assurance
perf12	Le nombre de cartes bancaires vendues
perf13	Le nombre de comptes de dépôt ouverts

Tableau VI.11 L'échelle de mesure de la performance de l'agence

Accessoirement, cette échelle doit permettre de saisir indirectement les critères d'évaluation privilégiés dans chaque réseau. Il est en effet possible que certains responsables d'agence ne connaissent pas leur PNB alors que dans d'autres réseaux, il s'agira du critère unique d'évaluation. Les calculs de corrélations, réseau par réseau, entre le premier *item* et les autres *items* devraient permettre d'identifier les critères d'évaluation les plus importants. Cette démarche suppose une homogénéité des stratégies des banques de détail étudiées au niveau national.

La section suivante va être consacrée aux problèmes d'évaluation de la qualité de ces échelles de mesure. Il convient cependant de ne pas oublier le caractère itératif de la démarche suivie. Chaque fois qu'un questionnaire était administré, l'analyse des résultats permettait de faire évoluer ce questionnaire avant de recueillir de nouvelles données. Les échelles qui viennent d'être présentées sont le résultat de ce processus.

Section 3 : la qualité des échelles de mesure

Un processus itératif relativement long a permis d'obtenir le questionnaire dont les échelles ont été exposées dans la section précédente. La qualité de ces différentes échelles a été évaluée lors de chacune des études afin d'identifier les sources d'amélioration. Seuls les résultats de l'évaluation des échelles de l'étude finale seront développés dans cette section.

Une rapide présentation des méthodes d'analyse utilisées semble opportune afin de préciser leurs intérêts. Ce rappel sera également consacré aux développements de ces techniques qui permettent non seulement d'évaluer la qualité des échelles de mesure mais également de tester les hypothèses formulées. La démarche de validation du modèle de mesure sera exposée dans le paragraphe suivant.

§1 Les apports des modèles à équations structurelles et à variables latentes pour l'évaluation des échelles

Les modèles à équations structurelles sont parfois appelés analyse des structures de covariance mais ils sont plus connus sous le nom des programmes effectuant ces analyses comme LISREL[1]. Cette technique repose sur l'association d'un modèle de mesure et d'un modèle à équations structurelles.

Le modèle de mesure établit les liens entre les variables observées, qui sont encore appelées variables manifestes, et les variables latentes. Ce type d'analyse peut être considéré comme un approfondissement de l'analyse en composantes principales (ACP), qui n'est qu'une méthode exploratoire ou descriptive. Des tests sont disponibles pour évaluer la qualité de l'ajustement, ce qui n'est pas le cas pour l'ACP. En effet, les informations étudiées sont comparables puisqu'il s'agit dans les deux cas de l'analyse d'une matrice de variances / covariances ou de corrélations. Voici un exemple de modèle de mesure, les rectangles représentant les variables explicites donc effectivement mesurées alors que les ellipses représentent les variables latentes :

---

[1] *LInear Structural RELationship*

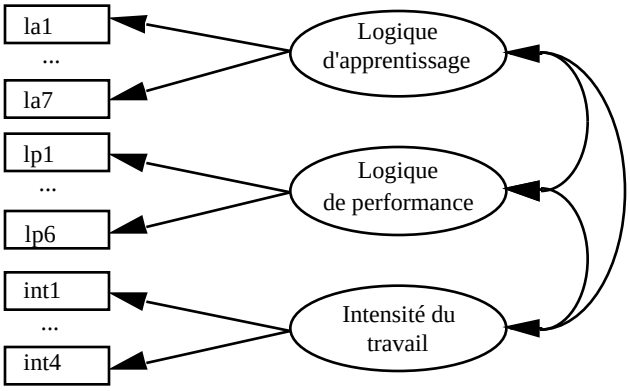

Figure VI.4 Un exemple de modèle de mesure

Il est ensuite possible de spécifier des relations causales entre les variables latentes, les flèches entre variables latentes du schéma précédent ne représentant que des covariances. C'est la raison pour laquelle on parle alors de modèles à variables latentes et à équations structurelles. Un exemple de modèle complet, associant modèles de mesure et modèle à équations structurelles, pourrait être :

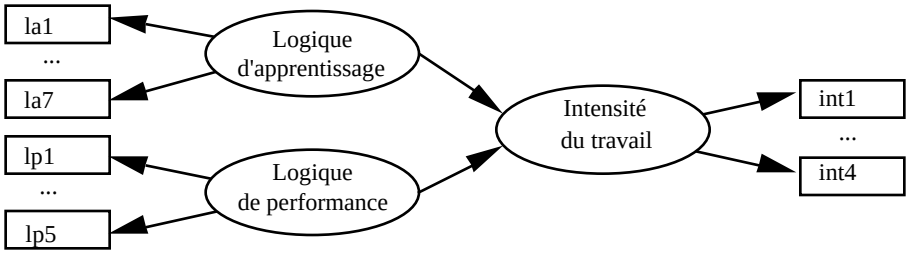

Figure VI.5 Un exemple de modèle à variables latentes et à équations structurelles

Un des intérêts de l'utilisation de ce type de modèle est donc l'estimation de modèles particulièrement complets. Les intérêts recensés par Pierre Valette-Florence (1988) sont les suivants :

- ils permettent de traiter simultanément plusieurs ensembles de variables observées explicatives et expliquées ;
- ils introduisent la notion de variable latente, non directement observables ;
- ils permettent d'analyser les liens existant entre ces variables latentes ;
- ils tiennent compte des erreurs de mesure ;
- des test statistiques offrent la possibilité de vérifier la nature de relations théoriques spécifiées *a priori*.

D'un point de vue opérationnel, Richard Bagozzi et Hans Baumgartner (1994) remarquent que LISREL est devenu synonyme de modèles à équations structurelles. Les notations retenues seront donc celles développées par les

auteurs de ce programme (K. G. Jöreskog et D. Sörbom, 1988) même si la majorité des estimations a été réalisée au moyen d'AMOS (J. L. Arbuckle, 1997) à cause de l'existence de procédures plus riches (*bootstraping*, comparaison de groupes, interface avec des logiciels d'analyse multi-niveaux...).

L'auto-évaluation de la performance étant un problème délicat, le modèle de mesure principal qui sera testé concernera l'ensemble des variables, exception faite de la performance. La mesure de cette variable particulière sera évoquée de manière distincte, dans le paragraphe suivant (§3).

§2 Le modèle de mesure principal

Avant de tester la validité et la fiabilité des mesures, le problème des valeurs manquantes a été traité. La solution la plus rigoureuse consiste à supprimer un questionnaire dès qu'il existe au moins une valeur manquante, cette solution aurait entraîné la réduction de la taille de l'échantillon de 53 observations. C'est la raison pour laquelle les valeurs manquantes ont été remplacées en fonctions des réponses aux autres *items* de l'échelle de mesure. Cette valeur était obtenue au moyen d'une régression sur la partie de l'échantillon pour laquelle tous les *items* de l'échelle étaient complétés. Il s'agit là encore d'une démarche itérative. En effet, il faut d'abord déterminer les *items* qui sont finalement retenus pour chaque échelle, des échelles devant être apurées afin d'améliorer leur qualité. Ensuite, les régressions pouvaient être faites. Pour les 317 questionnaires, 93 valeurs manquantes ont été remplacées. Cela ne représente que 0,64% des valeurs $(93/(317 \times 46))$ ce qui reste très marginal.

La procédure préconisée par James Anderson et David Gerbing (1988), recommandée par Richard Bagozzi et Hans Baumgartner (1994, p.405) et employée par Harish Sujan *et alii* (1994) et par Ajay Kohli *et alii* (1998) a été mise en oeuvre. Dans un premier temps, les modèles de mesure sont validés avant de tester simultanément ces modèles et les relations entre les variables latentes, c'est-à-dire les hypothèses. Idéalement, un modèle de mesure global est testé avec l'ensemble des échelles comme cela a été fait par Ajay Kohli *et alii* (1998). Cependant, dans certains cas, des problèmes d'estimation surviennent et les échelles sont validées par groupe (H. Sujan *et alii*, 1994). La mesure de performance de l'agence bancaire s'étant révélée délicate, ce problème sera traité

séparément dans le paragraphe suivant. Les sept autres échelles de mesure ont été testées simultanément.

Une première analyse a été réalisée avec l'ensemble des *items* du questionnaire. Toutefois, certains *items* avaient des résidus importants. Ils ont donc été supprimés et le modèle réévalué (modèle 1). La qualité de l'ajustement peut être appréhendée au travers des différents indicateurs repris dans le tableau suivant :

Modèle	Description	χ^2	*df*	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*	*p-close fit*
1	Sept facteurs	921,8	474	0,850	0,887	0,055	0,072
2	en regroupant LP et INF[1]	1128,6	480	0,814	0,836	0,065	0,000
3	en regroupant LA et AD	1192,5	480	0,798	0,820	0,069	0,000
4	en regroupant INT et AD	1194,4	480	0,801	0,819	0,069	0,000
5	en regroupant INF et AD	1184,9	480	0,802	0,822	0,068	0,000
6	en regroupant AD et HIE	1245,2	480	0,791	0,807	0,071	0,000
7	en regroupant CO et HIE	1361,2	480	0,769	0,777	0,076	0,000

Tableau VI.12 Comparaison des résultats obtenus avec différentes spécification du modèle de mesure

La qualité de l'ajustement est acceptable pour le modèle 1. Ces résultats sont meilleurs que ceux présentés par Harish Sujan *et alii* (1994) mais moins bons que ceux obtenus par Ajay Kohli *et alii* (1998).

Plus que la qualité absolue de l'ajustement, il convient de comparer ce modèle à d'autres modèles de mesure. Le modèle à sept facteurs a donc été comparé à des modèles à six facteurs en regroupant les variables latentes les plus fortement corrélées. Ainsi, la variable qui est la plus corrélée avec la logique de performance (LP) est l'influence sur l'équipe (INF)[2]. Pour l'ensemble des indicateurs de qualité de l'ajustement, le modèle à sept facteurs domine les modèles à six facteurs. Il est également possible de montrer la supériorité du modèle à sept facteurs par rapport au meilleur modèle à six facteurs (le modèle 2) en comparant les χ^2.

	χ^2	*df*	*p*
Modèle 1	921,8	474	<0,01
Modèle 2	1128,6	480	<0,01
Différence	206,8	6	<0,01

[1]Ces sigles correspondent aux différents concept ; ils sont explicités dans le tableau suivant.
[2]La matrice des corrélations entre variables latentes est reproduite à la fin de ce paragraphe.

Tableau VI.13 Test de la supériorité du modèle à sept facteurs sur le meilleur modèle à six facteurs

La différence entre les deux modèles est donc très significative. Pour l'ensemble des échelles d'une étude, David Gerbing et James Anderson (1988) recommandent d'analyser l'unidimensionnalité, la fiabilité composite ainsi que la validité convergente et discriminante.

Afin de vérifier l'unidimensionnalité, une analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée pour chaque échelle. Pour les sept analyses, un seul facteur avait une valeur propre supérieure à 1. De plus, pour chaque échelle, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée afin de vérifier la pertinence d'un modèle à un seul facteur. Les résultats obtenus sont satisfaisants, les GFI et les CFI étant toujours supérieurs à 0,90. D'une manière plus générale, lorsque cette condition d'unidimensionnalité n'est pas remplie, la qualité de l'ajustement est médiocre ce qui n'est pas le cas du modèle à sept facteurs.

Les fiabilités composites des échelles sont toutes supérieures à 0,70 ce qui démontre une bonne cohérence interne. Les *items* censés mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose.

	nombre d'*items*	Moyenne	Écart type	Alpha	Fiabilité composite	Variance extraite
Logique de performance (LP)	4	4,93	1,09	0,71	0,72	0,40
Logique d'apprentissage (LA)	5	5,89	0,73	0,77	0,78	0,43
Intensité du travail (INT)	4	5,24	1,07	0,82	0,84	0,58
Influence sur l'équipe (INF)	6	5,35	0,73	0,82	0,83	0,46
Comportement adaptatif (AD)	4	4,86	1,10	0,76	0,76	0,45
Échanges avec les collègues (CO)	5	3,46	1,24	0,85	0,92	0,59
Échanges avec la hiérarchie (HIE)	5	3,58	1,37	0,88	0,93	0,62

Tableau VI.14 Moyenne, écart type et qualité des échelles de mesure

La validité convergente est satisfaite lorsque l'intensité des relations entre les variables latentes et leurs indicateurs est significativement différente de 0 (*t-value*>1,96). Tous les *items* sont donc significativement représentés par leur variable latente respective, le plus petit t observé étant de 7,4 comme le montre le tableau suivant :

	Item	*Standardized Factor Loadings*	*t-values*
lp1	Il est très important que mes collègues me considèrent comme un bon directeur d'agence	0,531	7,397
lp2	Je passe beaucoup de temps à comparer mes performances avec celles des autres directeurs d'agence	0,657	8,560
lp3	Il est essentiel que mes compétences soient reconnues par mon responsable hiérarchique	0,621	8,290
lp4	Je suis très heureux lorsque je suis plus performant que les autres directeurs d'agence	0,679	------
lp5	Je me sens plus intelligent lorsque je réalise mieux une tâche que la plupart de mes collègues		
la1	Il est très satisfaisant d'atteindre un objectif difficile		
la2	J'ai une très grande préférence pour les tâches qui m'obligent à apprendre des choses nouvelles	0,571	8,912
la3	Pour un directeur d'agence, il est fondamental de développer ses connaissances	0,541	8,466
la4	J'essaie continuellement d'améliorer mes performances passées	0,582	9,074
la5	L'opportunité d'apprendre des choses nouvelles est cruciale pour moi	0,744	------
la6	Lorsque je suis confronté à un problème difficile, je fais de très nombreux efforts pour le surmonter		
la7	L'opportunité d'accroître mes compétences est essentielle pour moi	0,753	11,124
int1	Je travaille intensément pour atteindre mes objectifs	0,576	9,847
int2	Je travaille beaucoup plus que ce que l'on me demande	0,817	14,024
int3	Pour assumer pleinement mes fonctions, je travaille énormément	0,794	------
int4	Par rapport à ce qui m'est demandé, j'en fais toujours beaucoup plus	0,765	13,324
inf1	J'ai une très grande influence sur le comportement de mon équipe	0,552	9,355
inf2	Si j'ai une idée sur un moyen d'améliorer les méthodes de travail de mes commerciaux, je pense pouvoir faire accepter cette idée	0,635	10,862
inf3	Mon équipe accueille de manière très favorable la majorité de mes propositions	0,790	13,571
inf4	J'ai d'excellentes relations avec mon équipe	0,578	9,827
inf5	J'obtiens tout ce que je désire de mon équipe	0,671	11,528
inf6	Mes préconisations ont énormément de poids auprès de mon équipe	0,782	------
ad1	Je varie systématiquement mon style de vente d'une situation à l'autre	0,747	9,794
ad2	Je suis extrêmement sensible aux attentes de mes clients		
ad3	Je modifie systématiquement mon argumentaire de vente d'un client à l'autre		
ad4	Je peux facilement utiliser une très grande variété de techniques de vente	0,616	8,778
ad5	J'agis de manière différente avec chacun de mes clients	0,688	------
ad6	Dans mes relations de travail, j'essaie de m'adapter précisément à la personnalité de mes interlocuteurs	0,611	8,726
ad7	J'adapte toujours mon langage à celui de mon interlocuteur		
hie1	Lorsqu'un de mes objectifs est difficile à atteindre, je demande des suggestions à mon responsable hiérarchique	0,687	13,595
hie2	Mon responsable hiérarchique me fournit des renseignements indispensables à la gestion de mon agence	0,833	17,902
hie3	Je recherche souvent des conseils auprès de mon responsable hiérarchique	0,867	------
hie4	Je passe beaucoup de temps à échanger avec mon responsable hiérarchique à propos de la gestion de mon agence	0,721	14,529
hie5	L'expérience de mon responsable hiérarchique me fournit des éclairages complémentaires	0,754	15,497
co1	Lorsque je suis confronté à une difficulté, je contacte facilement un autre responsable d'agence	0,684	11,599
co2	Pour être sûr de prendre la bonne décision, il m'arrive souvent de m'informer sur les pratiques des autres responsables d'agence	0,760	------
co3	Je collecte rarement des informations sur l'activité des autres responsables d'agence (*item* inversé)		
co4	Je consulte régulièrement d'autres responsables d'agence pour qu'ils m'aident à prendre une décision	0,657	11,124
co5	L'expérience des autres directeurs d'agence m'est très utile	0,785	13,307
co6	Les conseils des autres directeurs d'agence me permettent d'atteindre plus facilement mes objectifs	0,741	12,593

Tableau VI.15 L'intensité des relations entre les items *et les variables latentes*

Tous les *items* du questionnaire final sont repris dans ce tableau. Les cases vides concernent les *items* qui ont été exclus de l'analyse afin d'améliorer la qualité des échelles.

Afin de vérifier la validité discriminante des échelles, il faut tester l'hypothèse d'égalité à un des coefficients de corrélation entre les variables latentes. Le tableau suivant reprend ces coefficients de corrélation :

	LP	LA	INT	INF	AD	CO
Logique de performance (LP)						
Logique d'apprentissage (LA)	0,317					
Intensité du travail (INT)	0,315	0,239				
Influence sur l'équipe (INF)	0,351	0,229	0,166			
Comportement adaptatif (AD)	0,173	0,255	0,267	0,244		
Échanges avec les collègues (CO)	0,284	0,134	0,146	0,053	-0,015	
Échanges avec la hiérarchie (HIE)	0,236	0,212	0,187	0,054	0,019	0,453

Tableau VI.16 Coefficients de corrélations entre les variables latentes

Afin de tester l'hypothèse sur les coefficients de corrélation, les bornes des intervalles de confiance à 95% des coefficients de corrélation ont été calculées :

	LP		LA		INT		INF		AD		CO	
	B inf[1]	B sup	B inf	B sup	B inf	B sup	B inf	B sup	B inf	B sup	B inf	B sup
LA	0,16	0,48										
INT	0,13	0,50	0,12	0,35								
INF	0,14	0,56	0,13	0,33	0,03	0,30						
AD	0,07	0,27	0,03	0,48	0,12	0,41	0,10	0,39				
CO	0,00	0,57	0,06	0,21	0,01	0,28	-0,07	0,18	-0,15	0,12		
HIE	0,09	0,39	0,08	0,34	0,06	0,32	-0,07	0,18	-0,11	0,15	0,31	0,60

Tableau VI.17 Intervalles de confiance à 95% des coefficients de corrélation entre variables latentes

Tous les coefficients de corrélation sont significativement différents de 1 (ou de -1) ; ces valeurs ne font jamais des intervalles de confiance à 95%. La validité discriminante est donc vérifiée.

Les différentes mesures développées répondent donc à l'ensemble des critères de qualité : unidimensionnalité, fiabilité composite ainsi que validité

[1]B inf représente la borne inférieure de l'intervalle de confiance alors que B sup désigne la borne supérieure.

convergente et discriminante. Les dernières mesures à valider concernent la performance.

§3 Les mesures de performance adoptées

Les difficultés d'évaluation de la performance peuvent être expliquées par la complexité du domaine étudié. En effet, pour les deux recherches concernant la performance de vendeurs souvent citées (H. Sujan *et alii*, 1994 ; A. Kohli *et alii*, 1998), aucune difficulté particulière n'avait été rencontrée. L'hétérogénéité de l'échantillon peut aussi expliquer ces difficultés, les directeurs d'agence questionnés appartenant à sept réseaux différents et à un nombre encore plus grand de banques juridiquement indépendantes. D'une banque à l'autre, les priorités diffèrent ainsi que les informations mises à la disposition des responsables.

Dans un premier temps, la pertinence de l'auto-évaluation de la performance sera testée au moyen des informations recueillies auprès de la banque partenaire. Dans un second temps, les mesures de performance finalement retenues seront détaillées.

A. La pertinence de l'auto-évaluation du responsable

Les données collectées auprès des directeurs d'agence de la banque partenaire permettent de comparer la performance déclarée à la performance réelle. En effet, il est légitime de faire cette comparaison : pour les différentes échelles les valeurs moyennes observées pour la banque partenaire sont comprises entre 0,66 et 1,99 alors que l'échelle est étalonnée de -5 à 5. La moyenne devrait être de 0 puisque l'évaluation est faite par comparaison à la moyenne[1]. Les directeurs d'agence ont donc une tendance à nettement surévaluer leur performance.

Une matrice des corrélations entre les indicateurs réels de performance et la performance déclarée a été construite. L'ensemble des indicateurs disponibles a été utilisé, même si certains indicateurs ne sont pas directement en relation avec ce qui est effectivement mesuré par le questionnaire. Même les variations entre les

[1]La question précise était : par rapport à l'ensemble des agences de votre banque, comment situez-vous votre agence dans les domaines suivants?

quatre premiers mois de 1997 par rapport aux quatre premiers mois de 1996 ont été retenues pour vérifier que le responsable évalue bien sa performance actuelle et non pas l'évolution de sa performance par rapport à l'année précédente[1]. La performance de l'agence est évaluée au travers de ratios de productivité par agent (en équivalent temps plein) sur les quatre premiers mois de 1997[2]. Il s'agissait des derniers éléments d'information dont disposaient les directeurs d'agence.

			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
V	N	IMMO	0,20	0,15	0,08	0,13	0,06	0,13	0,30 *	0,02	0,25 *	0,24 *
V	RN	IMMO	0,16	0,14	0,07	0,13	0,05	0,10	0,27 *	0,06	0,24 *	0,22
V	N	CONSO	0,10	-0,17	0,20	-0,13	-0,12	-0,16	-0,13	0,02	0,06	-0,10
V	RN	CONSO	0,05	-0,15	0,18	-0,11	-0,11	-0,14	-0,14	0,10	0,06	-0,11
V	N	CDD	-0,21	0,04	-0,07	0,05	-0,03	0,17	0,06	0,01	0,08	0,00
V	RN	CDD	-0,25 *	0,04	-0,08	0,05	-0,03	0,21	0,07	0,06	0,08	-0,01
V	N	CARTE	-0,13	0,04	-0,06	-0,04	-0,09	0,06	0,04	0,00	-0,14	0,09
V	RN	CARTE	-0,16	0,05	-0,06	-0,04	-0,09	0,08	0,03	0,05	-0,13	0,08
V	M	COHTP	0,07	-0,12	0,19	0,03	0,02	-0,12	-0,04	-0,07	-0,02	0,03
V	RM	COHTP	0,05	-0,14	0,18	0,01	0,02	-0,15	-0,06	-0,08	-0,05	0,02
V	M	ENGP	0,13	0,01	0,09	-0,01	0,02	0,05	0,09	-0,01	0,24 *	0,02
V	RM	ENGP	0,08	-0,01	0,09	-0,02	0,02	0,02	0,05	0,05	0,22	-0,02
A	M	IMMO	0,19	-0,05	0,42**	-0,04	0,03	-0,04	-0,05	0,31**	0,25 *	-0,06
A	M	CONSO	0,22	-0,07	0,29 *	-0,01	0,00	-0,11	-0,06	0,18	0,22	-0,05
A	M	ENGP	0,21	-0,06	0,40**	-0,03	0,02	-0,06	-0,06	0,28 *	0,25 *	-0,05
A	M	COHT	0,44**	0,27 *	0,08	0,23 *	0,66**	0,24 *	0,18	0,37**	0,54**	0,15
A	N	CB	0,08	0,18	-0,02	0,29 *	0,03	0,08	0,33**	0,05	0,12	0,28 *
A	N	CONS0	0,09	0,13	0,07	0,29 *	-0,01	-0,06	0,11	-0,03	0,00	0,18
A	N	IMMO	0,12	-0,02	0,41**	-0,11	0,04	0,01	0,07	0,21	0,18	0,04
A	N	CDD	0,06	0,07	0,23 *	0,37**	0,08	0,03	0,30**	0,21	0,24 *	0,50**
A	M	COHTP	0,45**	0,22	0,14	0,21	0,64**	0,20	0,14	0,41**	0,56**	0,12
A	M	COTOT	0,45**	0,25 *	0,10	0,22	0,63**	0,24 *	0,18	0,35**	0,54**	0,18
A	N	CARTE	-0,11	0,14	0,06	0,28 *	-0,06	-0,03	0,32**	0,09	-0,02	0,41**
O	M	CONSO	0,19	-0,02	0,26 *	0,02	-0,01	-0,03	0,02	0,21	0,27 *	0,06
O	M	IMMO	0,04	0,06	0,31**	-0,13	-0,05	0,02	0,00	0,10	0,18	-0,01
O	M	COHT	0,32**	0,32**	-0,05	0,15	0,56**	0,16	0,19	0,33**	0,40**	0,17
O	N	CB	0,08	0,17	0,00	0,29 *	0,07	0,13	0,27 *	0,02	0,19	0,33**

Tableau VI.18 Une comparaison de différents indicateurs de performance réelle avec la performance déclarée[3]

La première colonne de ce tableau précise le type d'indicateur : V pour une variation par rapport à la même période de 1996, A pour les ratios par agent sur les quatre premiers mois de 1997 et O pour les pourcentages d'atteinte des objectifs sur la même période. La deuxième colonne indique si l'indicateur est calculé en nombre (N) ou en montant (M). Pour les variations par rapport à l'année précédente des ratios ont parfois été comparés ; ces ratios peuvent être

[1]La comparaison est faite par rapport à la même période de l'année précédente pour neutraliser les phénomènes de saisonnalité.

[2]Les questionnaires ont été envoyés le 20 mai 1997.

[3]* : coefficient de corrélation significativement différent de 0 au seuil de 5%.
** : coefficient de corrélation significativement différent de 0 au seuil de 1%.

exprimés en nombre (RN) ou en montant (RM) par agent. La troisième colonne précise le produit étudié :

IMMO	Prêts immobiliers (aux particuliers pour 1997)
CONSO	Prêts à la consommation (aux particuliers pour 1997)
ENGP	Total des prêts aux particuliers
CDD	Ouverture de compte courant
CARTE	Carte particulier
CB	Carte bancaire (tous marchés confondus)
COHTP	Collecte hors trésorerie auprès des particuliers
COHT	Collecte hors trésorerie
COTOT	Collecte totale

Tableau VI.19 Signification des abréviations utilisées

Il est également nécessaire de préciser les intitulés des questions visant à évaluer la performance des agences de la banque partenaire. Le questionnaire utilisé pour cette étude ne doit pas être confondu avec celui de l'étude de généralisation :

P1	L'augmentation de la part de marché (de la banque partenaire) sur ma zone de chalandise
P2	La distribution de produits à forte marge
P3	La distribution de crédit
P4	Le nombre de rendez-vous commerciaux pris
P5	La collecte d'épargne
P6	Le placement des produits nouveaux
P7	La vente de services
P8	Le PNB par agent
P9	L'atteinte des objectifs commerciaux
P10	Le nombre de comptes de dépôt ouverts

Tableau VI.20 Échelle de mesure de la performance utilisée lors des deux premières études

Aucun indicateur de PNB n'était disponible pour la période étudiée, ce qui illustre les remarques qui ont été faites concernant le système de contrôle de la banque partenaire. La première constatation concerne l'absence de corrélation entre les variations de performance (indicateur ayant pour première lettre un V) et la performance déclarée. Cela montre que le directeur d'agence évalue bien sa performance et non pas les évolutions de celle-ci.

Il convient de mener une analyse plus fine pour les indicateurs pour lesquels il est possible de faire une comparaison précise entre les deux catégories de mesures de performance. Alors que certaines formulations d'*items* sont volontairement floues ou générales, comme l'augmentation de la part de marché (P1) ou l'atteinte des objectifs commerciaux (P9), d'autres sont beaucoup plus précises. Pour la distribution de crédit, il est possible de comparer P3 à AMENGP

(montant des prêts particuliers distribués par agent). Pour la collecte d'épargne, P5 est comparable à AMCOHT (collecte hors trésorerie par agent), pour la vente de services, P7 à ANCB (le nombre de carte bancaires distribuées par agent) et P10 à ANCDD (nombre d'ouverture de compte de dépôt par agent). Une matrice multitraits-multiméthodes (MTMM) a été construite pour comparer les mesures obtenues par l'auto-évaluation aux indicateurs de performance réels. Les différents traits sont les différentes dimensions de la performance de l'agence bancaire, en termes de collecte d'épargne, de PNB, de crédits distribués... La matrice suivante est obtenue :

	P3	P5	P7	P10	AMENGP	AMCOHT	ANCB
P5	-0,0112						
P7	0,2793 *	0,2475*					
P10	0,2843 *	0,2281	0,5079**				
AMENGP	0,3994 **	0,0200	-0,0565	-0,0542			
AMCOHT	0,0838	0,6647**	0,1829	0,1511	0,1913		
ANCB	-0,0189	0,0270	0,3264**	0,2804 *	-0,0874	0,1202	
ANCDD	0,2318 *	0,0803	0,3011**	0,4974 **	0,2242	0,1775	0,3974 **

Tableau VI.21 Matrice multitraits-multiméthodes[1]

La diagonale monotrait-multiméthodes permet d'évaluer la validité convergente des mesures. Cette diagonale est constituée des corrélations entre la mesure d'un trait par une méthode et une deuxième mesure de ce même trait par la seconde méthode (diagonale de 0,3994 à 0,4974). Toutes ces corrélations sont significativement différentes de zéro au seuil de 1%.

	P3	P5	P7	P10	AMENGP	AMCOHT	ANCB
P5	-0,0112						
P7	0,2793 *	0,2475 *					
P10	0,2843 *	0,2281	0,5079 **				
AMENGP	0,3994 **	0,0200	-0,0565	-0,0542			
AMCOHT	0,0838	0,6647 **	0,1829	0,1511	0,1913		
ANCB	-0,0189	0,0270	0,3264 **	0,2804 *	-0,0874	0,1202	
ANCDD	0,2318 *	0,0803	0,3011 **	0,4974 **	0,2242	0,1775	0,3974 **

Triangles hétérotraits-monométhode

Diagonale monotrait-multiméthodes

Triangles hétérotraits-hétérométhodes

Figure VI.6 Description de la matrice multitraits-multiméthodes

La validité discriminante est évaluée par les triangles hétérotraits-monométhode et hétérotraits-hétérométhodes. Les triangles hétérotraits-monométhode contiennent les corrélations entre des traits différents mesurés par la même méthode. Le premier triangle comprend les coefficients compris entre -

[1]* : coefficient de corrélation significativement différent de 0 au seuil de 5%.
** : coefficient de corrélation significativement différent de 0 au seuil de 1%.

0,0112, 0,2843 et 0,5079 ; le second entre les valeurs 0,1913, 0,2242 et 0,3974. Concernant les mesures réalisées à partir du questionnaire, quatre coefficients sur six sont significativement différents de zéro ce qui n'est pas surprenant, le responsable ayant toujours la même tendance à se surévaluer, quel que soit le trait mesuré. Quant à la performance réelle, un seul des six coefficients est significativement différent de zéro. Les deux traits sont liés ; l'ouverture du compte est une bonne occasion de vendre une carte bancaire.

Les triangles hétérotraits-hétérométhodes se situent dans le quart inférieur gauche de la matrice, exception faite de la diagonale monotrait-multiméthodes. Tout d'abord, il est satisfaisant de noter que, dans tous les cas, la corrélation d'un trait avec lui même, mesuré par des méthodes différentes, est supérieure aux corrélations entre des traits différents mesurés par des méthodes différentes. Il y a donc discrimination entre les traits. Concernant la structure des corrélations, il est plus difficile de trancher. Il peut néanmoins sembler dérisoire d'étudier directement une matrice de corrélations alors qu'il s'agit du principe même des modèles à équations structurelles et à variables latentes.

Il est possible de mesurer précisément l'impact de la méthode sur la mesure (R. P. Bagozzi, 1994, pp.343-348 ; L. W. Phillips, 1981 ; R. P. Bagozzi et L. W. Phillips, 1982 ; A. Kumar et W. R. Dillon, 1990 ; J. C. Anderson, 1985, 1987)[1]. Cependant, la faible taille de l'échantillon (74 observations) n'a pas permis de vérifier les effets des méthodes et des traits. Richard Bagozzi (1994, p.349) note que ce problème est fréquent. Des solutions alternatives mais complexes existent. Ce n'est pas la complexité des méthodes qui fut un frein à leur mise en oeuvre, mais la taille particulièrement restreinte de l'échantillon étudié.

Même si les techniques d'analyse rigoureuses n'ont pas pu être utilisées, il est difficile de nier l'existence d'un effet méthode avec une tendance plus ou moins forte à la surévaluation selon les individus. Néanmoins, les résultats obtenus sont satisfaisants et montrent la pertinence de l'auto-évaluation des responsables. Pour la suite de la recherche, ces résultats ont entraîné le choix d'indicateurs de performance précis, les indicateurs imprécis n'étant pas ou peu corrélés avec la performance réelle. L'échelle finalement adoptée a été présentée

[1]Ce problème est proche de celui posé par les enquêtes à informants multiples. En effet, dans ce cas, différents individus évaluent les mêmes phénomènes.

dans la section précédente. Le paragraphe suivant explicite les résultats des mesures obtenues.

B. Les facettes de la performance de l'agence bancaire

La mesure de la performance s'est révélée relativement délicate, ce qui peut être expliqué par l'hétérogénéité de la population étudiée. La vision de la performance adoptée ne repose sur aucun fondement théorique ; elle a été déterminée de manière purement empirique. Les caractéristiques essentielles (moyennes, écarts types, valeurs minimales et maximales) des différents *items* sont reprises dans le tableau suivant :

Item	Intitulé	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
perf1	L'atteinte des objectifs commerciaux	2,30	1,61	-2	5
perf2	Le PNB par agent	2,13	2,08	-5	5
perf3	La distribution de crédits immobiliers	2,05	2,24	-5	5
perf4	La distribution de crédits à la consommation	1,93	2,10	-4	5
perf5	La distribution de crédits professionnels	1,31	2,51	-5	5
perf6	La distribution de produits à forte marge	1,78	1,82	-5	5
perf7	La collecte globale d'épargne	2,09	1,91	-4	5
perf8	La collecte d'épargne logement	1,87	1,83	-4	5
perf9	La collecte en produits d'assurance vie	2,16	2,13	-5	5
perf10	La vente de services	2,13	1,86	-4	5
perf11	La vente de produits d'assurance	1,96	2,24	-5	5
perf12	Le nombre de cartes bancaires vendues	1,91	2,08	-5	5
perf13	Le nombre de comptes de dépôt ouverts	1,54	2,26	-5	5

Tableau VI.22 L'autoévaluation de la performance : statistiques descriptives

Comme cela a déjà été relevé pour les mesures réalisées auprès des directeurs d'agence de la banque partenaire, l'autoévaluation de la performance entraîne une surestimation. Une analyse en composantes principales (ACP) a permis d'identifier les différentes dimensions ou facettes du concept. La proportion de variance expliquée par les trois axes retenus sont de 32,3%, 17,3% et de 13,2%.

Item	Intitulé	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
perf7	Collecte globale d'épargne	0,80		
perf9	Collecte d'épargne logement	0,78		
perf8	Collecte d'assurance vie	0,77		
perf10	Ventes de services		0,81	
perf12	Ventes de cartes bancaires		0,80	
perf11	Ventes d'assurances	0,44	0,54	
perf3	Crédits immobiliers			0,78
perf5	Crédits professionnels			0,75
perf4	Crédits à la consommation		0,46	0,58

Tableau VI.23 Les trois facettes de la performance de l'agence bancaire

Ces résultats ont été obtenus après avoir suivi la procédure suivante. Certains *items* très généraux qui étaient corrélés avec l'ensemble des indicateurs ont été supprimés ; il s'agissait du PNB, des objectifs commerciaux et des produits à forte marge. Quant à la variable nombre de comptes de dépôt ouverts, elle était complètement indépendante des autres variables ; elle a donc été exclue de l'analyse. L'analyse ne reprend donc que neuf des treize *items* de départ. Afin de faciliter l'interprétation des résultats, une rotation de type *varimax*[1] a été faite et les projections ayant une valeur absolue inférieure à 0,25 n'ont pas été reproduites. Cette analyse fait apparaître nettement les trois facettes suivantes de la performance de l'agence bancaire : la collecte d'épargne, la vente de services et la distribution de crédits.

Ces résultats impliquent trois visions de la performance de l'agence (N. Kumar *et alii*, 1992) :

- La performance peut tout d'abord être appréhendée au travers des trois facettes identifiées, c'est-à-dire la collecte, les services et les crédits. Les différents concepts étudiés et mesurés peuvent alors expliquer certaines facettes de la performance.
- Il est encore possible de considérer tous les *items* simultanément. L'échelle est alors traitée comme une échelle globale.
- La performance peut enfin être appréhendée au travers d'une combinaison des trois facettes identifiées ; il s'agit alors d'une échelle composite.

La première approche n'est pas totalement satisfaisante, à cause de l'hétérogénéité des réseaux étudiés. Les systèmes de motivation peuvent en effet impliquer des comportements différents selon les réseaux. Les deux autres approches ne posent pas de difficultés particulières. Une échelle globale signifie que la performance est représentée par une variable latente qui est une combinaison des neuf *items* retenus. Dans le cas de l'échelle composite, la performance est représentée par une variable latente qui est une combinaison de trois autres variables latentes illustrant chacune une facette particulière de la performance.

---

[1]Ce type de rotation respecte la contrainte d'orthogonalité des facteurs.

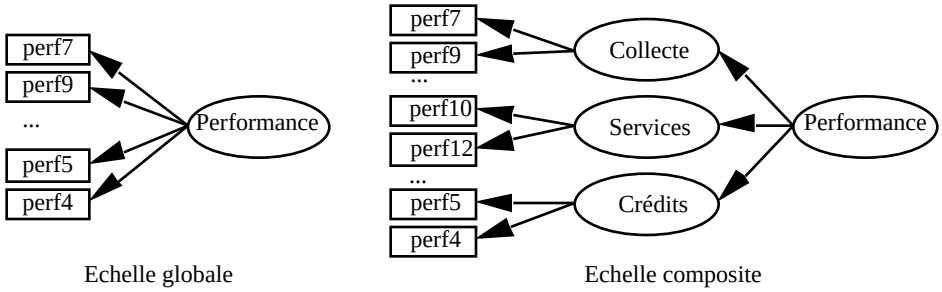

Figure VI.7 Les deux catégories d'échelles permettant une vision globale de la performance

Par rapport aux études comparables (H. Sujan *et alii*, 1994 ; A. Kohli *et alii*, 1998), les résultats obtenus concernant la mesure de la performance sont un peu décevants. Cela s'explique par la complexité du problème traité. En effet les travaux évoqués traitent de la performance du vendeur alors que l'évaluation de la performance de l'agence bancaire est un problème particulièrement délicat comme cela a été montré dans le chapitre 4.

Parties	Chapitres	Théorie des organisations	Approche technologique	Avancement de la réflexion
Partie I Le réseau bancaire comme objet d'analyse	Chapitre 1	La qualification du réseau bancaire comme forme d'organisation		
	Chapitre 2		La problématique du contrôle du réseau bancaire - enjeux et spécificité	
Partie II Les apports potentiels du *benchmarking* interne pour le contrôle du réseau bancaire	Chapitre 3	L'évolution des conceptions des systèmes de contrôle		
	Chapitre 4		La faisabilité technique du *benchmarking* interne	
	Chapitre 5	Le réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne		
Partie III Une analyse des flux informationnels entre les responsables d'agence des grandes banques de détail françaises	Chapitre 6	Le protocole de recherche et les outils de mesure		←
	Chapitre 7	Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?		

Figure VI.8 Avancement de la réflexion : du développements des outils de mesure aux tests d'hypothèses

L'ensemble des éléments méthodologiques de notre recherche a été évoqué dans ce chapitre. Après avoir rappelé les démarches préliminaires, la construction du questionnaire et la constitution de l'échantillon, les modèles de mesure ont été validés. Il convient maintenant de s'intéresser aux relations entre les variables, c'est-à-dire, de tester les hypothèses formulées.

CHAPITRE 7 : ÉCHANGES D'INFORMATION ET PERFORMANCE - LA THÉORIE RÉFUTÉE?

L'ensemble des méthodes mis en oeuvre pour mesurer les concepts a été évoqué. L'analyse des relations entre ces concepts va permettre de tester les hypothèses qui ont été formulées à la fin de la partie précédente. L'hypothèse centrale de notre thèse est la suivante : les échanges du directeur d'agence avec les autres directeurs d'agence entraînent un accroissement de la performance de son agence. La validation de cette hypothèse montrerait l'intérêt de développer un *benchmarking* interne. Des hypothèses connexes ont également été formulées afin de proposer une vision plus globale du phénomène étudié. Une meilleure compréhension des échanges informationnels devrait permettre de fournir des pistes de réflexion et des moyens d'action pour les responsables de réseau d'agences bancaires.

Cependant, il est important de rappeler que le système d'animation proposé, à savoir le *benchmarking* interne, n'a pas la prétention de remplacer les systèmes de contrôle du réseau bancaire existants. Il s'agit seulement de montrer les intérêts d'un tel système, dont les rôles spécifiques seraient de favoriser les apprentissages et de faciliter les adaptations aux évolutions de l'environnement. Conformément à la vision du contrôle proposée par Robert Simons (1995), ces rôles sont complémentaires à ceux joués par les systèmes classiques qui sont désignés par le vocable de systèmes de diagnostic / contrôle.

La présentation des résultats sera décomposée en trois phases. Dans un premier temps, les résultats préliminaires concernant l'influence de différents critères de contrôle sur les variables étudiées seront développés. Les résultats obtenus suggéreront quelques analyses complémentaires, en particulier une analyse approfondie des effets de l'expérience sur les comportements. Ensuite le modèle proposé dans le chapitre 5, qui explique les antécédents et les conséquences des échanges d'information, sera testé. Contrairement à ce que suggèrent les théories de l'apprentissage, les échanges d'information n'impliqueraient pas un accroissement de la performance, mais ils seraient la conséquence d'une performance médiocre. Ces résultats seront discutés dans un troisième et dernier temps. La théorie des transactions informelles ou les recommandations de Robert Simons (1995) concernant l'utilisation des systèmes interactifs de contrôle proposent un cadre d'analyse cohérent de ces phénomènes. Ces réflexions aboutiront à des préconisations en matière de gestion des apprentissages dans les structures comparables au réseau bancaire. Cette gestion doit s'appuyer sur une décentralisation de la création de connaissances et sur une centralisation de leur diffusion. Cela n'est pas sans rappeler le paradoxe du modèle Sloan-Brown de contrôle qui permet de décentraliser les responsabilités en centralisant l'information.

Section 1 : l'influence des variables de contrôle sur les phénomènes étudiés

Il est apparu nécessaire de réaliser un certain nombre de tests préliminaires pour mieux appréhender les phénomènes étudiés. Ces tests ont essentiellement permis d'identifier les paramètres ayant une influence sur les variables étudiées. Deux paramètres ont rapidement émergé de ces analyses ; il s'agit du réseau et de l'expérience du directeur d'agence. L'influence de ces paramètres sera donc détaillée. Enfin, un dernier résultat entraînera la remise en cause de l'existence du construit "acquisition de connaissances" qui synthétisait le comportement adaptatif et les échanges d'information horizontaux et verticaux du directeur d'agence.

§1 L'homogénéité des réseaux d'agences bancaires

Après les deux entretiens préliminaires réalisés, il semblait nécessaire d'étudier l'homogénéité des réseaux pour les variables mesurées au moyen du questionnaire. Deux analyses seront développées. Les comportements au sein des groupes d'agences de la banque partenaire ont été analysés avant de comparer les résultats obtenus lors de l'étude de généralisation. Cette dernière analyse n'est pas directement assimilable à la précédente. En effet, pour l'étude de généralisation, il est impossible de discerner l'effet de la variable structure.

Les informations qualitatives collectées au sein de la banque partenaire peuvent être comparées aux mesures obtenues au moyen des questionnaires[1]. Le premier directeur d'agence rencontré opérait dans un groupe caractérisé par une forte concurrence entre les directeurs entretenue par des systèmes de classement des agences. Dans le second groupe, seule importait la performance globale qui était comparée à celle des autres groupes, ce qui facilitait les échanges d'information entre responsables. La mesure moyenne des échanges d'information entre collègues est de 3,77 dans le premier groupe contre 4,36 dans le second. Cette différence n'est cependant pas significative compte tenu du faible nombre

[1]L'étude qualitative était limitée à l'observation de deux cas pour éviter de biaiser les réponses aux questionnaire.

d'observations (respectivement 6 et 5) et d'une hétérogénéité assez forte des réponses. De plus, ce phénomène est assez délicat à étudier, d'autres facteurs comme la taille de l'agence permettant d'expliquer les comportements. En effet, les responsables d'agence importantes (en général une par groupe) n'ont pas l'occasion de comparer leur activité avec d'autres collègues au sein du groupe, le groupe étant l'unité d'échange privilégiée.

Pour l'ensemble des groupes d'agences de la banque partenaire, le test de Kruskal-Wallis réalisé n'a montré aucune différence significative. Cela s'explique par le nombre important de groupes d'agences (neuf) et par le faible nombre d'observations par groupe (de 5 à 12 observations et 8,22 en moyenne). Les valeurs observées sont les suivantes :

Groupe	Nombre de répondants	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
1	7	3,71	1,16	2,60	5,80
2	6	3,77	1,44	1,40	5,20
3	5	4,36	1,12	3,20	5,60
4	10	2,80	0,83	1,80	4,60
5	10	3,96	1,22	1,80	5,80
6	12	4,27	1,70	1,20	7,00
7	8	3,15	1,41	1,00	4,60
8	7	3,54	0,71	2,60	4,80
9	9	3,42	1,23	1,20	5,20
Réseau	74	3,65	1,29	1,00	7,00

Tableau VII.1 L'intensité des échanges avec les autres directeurs d'agence par groupe

Les groupes d'appartenance des directeurs rencontrés sont les groupes 2 et 3. Le climat du groupe 2 correspond à la situation moyenne. En revanche, le groupe 3 est le premier concernant l'intensité des échanges entre directeurs d'agence, ce qui confirme les observations qualitatives (même si aucune différence statistiquement significative n'est constatée). Seuls les échanges au sein du groupe 4 sont significativement différents de ceux des autres groupes dans 6 cas sur 8 (au seuil de 10%). S'il existe un effet de structure, il est d'ampleur modeste. Ces phénomènes ont été évoqués au travers de la modélisation développée en fin de premier chapitre. Le réseau bancaire serait composé de sous-réseaux qui se distinguent par des particularismes comme l'intensité plus ou moins grande des échanges d'information entre les directeurs d'agence. Il est néanmoins délicat de tirer des conclusions à partir de l'analyse d'un seul réseau. Le cas de la banque partenaire présente une faiblesse : les groupes rassemblent un nombre d'agences réduit.

Afin de contrôler de tels phénomènes, la seule solution consiste à étudier de manière exhaustive des réseaux d'agences. Ce problème a été évoqué dans le chapitre précédent consacré aux aspects méthodologiques : le climat social dégradé réduisait très fortement la possibilité de trouver d'autres banques partenaires. Il s'agit d'une des limites de la recherche, des techniques d'animation différentes pouvant être utilisées au sein d'un même réseau. Une autre solution consisterait à prendre en considération une variable supplémentaire visant à caractériser le style de direction[1]. Pour l'étude de généralisation, la seule information disponible concernant la structure est le réseau d'appartenance. Cette information est grossière, de grandes différences pouvant exister entre des banques mutualistes, juridiquement indépendantes, mais travaillant sous la même enseigne ou entre des directions régionales de banques AFB.

L'existence de différences entre les secteurs ou groupes d'agence limite quelque peu l'intérêt d'une analyse visant à comparer les réseaux bancaires dans leur globalité. Cela permet seulement d'avoir une meilleure connaissance de l'échantillon étudié. Des tests ont donc été réalisés afin de comparer les caractéristiques des différentes banques. Le tableau suivant reprend les valeurs moyennes observées pour l'ensemble des concepts mesurés :

	BNP	SG	CL	CA	CM	CE	BP
Comportement adaptatif	4,96	5,08	5,13	4,44	4,91	4,98	4,41
Échanges avec les collègues	3,40	3,40	3,46	3,34	3,52	3,63	3,41
Échanges avec la hiérarchie	4,27	3,62	3,67	3,70	3,25	3,65	3,51
Influence sur l'équipe	5,40	5,25	5,45	5,29	5,34	5,42	5,28
Intensité du travail	5,25	5,25	5,41	5,25	5,34	5,10	4,98
Logique d'apprentissage	6,10	5,92	5,98	5,73	5,83	5,81	5,88
Logique de performance	5,32	5,15	5,14	4,55	4,70	5,03	4,85

Tableau VII.2 Valeurs moyennes des différentes variables étudiées par banque

L'hypothèse d'égalité des valeurs mesurées pour les sept réseaux est testée par des analyses de variance. Des tests de Student ont aussi été réalisés afin de comparer les banques AFB aux banques mutualistes. Les Caisses d'Épargne ont été associées aux banques mutualistes, leurs structures juridiques étant très proches.

[1]Il s'agirait d'une étude complémentaire consistant à étudier l'influence du style de direction sur les échanges interpersonnels.

	Analyses de variance		Tests de Student		Moyennes AFB	Moyennes Mutualistes
Comportement adaptatif	0,005	**	0,003	**	5,08	4,72
Influence sur l'équipe	0,831		0,584		5,38	5,33
Échanges avec les collègues	0,969		0,711		3,43	3,48
Échanges avec la hiérarchie	0,071		0,045	*	3,77	3,45
Logique d'apprentissage	0,510		0,058		5,98	5,83
Logique de performance	0,023	*	0,001	**	4,14	3,82
Intensité du travail	0,465		0,270		5,33	5,19

Tableau VII.3 Significativités des tests de comparaison des moyennes des concepts étudiés pour les différentes banques

Ces résultats montrent qu'il existe un certain nombre de différences entre les banques AFB et les banques mutualistes. Tout d'abord, les directeurs d'agence des banques AFB ont des comportements plus adaptatifs ; cela pourrait s'expliquer par la plus grande diversité des activités exercées par ces banques. A l'origine, les banques mutualistes étaient fortement spécialisées ; elles répondaient aux attentes de clientèle particulières comme les agriculteurs pour le Crédit Agricole (A. Choinel et G. Rouyer, 1996 ; J.-J. Burgard, 1989). La nouvelle loi bancaire de 1984 a élargi les domaines d'activité de nombreuses institutions (J.-M. Thiveaud, 1997). Cette évolution date de près de 15 années, mais il convient de ne pas négliger l'importance de l'inertie des comportements bancaires.

Le deuxième point distinctif concerne les échanges avec la hiérarchie qui sont plus importants dans les banques AFB. Ces banques ont une structure différente des autres banques : leur taille est beaucoup plus importante et elles sont organisées sous la forme de grandes directions régionales disposant d'une autonomie managériale mais elles sont juridiquement dépendantes. Les réseaux mutualistes regroupent généralement des petites banques (exception faite du Crédit Mutuel) juridiquement indépendantes. Le dernier point distinctif concerne la logique de performance qui est plus développée dans les banques AFB. Ce phénomène peut être expliqué par la différence culturelle qui existe entre les deux catégories de banques. Les banques AFB doivent satisfaire les attentes de leurs actionnaires alors que les banques mutualistes doivent rendre des comptes à leurs mutualistes.

Ces résultats mettent en évidence la nécessité de comparer les estimations des paramètres du modèle proposé pour ces deux grandes catégories de banques. Bien que des différences existent entre les valeurs moyennes mesurées pour certains concepts, il n'est pas certain que les relations entre ces même variables diffèrent d'une catégorie de banque à l'autre. Outre cette variable type de banque,

l'expérience est vite apparue comme explicative d'un certain nombre de comportements.

§2 Les paramètres influençant les échanges d'information

Avant de tester les hypothèses formulées, il semblait nécessaire d'identifier les variables expliquant l'intensité des échanges d'information. L'objectif final de cette identification est de neutraliser l'effet éventuel de ces variables. Deux variables seront étudiées successivement, le genre et l'expérience ; il s'avérera qu'elles sont dépendantes.

A. L'apparente singularité du comportement des femmes

Les comportements des femmes sont vite apparus comme différents de ceux des hommes. Sur les 317 questionnaires étudiés, seuls 30 proviennent de femmes (9,49%). Les singularités des comportements des femmes ont été mises en évidence au moyen de tests de Student :

Variable	Femmes	Homme	Significativité
Ancienneté dans l'entreprise	12,50	19,84	0,000
Ancienneté dans le poste	4,24	9,39	0,000
Ancienneté dans l'agence	2,57	3,71	0,113
Échanges avec les collègues	3,99	3,41	0,014
Influence sur l'équipe	5,53	5,33	0,290
Comportement adaptatif	4,90	4,86	0,854
Échanges avec la hiérarchie	4,06	3,53	0,042
Intensité du travail	5,25	5,24	0,973
Logique d'apprentissage	6,45	5,83	0,000
Logique de performance	5,22	4,90	0,123
Effectif	6,50	8,62	0,054

Tableau VII.4 Comparaisons des moyennes des différentes variables en fonction du genre du répondant

Les femmes font donc globalement partie de la catégorie des jeunes directeurs d'agence. Leur ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 12,50 années contre 19,84 pour les hommes. L'écart est tout aussi important pour l'ancienneté dans le poste de directeur d'agence (4,24 années contre 9,39). Seule la variable ancienneté dans le poste permet réellement de mesurer l'expérience du directeur d'agence, la variable ancienneté dans l'agence dépendant de la politique de gestion des ressources humaines de la banque.

En ce qui concerne le comportement des femmes, il est caractérisé par des échanges d'information horizontaux et verticaux plus importants. Le dernier point distinctif est une logique d'apprentissage plus forte chez les femmes que chez les hommes. Il est délicat de comparer ce résultat à ceux obtenus par Scott Button *et alii* (1996) dans le contexte culturel nord-américain.

Comme le confirmeront les éléments du paragraphe suivant, les particularismes du comportement des femmes semblent être les mêmes que ceux des jeunes directeurs d'agence. Or, les femmes sont généralement de jeunes directeurs d'agence. C'est la raison pour laquelle des analyses de variance à deux facteurs explicatifs ont été réalisées afin de neutraliser l'effet de l'expérience. L'expérience est mesurée au moyen d'une variable dichotomique par comparaison à l'expérience médiane des directeurs d'agence du réseau étudié. Ces traitements statistiques montrent que le genre n'est plus toujours explicatif des comportements :

Variable	Genre	Expérience	Effet global
Échanges avec les collègues	0,036	0,224	0,025
Échanges avec la hiérarchie	0,170	0,006	0,003
Logique d'apprentissage	0,000	0,004	0,000

Tableau VII.5 Significativité des effets des variables genre et ancienneté

En neutralisant l'effet de l'expérience, les femmes ont donc plus d'échanges avec leurs collègues et ont une logique d'apprentissage plus forte que les hommes[1]. Alors que la variable genre permet d'expliquer certains comportements, il ne sera pas possible de comparer les résultats des estimations obtenues pour les deux sous-échantillons. Le nombre d'observations du sous-groupe constitué par les femmes est trop faible (30 observations). Une comparaison pourra par contre être faite pour les directeurs plus ou moins expérimentés.

B. L'influence de l'expérience sur les comportements

Cette variable peut être mesurée au moyen de différents indicateurs qui sont directement liés à la taille de l'agence. Les coefficients de corrélation de l'effectif de l'agence avec l'expérience dans l'entreprise et avec l'expérience en tant que directeur d'agence sont respectivement de 0,2707 et de 0,2717. En revanche, l'ancienneté dans l'agence n'est pas corrélée avec l'effectif (0,0456), les

[1]Les résultats des autres tests n'étant pas significatifs, ils n'ont pas été reproduits.

directeurs changeant régulièrement d'agence. Les coefficients de corrélation entre ces différentes variables et les concepts étudiés sont repris dans le tableau suivant :

	Ancienneté dans l'entreprise			Ancienneté dans le poste			Ancienneté dans l'agence			Effectif de l'agence		
	Cor.	Sig.		Cor.	Sig.		Cor.	Sig.		Cor.	Sig.	
CO	-0,11	0,04	*	-0,09	0,09		-0,05	0,40		-0,08	0,17	
INF	0,00	0,96		0,01	0,90		-0,01	0,93		0,04	0,48	
AD	-0,09	0,09		-0,08	0,14		-0,02	0,70		-0,15	0,01	**
HIE	-0,09	0,12		-0,18	0,00	**	-0,12	0,03	*	0,00	0,97	
INT	-0,04	0,52		-0,02	0,74		-0,13	0,02	*	-0,03	0,62	
LA	-0,23	0,00	**	-0,17	0,00	**	-0,13	0,02	*	-0,06	0,25	
LP	-0,05	0,34		-0,12	0,03	*	-0,18	0,00	**	-0,02	0,71	

Tableau VII.6 Coefficients de corrélation entre différents indicateurs

VII.6 Coefficients de corrélation entre différents indicateurs d'expérience et les concepts étudiées

Les directeurs d'agence peu expérimentés ont plus d'échanges informationnels horizontaux ou verticaux que les directeurs expérimentés. Leurs logiques d'apprentissage et de performance sont également plus fortes ; l'expérience aurait un effet négatif sur les motivations de l'individu. Le paramètre explicatif de ces variations est bien l'expérience et non pas la taille de l'agence, les coefficients de corrélation avec cette dernière variable n'étant pas significativement différents de zéro.

Il sera par conséquent nécessaire de comparer les estimations des paramètres du modèle pour les directeurs peu expérimentés et les plus expérimentés, afin de neutraliser l'effet de cette variable. Il pourra également être intéressant d'affiner l'analyse en distinguant deux indicateurs d'expérience. L'expérience dans le poste est le meilleur indicateur d'expérience. Cependant, l'expérience dans l'agence est également un indicateur pertinent ; il permet de distinguer les directeurs d'agence venant de changer d'agence c'est-à-dire, le plus souvent, les individus récemment promus. Ces individus peuvent avoir des comportements différents de ceux des directeurs n'ayant pas changé de poste depuis longtemps. Il est toutefois délicat de faire la distinction entre ces deux effets, le coefficient de corrélation entre ces deux indicateurs d'expérience étant de 0,5042.

Les dernières analyses préliminaires concernent le construit d'acquisition de connaissances.`

Chapitre 7 : Échanges d'information et performance - la théorie réfutée?

§3 La remise en cause du construit d'acquisition de connaissances

L'existence d'un tel construit est suggérée par la recherche d'Harish Sujan *et alii* (1994). Afin de décrire les comportements de travail, deux dimensions sont distinguées : l'intensité du travail (*hard working*) et la pertinence ou l'intelligence du travail (*smart working*). Dans cette recherche, la pertinence du travail est appréhendée au travers de trois indicateurs : la capacité d'adaptation du vendeur, un indice de compétence et l'importance accordée à l'activité de planification des ventes. Cette variable est présentée comme la capacité d'apprentissage du vendeur. Dans le cadre de notre réflexion sur le comportement du directeur d'agence bancaire, le domaine d'étude a été délimité plus strictement. Trois sources distinctes d'apprentissage ont été identifiées : le comportement adaptatif mais également les échanges d'information horizontaux (avec les collègues) et verticaux (avec la hiérarchie). Il est possible de tester une telle conceptualisation des phénomènes d'apprentissages en réalisant une analyse factorielle confirmatoire de second ordre :

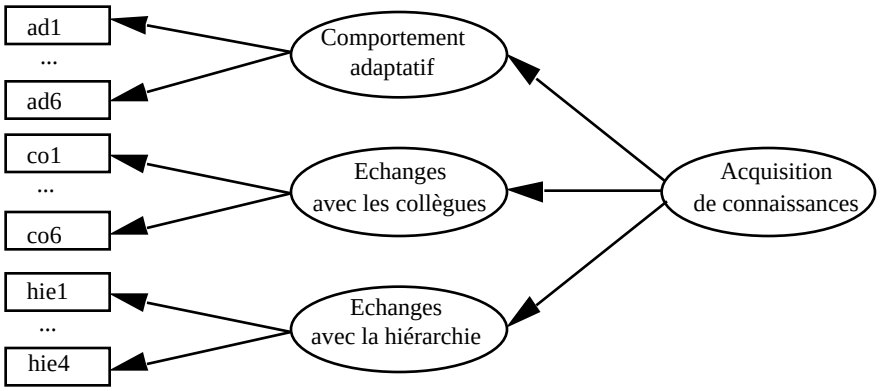

Figure VII.1 Le modèle testé - une analyse factorielle confirmatoire de second ordre

Les données collectées n'ont pas permis d'estimer les paramètres de ce modèle, les estimations ne convergeant pas. Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où les coefficients de corrélation entre les deux catégories d'échanges et le comportement adaptatif sont quasiment nuls (-0,015 et 0,019). L'existence du construit d'acquisition de connaissances est donc remise en question. Cela signifie que les différentes formes d'apprentissage du directeur d'agence bancaire sont indépendantes. Il faut par conséquent prendre des précautions lorsque des propositions générales sont formulées, pour l'ensemble des formes d'apprentissage. Il est possible que les motivations, les finalités ou les intérêts

diffèrent d'une forme à l'autre. Dans la suite de notre réflexion, le construit d'échanges d'information, qui est une combinaison des échanges horizontaux et verticaux, a été substitué à celui trop général d'acquisition de connaissances. Ces échanges constituent le problème central de notre thèse.

Ces quelques résultats préliminaires vont permettre d'orienter certaines analyses dans la validation du modèle général.

Section 2 : la confrontation du modèle aux réalités organisationnelles

Des investigations complémentaires ont été menées pour une raison essentielle : il est vite apparu que les théories de l'apprentissage pourraient être réfutées. En effet, la première étude menée auprès de la banque partenaire montrait que les échanges d'information et la performance étaient corrélés négativement. Cependant, il est délicat de tirer des conclusions définitives à partir de l'analyse d'un cas unique. Il était indispensable d'élargir le champ d'investigation afin d'assurer la validité externe de la recherche. Une étude de grande ampleur a donc été menée auprès des sept plus grandes banques de détail françaises ; l'ampleur de cette étude permet de confirmer les constatations de l'étude préliminaire.

Seuls les résultats de l'étude de généralisation auraient pu être exposés, la taille de l'échantillon permettant de tirer des conclusions indiscutables. Toutefois, l'analyse du cas de la banque partenaire permet d'enrichir la réflexion pour deux raisons. Le premier intérêt de cette étude est de disposer de l'information cruciale qu'est la performance réelle des agences. Le second intérêt est la bonne connaissance du cas qui permet d'affiner l'analyse. Après une évocation des résultats de l'étude de généralisation, un approfondissement de l'analyse sera donc proposé à partir des observations réalisées auprès de la banque partenaire.

§1 Les résultats de l'étude de généralisation ou les comportements des directeurs d'agence bancaire français

L'intérêt du modèle développé dans le chapitre 5 est d'étudier non seulement l'impact des acquisitions de connaissances sur la performance mais aussi les déterminants de ces comportements. Toutefois, le modèle général n'a pas été testé tel qu'il était proposé. La première modification vient d'être évoquée ; elle concerne une délimitation plus stricte du concept d'acquisition de connaissances au seul aspect des échanges d'information (horizontaux et verticaux). Les autres modifications sont beaucoup plus importantes, les observations ayant montré la nécessité de substituer des hypothèses alternatives

aux hypothèses initialement formulées, en particulier pour l'influence des échanges d'information sur la performance.

Après avoir justifié les évolutions du modèle initial, ce nouveau modèle sera confronté aux réalités organisationnelles. Ensuite, la pertinence de la distinction banques AFB / banques mutualistes sera testée ainsi que les éventuelles différences de comportements entre les directeurs d'agence peu expérimentés par rapport aux directeurs plus expérimentés.

A. La validation d'un modèle alternatif

Comme pouvait le laisser penser la matrice de corrélations entre l'ensemble des variables mesurées par le questionnaire, les estimations des paramètres du modèle général dans sa formulation initiale ne sont pas acceptables. Les estimations des paramètres sont contraires aux résultats attendus selon les hypothèses principales (H3 et H4). Concrètement cela signifierait, pour l'hypothèse 3, que plus un directeur d'agence échange d'information, moins il est performant. Pour l'hypothèse 4, cela voudrait dire que plus un directeur travaille, moins il est performant. Aucune explication ne semble pouvoir être avancée pour justifier de telles constatations. Cela signifie que les hypothèses 3bis et 4bis sont validées. L'hypothèse 3 qui était, après la remise en cause du construit d'acquisition de connaissances :

- Hypothèse 3 : Les échanges d'informations (horizontaux ou verticaux) permettent au directeur d'agence d'accroître sa performance ;

est réfutée, alors que l'hypothèse suivante est validée :

- Hypothèse 3bis : Une mauvaise performance entraîne un accroissement des échanges d'information.

Cette formulation est acceptable ; un directeur d'agence en difficulté peut en effet être tenté de trouver des explications à sa situation en s'informant soit auprès de sa hiérarchie, soit auprès de ses collègues. De même, l'hypothèse 4 qui était :

- Hypothèse 4 : L'intensité du travail du directeur d'agence entraîne un accroissement de la performance de son agence ;

est aussi réfutée. C'est l'hypothèse suivante qui est validée :

- Hypothèse 4bis : Une performance élevée entraîne une baisse de l'intensité du travail.

Ce phénomène est connu. Lorsqu'un responsable a atteint ses objectifs, il réduit l'intensité de son travail. Ce phénomène est d'autant plus important dans le secteur bancaire que les rémunérations des directeurs d'agence ne sont pas toujours fonction de l'atteinte de leurs objectifs. Ou, lorsque cela est le cas, la part variable de la rémunération est faible. Cela s'explique par l'impossibilité pour les banques d'accroître les rémunérations de leurs personnels à cause des conditions avantageuses prévues par la convention collective du secteur.

Ces résultats sont confirmés en comparant la qualité des ajustements obtenus pour le modèle tel qu'il a été spécifié dans le chapitre 5 et le modèle finalement retenu. La différence de χ^2 est de 6,6 pour une différence de 2 degrés de liberté. La significativité de la différence est de 3,7%[1]. Même si dans les modèles à équations structurelles les relations sont schématisées par des flèches, il ne s'agit en aucun cas d'évaluer des causalités mais seulement de vérifier si les relations causales spécifiées correspondent à la matrice des variances / covariances observée. Le modèle suivant a donc été validé :

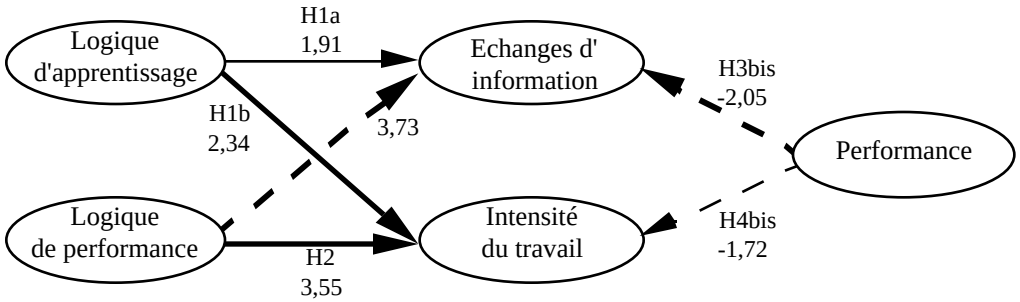

Figure VII.2 Le modèle général validé

Les hypothèses qui ont été modifiées par rapport à la formulation initiale du modèle sont représentées par des flèches en pointillés. Cette formulation correspondait aux résultats obtenus par Harish Sujan *et alii* (1994). Les flèches en gras représentent les hypothèses qui sont validées ; cette information est enrichie par les *t-value*[2]. Dans ce modèle, la performance est évaluée au moyen d'une échelle composite. Cette solution permet d'améliorer la qualité de l'ajustement par rapport à celle obtenue avec une échelle globale. Les échanges

---

[1]Pour le modèle initial, le χ^2 est de 737,7 avec 455 degrés de liberté.

[2]Lorsque la valeur absolue de cet indicateur est supérieure à 1,96, cela signifie que l'hypothèse est acceptée au seuil de 5%.

d'information sont, bien entendu, une combinaison des échanges horizontaux et des échanges verticaux. Différents indicateurs de la qualité de l'ajustement du modèle sont repris dans le tableau suivant :

Indicateur	χ^2	*df*	*GFI*	*CFI*	*RMSEA*	*p-close fit*
Modèle général	731,1	453	0,878	0,919	0,044	0,954

Tableau VII.7 Qualité de l'ajustement du modèle final

Ces indicateurs sont satisfaisants et comparable à ceux obtenus pour des études similaires. Par exemple, Ajay Kohli *et alii* (1998) obtiennent des *GFI*, *CFI* et *RMSEA* qui sont respectivement de 0,88, 0,94 et 0,052. Les résultats obtenus par Harish Sujan *et alii* (1994) ne sont pas directement comparables. Des artifices méthodologiques ont été employés pour tester le modèle. Les valeurs estimées des paramètres importent plus que la qualité de l'ajustement. Ces valeurs sont reprises dans le tableau suivant ; elles permettent d'évaluer l'intensité des relations qui existent entre les variables latentes, c'est-à-dire de tester les hypothèses.

Relation de	Vers	H0	H0 signe	Coeff. stand.	*t-value*
Logique d'apprentissage	Échanges d'information	H1a	+	0,17	1,91
Logique de performance			+	0,35	3,73
Performance		(H3)	-	-0,21	-2,05
Logique d'apprentissage	Intensité du travail	H1b	+	0,17	2,34
Logique de performance		H2	+	0,27	3,55
Performance		(H4)	-	-0,14	-1,72

Tableau VII.8 Valeurs des principaux paramètres estimés

Ces résultats vont être détaillés, hypothèse par hypothèse, en commençant par les variables sensées expliquer le niveau de performance. Ensuite, les autres variables influençant le comportement du directeur d'agence bancaire seront évoquées.

La difficile explication du niveau de performance

Les résultats obtenus posent la question du pouvoir explicatif du comportement du responsable sur la performance de son agence ou de son équipe. Il convient de rappeler que ce rôle est reconnu par les professionnels du secteur tout comme par les théoriciens. De bonnes capacités d'animation d'une équipe doivent impliquer de bons résultats, même si les commerciaux sont médiocres. Le directeur doit savoir identifier les compétences de chacun et les exploiter au mieux.

De tels phénomènes peuvent être pris en considération au moyen de variables médiatrices comme l'influence du responsable sur son équipe ou comme l'expérience. Ainsi, les apprentissages d'un directeur ayant peu d'influence sur son équipe ne pourraient accroître que de manière faible la performance de l'agence, alors que l'accroissement serait plus important pour un directeur ayant une grande influence. La variable influence sur l'équipe, qui devait être utilisée comme variable médiatrice, permet d'expliquer la performance. En ajoutant cette variable dans le modèle présenté *supra*, le coefficient standardisé caractérisant la relation entre l'influence et la performance est de 0,34 (*t-value* de 4,12). Il existe donc des variables décrivant le comportement du directeur d'agence qui sont explicatives de la performance. Ce n'est pas le cas des échanges d'information qui sont, à l'inverse, déterminés par le niveau de performance.

L'hypothèse fondamentale est remise en question. Les échanges d'information du directeur d'agence avec ses confrères ou avec sa hiérarchie devaient accroître son expérience et ses connaissances et, par conséquent, accroître la performance de son agence. La corrélation entre les deux concepts est négative, il est donc nécessaire de relever la supériorité de l'hypothèse alternative. Les directeurs ayant des performances médiocres seraient en quête d'information auprès de leurs collègues et de leur supérieur hiérarchique. Il faut noter la robustesse de ce résultat. La relation entre les deux variables est non seulement très fortement négative (coefficient standardisé égal à -0,21 et *t-value* de -2,05), mais cette corrélation négative a aussi été observée pour l'ensemble des études réalisées[1].

Dans le modèle initial, l'intensité du travail était la seconde variable sensée expliquer la performance. Comme pour l'impact des échanges d'information, les observations ont validé l'hypothèse alternative. Ainsi, la performance a un impact négatif sur l'intensité du travail. Deux explications interdépendantes peuvent être avancées. La convention collective du secteur bancaire prévoit des rémunérations qui sont généralement considérées comme élevées. La part variable de la rémunération est donc nulle ou faible, ce qui n'incite pas l'individu à dépasser les objectifs fixés. Il faut ensuite prendre en considération le jeu budgétaire qui consiste à se réserver des marges de progression pour les périodes suivantes, les objectifs étant déterminés en fonction des réalisations de la période

[1]Les résultats de l'analyse des questionnaires de la banque partenaire seront développés dans le paragraphe suivant.

précédente. Par conséquent, lorsqu'un responsable atteint ses objectifs, il doit éviter de les dépasser de manière trop importante. Il réduit donc l'intensité de son travail. Ce phénomène a été observé pour toutes les études réalisées en France. Néanmoins, la significativité de cette relation est faible (*t-value* de -1,72).

Une vision globale du phénomène ayant été adoptée, d'autres facteurs explicatifs des échanges d'information et de l'intensité du travail ont été identifiés.

L'influence des motivations sur les échanges d'information

Dans le modèle initial, la seule variable explicative des échanges d'information était la logique d'apprentissage. La seconde catégorie de motivations, la logique de performance, s'est également révélée comme explicative de ces échanges.

L'impact de la logique d'apprentissage sur la collecte d'information est relativement faible avec un coefficient standardisé égal à 0,17 (*t-value* de 1,91) et une significativité inférieure à 6%. Le désir d'apprendre, pour accroître ses compétences n'aurait donc qu'un faible impact sur les échanges d'information. Le résultat qui n'avait pas été prévu concerne l'impact de la logique de performance sur les échanges d'information. Cette relation est très significative (coefficient standardisé égal à 0,27 et *t-value* de 3,55) mais assez peu surprenante. Ce ne sont pas les apprentissages qui sont étudiés dans leur globalité, mais seulement une facette particulière qui concerne les échanges d'information horizontaux et verticaux. Ces comportements de comparaison peuvent aisément être associés à la logique de performance qui est caractérisée par la volonté d'obtenir de meilleurs résultats que les autres et le désir de reconnaissance par la hiérarchie.

Une comparaison des valeurs des deux paramètres a été réalisée afin de tester si l'effet de la logique de performance est plus important que l'effet de la logique d'apprentissage :

	χ^2	*df*	*p*
Égalité des paramètres	731,57	454	0,000
Paramètres différents	731,06	453	0,000
Différence	0,51	1	0,474

Tableau VII.9 Test de comparaison de l'influence des deux catégories de motivations sur les échanges d'information

Il n'y a donc pas de différence significative entre les effets des deux logiques sur les échanges d'information. Les deux catégories de motivations ont non seulement une influence sur les méthodes de travail, mais également sur l'intensité du travail.

L'influence des motivations sur l'intensité du travail

Pour ce qui est de l'influence des motivations de l'individu sur l'intensité du travail, elle est conforme aux attentes. Les résultats obtenus sont les mêmes que ceux présentés par Harish Sujan *et alii* (1994). Les logiques d'apprentissage et de performance ont toutes les deux un impact positif sur l'intensité du travail.

La logique d'apprentissage repose sur un grand intérêt pour le travail réalisé qui se traduit par la recherche de défis et par la curiosité. Cet intérêt intrinsèque du travail entraîne comme cela était prévu une intensité plus importante du travail (coefficient standardisé égal à 0,17 et *t-value* de 2,34). Par contre, la logique de performance repose sur l'intérêt extrinsèque du travail. Ce besoin de valorisation vis-à-vis des autres, de reconnaissance, entraîne un accroissement de l'intensité du travail (coefficient standardisé égal à 0,27 et *t-value* de 3,55).

L'impact des deux logiques sur l'intensité du travail peut être considéré comme équivalent :

	χ^2	*df*	*p*
Égalité des paramètres	731,17	454	0,000
Paramètres différents	731,06	453	0,000
Différence	0,11	1	0,741

Tableau VII.10 Test de comparaison de l'influence des deux catégories de motivations sur l'intensité du travail

Avant de discuter des implications de ces résultats sur une éventuelle mise en place d'un *benchmarking* interne, il convient de vérifier si certaines variables de contrôle, telles le type de banque ou l'expérience du directeur, ne modifient pas les estimations des paramètres.

B. L'existence de différences de comportements entre les banques AFB et les banques mutualistes

La section précédente a mis en évidence l'existence de quelques différences de comportement entre les directeurs d'agence des banques AFB par rapport à ceux des banques mutualistes, dont les *Caisses d'Épargne*. Il était donc nécessaire de vérifier que les paramètres estimés ne sont pas significativement différents pour ces deux sous-populations.

	χ^2	*df*	*p*
Modèles identiques	1 315,2	912	0,000
Modèles différents	1 313,0	906	0,000
Différence	2,2	6	0,903

Tableau VII.11 Test de la supériorité du modèle à variable médiatrice

Le fait de relâcher l'hypothèse d'égalité des paramètres entre les deux sous-populations ne permet donc pas d'améliorer de manière significative la qualité de l'ajustement. Devant cette faible amélioration, un second test a été effectué en ne s'intéressant qu'à l'hypothèse centrale sur la relation entre les échanges d'information et la performance : la différence de qualité d'ajustement entre les deux modèles n'est toujours pas significative. Alors que certaines caractéristiques des directeurs d'agences des banques AFB diffèrent de celles des directeurs des autres banques, les estimations des paramètres du modèle validé dans le paragraphe précédent sont les mêmes pour ces deux catégories de directeurs. L'expérience a, par contre, un effet sur les estimations de paramètres.

C. L'effet modérateur de l'expérience

L'échantillon a été scindé en deux sous-groupes pour distinguer les directeurs d'agences les moins expérimentés des plus expérimentés. Afin de neutraliser l'effet de la politique de gestion des ressources humaines propre à chaque réseau, l'échantillon a été scindé banque par banque en identifiant à chaque fois la valeur médiane. Cette opération entraîne des difficultés d'estimation (variances négatives), la taille des sous-échantillons étant trop faible. L'estimation du modèle suivant a également posé des difficultés :

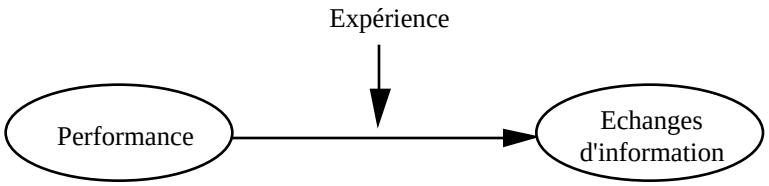

Figure VII.3 L'effet médiateur de l'expérience

Ce modèle est relativement complexe, la performance étant la combinaison de trois variables latentes et les échanges d'information, la combinaison de deux variables latentes. Ce modèle a été simplifié afin de pouvoir être testé. La première simplification concerne l'analyse des seuls échanges avec les collègues. Ce choix est justifié par le fait que ces échanges peuvent être assimilés à un début de *benchmarking* interne ce qui n'est pas le cas des échanges avec la hiérarchie. La seconde simplification concerne la mesure de la performance ; au lieu d'avoir recours à une échelle composite, les effets des différentes facettes ont été étudiés simultanément. Cela peut être schématisé ainsi :

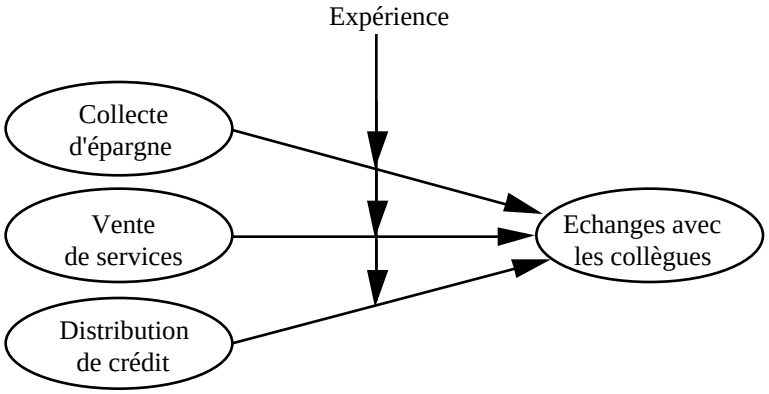

Figure VII.4 Évaluation de l'influence des différentes facettes de la performance sur les échanges d'information en neutralisant l'effet de l'expérience

La variable échanges avec les collègues a donc été expliquée par les différentes facettes de la performance (collecte d'épargne, vente de services et distribution de crédits). Les paramètres estimés pour chacune des deux sous-population sont les suivants :

	Peu expérimentés		Expérimentés	
	Paramètre standardisé	*t-value*	Paramètre standardisé	*t-value*
Collecte d'épargne	-0,217	-1,847	0,131	1,032
Vente de services	0,142	0,873	-0,141	-1,060
Distribution de crédit	-0,203	-1,240	-0,021	-0,223

Tableau VII.12 Comparaison de l'intensité de la relation entre la performance et les

bleau VII.12 Comparaison de l'intensité de la relation entre la performance et les échanges d'information avec les collègues en fonction de l'expérience

Pour tester la pertinence de la distinction entre les directeurs expérimentés et ceux qui sont moins expérimentés, la qualité de l'ajustement des modèles estimés séparément, pour chaque sous-groupe, a été comparée à celle des modèles pour lesquels des contraintes d'égalité des paramètres pour les deux sous-groupes

ont été formulées. La seule différence significative concerne la collecte d'épargne :

	χ^2	*df*	*p*
Modèles identiques	262,7	143	0,000
Modèles différents	258,7	142	0,000
Différence	4,0	1	0,046

Tableau VII.13 Évaluation de la supériorité du modèle à variable médiatrice

La formulation d'une hypothèse d'égalité entre les deux sous-groupes pour la relation entre la performance en matière de collecte et les échanges d'information avec les collègues entraîne donc une dégradation significative de l'ajustement. Cela signifie que les directeurs peu expérimentés s'informent plus sur les pratiques des autres responsables lorsqu'ils rencontrent des difficultés en matière de collecte d'épargne. Les effets observés ne sont pas très importants. L'analyse des questionnaires diffusés au sein de la banque partenaire permettra de préciser l'interprétation.

Il faut noter que la variable expérience dans l'agence n'a pas d'effet modérateur. Ce résultat n'est pas réellement surprenant, cette variable ne permettant pas de mesurer précisément l'expérience du directeur. Un directeur peut avoir une grande expérience mais, s'il vient de prendre la direction d'une nouvelle agence, la prise en considération de la variable expérience dans l'agence revient à considérer que son expérience est nulle.

Le principal résultat à retenir concerne donc la relation entre la performance et les échanges d'information. Ce résultat a été mis en évidence au cours de chaque étape de la recherche (étude auprès de la banque partenaire, auprès des banques opérant sur la même zone géographique que la banque partenaire et auprès des banques belges). L'analyse des réponses des directeurs d'agence de la banque partenaire permet de tirer des enseignements plus riches.

§2 Un affinement des résultats par l'analyse du cas de la banque partenaire

L'analyse des questionnaires diffusés auprès de la banque partenaire présente trois intérêts : une plus grande homogénéité de l'échantillon, des indicateurs de performance réels (et non pas déclarés) et un taux de retour élevé. Le questionnaire utilisé lors de cette étude n'étant pas exactement le même que pour l'étude de généralisation, tout le processus de validation des échelles a été

recommencé. Seuls les questionnaires des directeurs en poste dans leur agence depuis plus de 6 mois ont été conservés à cause des indicateurs de performance utilisés[1]. Il ne restait alors plus que 67 observations (quatre directeurs n'ayant pas assez d'expérience et trois autres n'ayant pas répondu à cette question). Le remplacement des valeurs manquantes a été réalisé selon les mêmes modalités que pour l'étude de généralisation.

Le taux de retour élevé permet de limiter le biais de non réponse (J. S. Armstrong et T. S. Overton, 1977). Afin de tester l'existence d'un tel biais, l'échantillon a été scindé en deux groupes. Les questionnaires ont été classés en fonction de leur date de retour. Les trois premiers quarts des questionnaires constituent le premier groupe alors que le second rassemble les questionnaires restants, c'est-à-dire les derniers arrivés. Des tests de comparaison des moyennes calculées pour chaque groupe, et pour tous les concepts étudiés, ont été réalisés. Une seule différence est apparue pour le concept d'adaptabilité (t de Student égal à 2,15). Les directeurs ayant répondu accorderaient une place plus importante à ce critère. Il n'est pas surprenant qu'il existe une relation entre l'adaptabilité et le fait de répondre au questionnaire. Les individus les plus curieux et ouverts sont les plus intéressés par une telle étude.

A cause de la taille réduite de l'échantillon, seule la relation entre les variables échanges d'information avec les collègues et performance a été étudiée. Tout d'abord, les indicateurs de performance explicatifs des échanges d'information ont été identifiés et l'influence de l'expérience a été vérifiée. Ensuite, l'analyse a été approfondie au moyen d'une première approche diachronique.

A. Les dimensions de la performance explicatives des échanges informationnels

Les objectifs fixés aux responsables d'agence par la direction commerciale de la banque partenaire se décomposent en trois grandes catégories : l'activité de crédit, l'activité de collecte et la vente de services. Des modèles simples ont été estimés pour évaluer l'intensité de la relation entre différents indicateurs de performance réels et les échanges d'information avec les confrères :

---

[1]Les questionnaires étant envoyés le 20 mai 1997, les indicateurs de performance utilisés étaient calculés sur les quatre premiers mois de l'année 1997.

Indicateur	Paramètre standardisé	*t-value*
Montant de prêts immobiliers par agent	-0,40	-3,10
Montant de prêts à la consommation par agent	-0,17	-1,29
Montant collecté hors trésorerie par agent	-0,06	-0,46
Nombre de cartes bancaires vendues par agent	0,15	1,15
Nombre de comptes de dépôts ouverts par agent	0,11	0,84
Pourcentage de l'objectif prêts immobiliers	-0,51	-4,08
Pourcentage de l'objectif de collecte	-0,07	-0,51
Pourcentage de l'objectif de ventes de cartes bancaire	0,07	0,52

Tableau VII.14 Paramètres estimés pour les différents indicateurs de performance

Pour saisir l'intérêt de disposer de la performance réelle, il est intéressant de comparer ces résultats à ceux obtenus au moyen de la performance déclarée. Il faut rappeler que pour le premier questionnaire, ne disposant pas d'expérience sur la mesure de performance déclarée, beaucoup d'*items* étaient très généraux[1]. Afin d'éviter les problèmes d'estimation, la performance est évaluée au moyen d'une échelle globale (N. Kumar *et alii*, 1992). La validité convergente de cette mesure est médiocre mais acceptable, la plus petite *t-value* observée étant supérieure à 2,3. Pour ce qui est de la relation entre cet indicateur de performance et les échanges d'information avec les collègues, la valeur du coefficient standardisé est de -0,127 (*t-value* de -0,89). La relation est donc négative mais non significative. En prenant le seul indicateur concernant la distribution de crédit, ce qui est une démarche peu rigoureuse la variable latente performance étant mesurée au moyen d'un indicateur unique, le coefficient standardisé estimé est alors de -0,28 (*t-value* de -2,17).

Dans l'étude de généralisation, les valeurs estimées sont du même ordre de grandeur. Ce résultat suggère deux remarques. Tout d'abord, le recours à un indicateur de performance déclaré dégrade considérablement la qualité de l'estimation. Ensuite, c'est la performance concernant un produit stratégique de la banque partenaire, le crédit immobilier, qui a le plus d'influence sur l'intensité des échanges d'information. Ce résultat confirme la validité de la formulation alternative de l'hypothèse centrale : une dégradation de la performance entraîne un accroissement des échanges d'information. Cette relation n'est pas négative et n'a pas la même intensité pour tous les indicateurs de performance disponibles à cause de la complexité des phénomènes étudiés, mais le principal facteur

[1]Ces *items* ont été détaillés dans le paragraphe consacré à la pertinence de l'autoévaluation de la performance.

explicatif est le pourcentage d'atteinte des objectifs pour le produit stratégique de la banque. Outre le fait d'utiliser la performance déclarée, l'estimation de modèles concernant des agences appartenant à des banques différentes risque d'atténuer de tels phénomènes. En effet, la variable réseau n'est pas satisfaisante, deux banques appartenant au même réseau peuvent avoir des stratégies différentes.

Alors que les résultats de l'étude de généralisation montraient un impact de la variable expérience sur la relation entre la performance et les échanges d'information, il est intéressant de voir ce qu'il en est pour la banque partenaire.

B. Une confirmation de l'impact de l'expérience

L'échantillon de 67 observations a été scindé en deux parties afin de distinguer les directeurs ayant peu d'expérience (33 observations) des plus expérimentés (34 observations). La valeur médiane pour la variable expérience dans le poste est de 8,5 années. Le modèle estimé est très simple puisqu'il s'agit d'étudier l'impact d'une variable latente mesurée par cinq indicateurs (les échanges d'information avec les collègues) sur la performance réelle mesurée par un indicateur unique (pourcentage d'atteinte des objectifs en matière de prêts immobiliers). Deux modèles sont comparés. Dans le premier, une contrainte d'égalité des paramètres pour les deux groupes est formulée alors que dans le second, les paramètres sont estimés sans contrainte. Les résultats obtenus sont les suivants :

	χ^2	*df*	*p*
Modèles identiques	19,02	11	0,144
Modèles différents	14,69	10	0,061
Différence	4,33	1	0,037

Tableau VII.15 Test de la supériorité du modèle à variable médiatrice

La différence entre les deux modèles est donc significative, ce qui signifie que les comportements des directeurs expérimentés diffèrent des comportements des directeurs d'agence ayant moins d'expérience. Les valeurs des paramètres estimés confirment ce constat :

Peu expérimentés		Expérimentés	
Paramètre standardisé	*t-value*	Paramètre standardisé	*t-value*
-0,70	-4,20	-0,15	-0,78

Tableau VII.16 Valeurs des paramètres estimés pour le modèle à variable médiatrice

Pour les directeurs d'agence peu expérimentés, une faible performance entraîne un accroissement des échanges d'information avec les collègues (*t-value* de -4,20). Pour les directeurs d'agence plus expérimentés, quel que soit leur niveau de performance, les échanges d'information avec leur collègue sont les mêmes (*t-value* de -0,78). Il est possible de représenter schématiquement ce résultat :

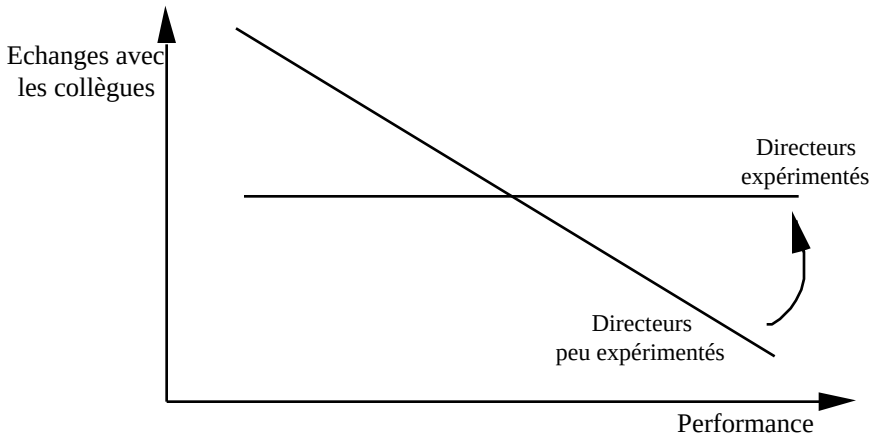

Figure VII.5 L'effet de l'expérience sur la relation échanges d'information / performance

Les variations de performance fournissent une explication complémentaire de ce résultat ; elles sont beaucoup plus importantes chez les directeurs peu expérimentés que chez les directeurs expérimentés. Cela suggère que ce sont les baisses de performance qui suscitent les échanges d'information. La variance des variations permet d'appréhender l'irrégularité des performances, ce qui n'est pas le cas des variations moyennes qui permettent seulement de saisir la tendance générale. Pour les différents indicateurs de performance, ou pour les variations de ces indicateurs, il n'y a pas de différence significative entre les directeurs expérimentés et les autres. Les variances des variations de performance de 1997 par rapport à 1996[1] sont reprises dans le tableau suivant, pour les deux catégories de directeurs :

[1]Ces variations sont toujours calculées selon le même principe, en comparant les résultats des quatre premiers mois de 1997 par rapport à la même période de l'année précédente.

Variation de :	Peu expérimentés	Expérimentés	F	Significativité
Nombre de prêts immobiliers	1,10	0,27	12,64	0,001
Nombre de prêts à la consommation	0,77	0,31	1,45	0,233
Nombre de comptes de dépôt ouverts	0,68	0,40	5,20	0,026
Nombre de cartes particuliers	1,24	0,81	6,60	0,012
Collecte particuliers hors trésorerie	5,18	4,08	0,72	0,400
Engagements particuliers	1,01	0,36	17,34	0,000

Tableau VII.17 Comparaisons des variances des variations de performances entre les directeurs expérimentés et les directeurs peu expérimentés

Les différences entre les deux groupes sont testées au moyen d'une analyse de variance sur les résidus (écart entre la valeur observée et la valeur moyenne du groupe)[1]. Pour tous les indicateurs, les variations de performance sont plus grandes pour les directeurs d'agence peu expérimentés et cette différence est significative dans les deux tiers des cas. Pour confirmer ces résultats, il est possible d'introduire une dimension diachronique dans l'analyse.

C. Vers une analyse diachronique

Au lieu d'étudier le pouvoir explicatif de la performance sur les échanges d'information, il est possible d'évaluer l'impact des variations de performance[2]. Les indicateurs utilisés sont calculés en comparant les résultats des quatre premiers mois de 1997 à ceux de la même période de l'année précédente. Cette analyse ne peut être effectuée que sur une partie de l'échantillon ; il faut que le directeur dirige son agence depuis au moins 18 mois. L'échantillon est amputé de quelques observations supplémentaires, 62 questionnaires répondant à cette contrainte. Les estimations des paramètres sont reprises dans le tableau suivant :

[1]Il s'agit du test de Levene.

[2]Certaines analyses du chapitre précédent ont montré la difficulté d'évaluer la performance au moyen de questionnaires. L'évaluation par ce même outil des variations risque d'être encore plus délicate. C'est la raison pour laquelle cette analyse ne pouvait être faite qu'en utilisant des indicateurs de performance réels.

Indicateur	Paramètre standardisé	*t-value*
Nombre de prêts immobiliers	-0,26	-1,70
Nombre de prêts immobiliers par agent	-0,27	-1,77
Engagements particuliers	-0,32	-1,94
Engagements particuliers par agent	-0,30	-1,94
Nombre de prêts à la consommation	-0,21	-1,03
Nombre d'ouvertures de comptes de dépôt	0,09	0,36
Nombre de cartes particuliers	0,18	1,31
Collecte particuliers hors trésorerie	0,01	0,30

Tableau VII.18 Paramètres estimés pour les différents variations des indicateurs de performance

Deux catégories d'explications peuvent être avancées pour justifier la relative faiblesse des relations observées. Les analyses précédentes ont montré la prégnance de la variable pourcentage d'atteinte des objectifs de prêts immobiliers. Or, à cause des évolutions du système d'information de la banque partenaire, il était impossible de disposer des montants des prêts immobiliers accordés pour le début de l'année 1996[1]. Les seuls indicateurs disponibles concernent le nombre de prêts immobiliers et le montant total des crédits accordés aux particuliers. Pour cette dernière variable, il faut savoir que l'activité de prêts à la consommation représente un tiers des crédits accordés, ce qui peut fortement influencer le total des crédits.

La seconde explication réside dans le fait que cette analyse porte sur l'ensemble des directeurs, sans neutraliser les effets de l'expérience. Il est impossible d'estimer un modèle pour chacun des deux groupes à cause de la faiblesse de la taille des deux sous-échantillons. Des coefficients de corrélation des rangs ont été calculés entre le montant des crédits aux particuliers par agent et l'intensité des échanges d'information avec les collègues. Pour les directeurs peu expérimentés le coefficient calculé est de -0,40 (significativité de 0,03) contre, pour le reste de l'échantillon, -0,11 (significativité de 0,51). Les phénomènes observés peuvent donc être atténués par le regroupement des deux catégories de directeurs d'agence.

Avant d'évoquer les théories expliquant les résultats obtenus, il convient de faire une synthèse des éléments observés. Les analyses réalisées auprès de la

[1]Plus précisément, il était nécessaire de disposer des mêmes indicateurs pour comparer les performances des deux périodes ce qui n'était pas toujours possible.

banque partenaire sont les plus intéressantes. Cependant, l'étude de généralisation est cruciale, celle-ci garantissant la validité externe de la recherche.

L'utilisation de questionnaires ne permet pas d'obtenir des informations aussi riches, fiables et valides que celles fournies par une organisation partenaire. La comparaison des résultats obtenus au moyen des informations déclarées et des informations réelles ont montré les importantes conséquences des erreurs de mesure. Alors que l'auto-évaluation de la performance pose déjà de nombreuses difficultés, comme cela a été montré dans le chapitre précédent, il semble encore plus délicat pour un individu d'évaluer l'évolution de sa performance par rapport à une période précédente. Des palliatifs peuvent être trouvés en utilisant des indicateurs faisant référence à l'atteinte des objectifs. Ainsi, le coefficient de corrélation entre l'atteinte des objectifs de prêts immobiliers et la variation des engagements auprès des particuliers[1] est de 0,62 pour les directeurs d'agence occupant leur poste depuis plus de 18 mois[2]. Cela peut s'expliquer par le fait que les objectifs sont déterminés par rapport aux résultats de l'année précédente. Le directeur qui n'atteint pas ses objectifs est donc confronté à une baisse de performance alors que celui qui les atteint, améliore sa performance par rapport à l'année précédente.

Les résultats obtenus démontrent qu'une dégradation de la performance entraîne un accroissement des échanges d'information. Pour confirmer cette interprétation, il est possible de remarquer que les variations de performance sont beaucoup plus importantes chez les directeurs d'agence peu expérimentés. Or, ces directeurs échangent plus d'information, lorsqu'ils sont en difficulté, que les individus plus expérimentés. Toutefois, il est particulièrement difficile de distinguer les effets d'une mauvaise performance de ceux d'une baisse de performance, les deux phénomènes étant interdépendants[3].

Des conjectures complémentaires peuvent être formulées concernant les comportements des directeurs d'agence expérimentés. Deux explications peuvent être avancées pour justifier que les individus en difficulté ne recherchent pas plus

---

[1]Ces variations sont toujours obtenues par comparaison des résultats des quatre premiers mois de 1997 par rapport à la même période 1996.

[2]Ce coefficient est d'autant plus important que les deux indicateurs ne sont pas exactement les mêmes. En effet, le second comprend en plus les prêts à la consommation.

[3]Aucun test complémentaire n'a pu être réalisé, à cause du petit nombre d'observations concernant la banque partenaire.

d'information. Leur connaissance du métier leur permet de comprendre leurs résultats. Cette explication suscite quelques réserves liées aux évolutions récentes et nombreuses du métier de banquier de détail. Plus probablement, ces individus savent qu'ils ne peuvent rien attendre des échanges d'information avec leurs collègues. Les individus peu expérimentés seraient victimes de leur méconnaissance de l'organisation et de leur idéalisme ; lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés, ils espèrent recevoir de l'aide ou des conseils de leurs collègues.

Ainsi, la recherche d'information ne serait pas une démarche proactive mais une démarche réactive dont l'objectif serait d'expliquer les dégradations de la performance. Ce résultat infirme les prédictions des théories de l'apprentissage organisationnel[1]. Néanmoins, il existe des réflexions, plus marginales, qui permettent d'expliquer les comportements observés.

[1]C'est la vision dominante qui est remise en cause. Néanmoins, il est délicat de parler globalement d'un grand nombre de travaux qui sont souvent contradictoires. Ainsi, pour George Huber (1991), la comparaison entre la performance réelle et la performance attendue constitue la première forme d'apprentissage.

Section 3 : une remise en cause du principe du *benchmarking* interne?

Les résultats obtenus confirment les réactions des professionnels du secteur quant au réalisme d'une démarche de *benchmarking* interne. Il semble difficile d'envisager qu'un directeur d'agence partage ses connaissances avec des collègues, sans aucune contrepartie. Néanmoins, il existe des systèmes d'animation, surprenants au premier abord, qui semblent favoriser ces comportements. Ce phénomène a été mis en évidence lors d'un des deux entretiens réalisés auprès des directeurs d'agence de la banque partenaire. Ainsi, dans un groupe d'agences, l'accent n'était pas mis sur les comparaisons des performances des responsables d'agence du groupe, mais l'accent était mis sur la performance du groupe d'agences, pris dans son ensemble, par rapport aux performances des autres groupes. Ce type d'animation semblait faciliter grandement les échanges d'information entre les responsables du groupe.

Avant de se pencher sur les théories permettant d'expliquer les résultats obtenus, il semble nécessaire de revenir sur la définition précise du principe du *benchmarking* en particulier pour la phase d'analyse. Cette phase nécessite une parfaite connaissance de ses propres méthodes et une évaluation rigoureuse de ses forces et faiblesses. Ces éléments sont indispensables pour pouvoir comparer les méthodes utilisées avec celles du partenaire et envisager des possibilités d'adaptation. Ces éléments laissent penser que seuls des échanges entre personnes ayant la même fonction permettent réellement d'identifier des pratiques intéressantes. Cette tâche peut également être réalisée par un responsable hiérarchique disposant (encore) d'une excellente connaissance des pratiques au sein de son organisation.

Ainsi, il y a peut-être un malentendu sur le principe même du système mis en place. Les présentations des outils d'animation sont très souvent axées sur les aspects techniques et négligent les aspects humains concernant l'utilisation des outils. Les systèmes préconisés sont-ils réellement des outils de *benchmarking* ou bien des échanges d'information régulés par la hiérarchie? Le fait que l'individu mène seul la phase d'analyse, au lieu de se conformer strictement aux procédures édictées par la hiérarchie, constitue l'originalité du *benchmarking* interne par

rapport aux méthodes traditionnelles d'animation. La description fournie par Robert Simons (1995, p.99) est un peu ambiguë sur ce point, l'analyse interactive des résultats des agences n'étant pas détaillée. Si le processus décrit par Robert Simons est bien une comparaison des résultats obtenus par différents responsables d'agence bancaire, le rôle de la hiérarchie semble important. Si ce rôle est peu évoqué dans l'exemple proposé, les descriptions du fonctionnement des systèmes interactifs de contrôle sont sans ambiguïté concernant la place primordiale de la hiérarchie. Dans le cadre de cette réflexion, le *benchmarking* est considéré comme une méthode originale d'animation consistant en une comparaison auto-régulée des performances, le rôle de la hiérarchie étant alors secondaire.

Différents éléments théoriques permettent d'expliquer les résultats obtenus. Dans un premier temps, les critiques issues de la littérature consacré à l'apprentissage organisationnel seront détaillés. Dans un deuxièmes temps, des éléments issus des théories plus générales des organisations viendront conforter ces explications. Enfin, dans un troisième paragraphe, des recommandations seront formulées afin d'améliorer la gestion des savoirs au sein du réseau bancaire.

§1 L'idéalisme des théories de l'apprentissage

Le réseau bancaire est une structure particulièrement propice à la création de connaissances individuelles ce qui rend, *a priori*, cette forme d'organisation idéale pour la mise en place d'un *benchmarking* interne. Les mêmes règles ou procédures s'appliquent à un grand nombre d'individus, ce qui augmente la probabilité d'émergence de déviances potentiellement bénéfiques pour l'organisation. L'apparition de ces déviances peut dépendre de caractéristiques individuelles, mais également des difficultés ou des situations auxquelles l'individu est confronté. D'autres situations peuvent aussi entraîner le développement de connaissances nouvelles comme l'arrivée d'un directeur d'agence ayant déjà travaillé dans un autre réseau bancaire, le fait d'être fréquemment confronté à un type de clientèle particulier... La liberté d'action laissée à l'individu permet d'accroître l'efficacité du réseau en augmentant les opportunités de créations de connaissances. Cependant, il faut toujours trouver un juste équilibre entre les routines d'exploration ou dynamiques et les routines d'exploitation ou stables afin d'éviter toute situation extrême.

Cette description de la création de connaissances au sein du réseau bancaire est consensuelle. La principale limite des théories de l'apprentissage concerne la diffusion des connaissances. Après avoir rapidement évoqué ce problème récurrent, les facteurs pouvant améliorer la diffusion seront développés. Enfin, les préconisations de Robert Simons permettront de développer un ensemble cohérent de mesures indispensables pour qu'un système de contrôle soit réellement interactif.

A. Le problème récurrent de la diffusion des connaissances : les routines défensives

L'évocation des routines défensives renvoie aux réflexions développées par Chris Argyris et Donald Schön (1978) qui sont selon Philippe Baumard (1995) souvent éludées. D'une manière générale, Chris Argyris et Donald Schön (1996, p.198) remarquent que la littérature énumère de nombreux facteurs censés améliorer l'apprentissage des organisations. Cependant, peu de réflexions se sont attachées à leur mise en oeuvre effective. Ce n'est pas le cas de Chris Argyris et Donald Schön qui accordent une très grande importance aux démarches de type recherche-action.

La principale limite identifiée lors de l'analyse de la démarche de *benchmarking* au travers des théories de l'apprentissage était le processus de transfert des connaissances. Le critère garantissant le transfert le plus souvent évoqué est le caractère explicite (I. Nonaka, 1994). D'autres critères sont parfois cités comme les caractères enseignable, articulé, observable en action, simple et indépendant (S. Winter, 1987). Différents processus de transfert sont décrits comme la socialisation, la formalisation, l'intériorisation et la combinaison (R. Reix, 1995 ; I. Nonaka, 1994). Ces mécanismes un peu simplificateurs ne semblent pas prendre en considération l'ensemble des facteurs politiques régissant les échanges informationnels.

La démarche exposée par Chris Argyris (1993) est beaucoup plus lourde mais plus réaliste. L'objectif est de passer du modèle de type I, qui bloque les apprentissages, à un modèle de type II[1]. Pour inciter les membres d'une organisation à entrer dans le processus d'apprentissage, deux démarches

[1]Ces modèles ont été décrits rapidement dans le chapitre 5.

complémentaires sont préconisées : la méthode des cas et le diagramme d'action. La méthode des cas doit aider les membres de l'organisation à prendre conscience de l'écart qui existe entre la théorie qu'ils professent et leur théorie d'usage. Le diagramme d'action permet de montrer aux dirigeants comment les routines défensives contribuent à faire obstacle aux apprentissages en double boucle tout en mettant l'accent sur la responsabilité des dirigeants dans ces dysfonctionnements (B. Moingeon et B. Ramanantsoa, 1993).

L'utilisation de ces deux outils suscite un certain nombre de remarques. Tout d'abord, une bonne utilisation de ces outils doit mettre en évidence des problèmes embarrassants qui risquent d'engendrer des blocages, d'activer des routines défensives. Ensuite, la démarche préconisée doit en premier lieu être mise en oeuvre au sommet de l'organisation. Après, la démarche doit être diffusée progressivement tout au long de la hiérarchie. Cela nécessite un savoir faire des cadres, qui sont en charge de cette diffusion, comparable à celui du chercheur-intervenant. A chaque étape, le "formateur" qui est donc au départ un intervenant extérieur puis un cadre pour la diffusion des principes, doit instaurer un climat de confiance afin de dépasser les blocages. Le formateur doit lui même agir en conformité avec les prescriptions du modèle II.

La démarche préconisée par Chris Argyris présente deux limites : sa lourdeur et sa contextualisation. Cette lourdeur vient d'être évoquée au travers de la description des outils et de leur utilisation. Elle se comprend aisément par l'objectif ambitieux qui est la mutation vers l'organisation apprenante. La seconde critique concerne l'environnement dans lequel la recherche-action est menée, un cabinet de conseil. Selon Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa (1993, p.314), un des intérêts de l'approche est son universalité malgré les nécessaires adaptations aux structures ou aux stratégies. Il semble néanmoins délicat de transposer des recommandations et des démarches développées dans le cadre très particulier de la bureaucratie professionnelle. Dans ces organisations, le centre opérationnel, pour reprendre la terminologie d'Henry Mintzberg (1993), occupe une place primordiale grâce au pouvoir et aux compétences de ses acteurs.

Il existe des recommandations beaucoup plus opérationnelles qui peuvent favoriser les transferts de connaissance, même si ces systèmes ont des limites et peuvent impliquer des comportements déviants.

B. Les facilitateurs des transferts de connaissance

Chris Argyris propose un modèle complexe d'organisation visant à favoriser les échanges d'information. Il existe cependant des facteurs, plus facilement maîtrisables, qui peuvent favoriser ces échanges. Un certain nombre de ces facteurs sont évoqués par George Huber (1991) qui formule des propositions à partir de différentes revues de littérature[1]. Trois grands domaines sont distingués : la probabilité de transmission et de déformation, ainsi que les délais.

Sans détailler ces propositions, il convient de s'attarder sur ces facteurs qui améliorent les échanges de manière quantitative (probabilité de transmission) et qualitative (probabilité de déformation et délais). Les cinq grandes catégories de facteurs qui constituent des leviers d'action sont :

- la pertinence perçue de l'information qui implique une sensibilisation des acteurs à leur force de proposition ;
- le pouvoir et le statut du destinataire de l'information. Cela donne une place centrale à la hiérarchie dans le processus de transfert ;
- les coûts perçus de transmission, le nombre d'intermédiaires, le *medium* utilisé et la charge de travail ;
- les systèmes de sanction et de récompense ;
- et la fréquence des échanges précédents.

Exception faite du premier facteur, ces moyens d'action sont directement mobilisables, ce qui n'est pas toujours le cas des préconisations développées dans le cadre des réflexions consacrées à l'apprentissage organisationnel. Ces moyens présentent également l'avantage de la simplicité par rapport à la complexité de la démarche préconisée par Chris Argyris (1993).

Il est particulièrement intéressant de remarquer que ces paramètres sont précisément les facteurs décrits par Robert Simons (1995) comme conditionnant le bon fonctionnement des systèmes interactifs de contrôle.

---

[1]L'ensemble de ces propositions est repris dans la première section du chapitre 5.

C. Les conditions de bon fonctionnement des systèmes interactifs de contrôle

C'est Robert Simons (1995) qui a conceptualisé l'idée de systèmes interactifs de contrôle ; il a également décrit leurs conditions de bon fonctionnement. L'objectif de ces systèmes est de susciter le débat et le dialogue pour stimuler l'apprentissage organisationnel et l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies. C'est un outil de diagnostic / contrôle qui est utilisé à cette fin, mais un certain nombre de conditions doivent être remplies pour que cet outil fonctionne effectivement de manière interactive. Robert Simons (1995, pp.117-119) met essentiellement l'accent sur les systèmes d'incitation ou de récompense. Il semble toutefois nécessaire de dissocier ces systèmes du rôle de la hiérarchie.

Deux aspects importants des systèmes de récompense doivent être détaillés : le caractère subjectif de la récompense et l'intérêt porté aux contributions plutôt qu'aux résultats. Il n'existe pas de formule permettant de calculer les récompenses en fonction des contributions, les récompenses étant nécessairement subjectives. Elles reposent simultanément sur des faits et sur des intuitions. Le facteur récompensé étant la créativité, il est impossible de spécifier *a priori* les modalités de rétribution. La subjectivité du système permet de gratifier les comportements de recherche d'opportunité, d'expérimentation de nouvelles idées, et de partage de l'information au sein de l'organisation. Il s'agit plus de récompenser les contributions que les résultats obtenus. Ainsi, lorsque les contributions sont récompensées, les acteurs tentent de rendre visibles leurs comportements à leur responsable hiérarchique.

Robert Simons distingue les formes économiques des formes non économiques de récompense. Les récompenses économiques se traduisent par un accroissement du pouvoir d'achat présent (augmentation de salaire ou primes) ou futur (*stock options*). La promotion, qui apporte un profit économique ainsi que de la reconnaissance et du prestige, est la forme finale de récompense. Il s'agit d'une solution intéressante pour deux raisons. Tout d'abord, les systèmes interactifs mettent en évidence les capacités d'agir en dehors des recommandations de la hiérarchie. C'est un point important qui montre que l'individu est apte à prendre des responsabilités plus importantes au sein de l'organisation. Ensuite, les systèmes interactifs soulignent la capacité de l'individu à identifier et à faire face aux incertitudes stratégiques, ce qui est un prérequis

nécessaire pour occuper une fonction plus importante dans l'organisation. Les responsables hiérarchiques efficaces usent aussi des récompenses non économiques qui reposent sur la valorisation de l'individu au travers d'éloges ou de signes de reconnaissance publics.

Le bon fonctionnement des systèmes interactifs repose également sur les compétences de la hiérarchie (R. Simons, 1995, pp.118-119). L'apprentissage organisationnel est grandement facilité par la qualité des questions et des débats animés par l'encadrement. Cela permet également de légitimer le système de récompense subjectif, les responsables étant à même de comprendre les efforts fournis et les contributions. Enfin, les responsables hiérarchiques qui ont subi ces systèmes maîtrisent mieux les comportements indésirables et sont capables d'identifier les individus qui jouent contre le système subjectif de récompense.

Ainsi, les paramètres indispensables au bon fonctionnement des systèmes interactifs décrits par Robert Simons présentent de nombreuses similarités avec les facteurs facilitant les transferts d'information évoqués par George Huber. Les principaux moyens d'action sont les systèmes de récompense et la hiérarchie. Le rôle de la hiérarchie, tel qu'il est présenté par Robert Simons, recouvre tous les autres facteurs décrits par George Huber comme l'importance perçue de l'information, la fréquence des échanges, les coûts de transmission... Il existe donc un certain nombre de moyens permettant d'envisager la mise en place d'un *benchmarking* interne. Cependant, le système tel qu'il commence à se dessiner s'éloigne de la vision idéale d'un *benchmarking* auto-régulé fonctionnant selon le principe du libre échange des connaissances. Il est possible d'inscrire ces modes de fonctionnement dans un cadre organisationnel plus général.

§2 Les conséquences sur la structuration du réseau

La hiérarchie semble donc jouer un rôle important dans les apprentissages au sein du réseau bancaire. Au premier abord, cette constatation paraît contradictoire, la hiérarchie étant associée à la structure bureaucratique alors que l'apprentissage organisationnel est systématiquement associé à des structures de type organique. Néanmoins, dans ces conditions, l'expression d'organisation apprenante prend tout son sens, la critique constatant l'antagonisme des deux termes n'ayant plus de raison d'être.

La structure du réseau bancaire a été décrite comme une bureaucratie à clones, hybride de la structure divisionnelle et de la bureaucratie mécaniste. La nécessité d'une plus grande indépendance des responsables d'agence bancaires laissait penser que la structure du réseau bancaire se rapprochait plus de la structure divisionnelle même si de nombreuses limites avaient été avancées. La mise en avant du rôle de la hiérarchie dans l'organisation idéale du réseau bancaire remet en cause cette analyse. Le réseau bancaire ne serait rien d'autre qu'une bureaucratie mécaniste, ce qui n'annihilerait pas les possibilités d'apprentissage. La théorie des transactions informelles permet de confirmer cette vision.

Dans un premier temps, il sera nécessaire de préciser l'antagonisme qui existe entre les théories de l'apprentissage organisationnel et la théorie des transactions informelles. Dans un second temps, les rares éléments théoriques démontrant l'intérêt de la structuration bureaucratique pour le développement des apprentissages et des innovations seront évoqués.

A. L'antagonisme des théories de l'apprentissage et de la théorie des transactions informelles

La théorie des transactions informelles fournit un cadre explicatif particulièrement riche des phénomènes observés. Alors que la théorie de l'agence se penche sur la relation liant le principal et l'agent, la théorie des transactions informelles décrit en plus[1] les interrelations entre les agents qui sont appelés bureaucrates. Ces réflexions avancent des arguments justifiant l'intensité et la qualité des échanges verticaux et horizontaux. Jusqu'à présent, les théories les plus séduisantes, celles de l'apprentissage organisationnel, ont donc été privilégiées par rapport aux abstractions et au caractère apparemment moins opérationnel de la théorie des transactions informelles.

Ces deux visions de l'organisation sont concurrentes. Les théories de l'apprentissage organisationnel soulignent systématiquement les intérêts de l'organisation de type organique qui favoriserait les échanges horizontaux et le développement de connaissances nouvelles, ce qui entraînerait un accroissement de la performance (S. F. Slater et J. C. Narver, 1995). A l'opposé, une des

[1]Les acteurs étant alors respectivement appelés sponsor et bureaucrate.

hypothèses fondamentales de la théorie des transactions informelles est la supériorité, en termes d'efficacité, des transactions verticales sur les transactions horizontales. Les membres d'un groupe ont tout intérêt à tenter de redistribuer à leur avantage les ressources auxquelles ils ont accès plutôt que de chercher à augmenter les ressources globales de l'organisation dont ils ne profiteraient que partiellement. Par contre, la confiance accumulée entre supérieur et subordonné permet, en réduisant les coûts de transaction, d'accroître l'efficacité de l'organisation. Ces éléments s'opposent à l'idée traditionnelle selon laquelle la coopération horizontale permet d'améliorer la productivité. Cette coopération horizontale ne serait favorable que dans le cas de groupes de taille très réduite (R. Wintrobe et A. Breton, 1986), ce qui n'est pas le cas du réseau bancaire.

Les conditions de bon fonctionnement des systèmes interactifs décrites par Robert Simons (1995) permettent de renforcer la confiance verticale. Il s'agit du premier objectif des systèmes de récompense mais le rôle de la hiérarchie doit également être souligné. Les responsables doivent être expérimentés, capables de poser les bonnes questions et conscients des efforts réalisés par les subordonnés. Ces critères permettent de légitimer la hiérarchie et de renforcer les réseaux de confiance verticaux. C'est une vision traditionnelle de l'organisation qui se trouve renforcée : la hiérarchie joue un rôle important et les velléités d'auto-organisation sont remises en cause. Il est surprenant de prôner la mise en place d'un système d'animation comme le *benchmarking* qui favorise les échanges horizontaux et l'accroissement de la confiance horizontale. En effet, selon la théorie des transactions informelles, ces phénomènes nuisent à l'efficacité de l'organisation. Cette théorie permet aussi d'expliquer l'innovation dans l'environnement bureaucratique.

B. L'innovation dans l'organisation bureaucratique

Alors que la structure organique est présentée comme idéale pour le développement des connaissances, David Courpasson (1998) remarque que le changement peut aussi bien s'appuyer sur un terreau bureaucratique stable, où la menace est moins prégnante, que sur une organisation floue et désordonnée, où la liberté d'agir et de prendre des risques a tous les accents de l'injonction autoritaire. Les associations bureaucratie et immobilisme, règle et changement, hiérarchie et rigidité des commandements doivent être dépassées. Le sociologue défend le rôle de la règle. En l'absence de politique écrite, chaque prise de décision, même simple en apparence, est susceptible d'enfreindre la politique non

déclarée et de susciter des réprimandes. La présentation d'un cas dans lequel les intérêts de la structure bureaucratique pour l'innovation ont été mis en évidence sera suivie par l'exposé des arguments issus de la théorie des transactions informelles.

Innovation et bureaucratie : le cas des brasseurs japonais

L'analyse des pratiques des brasseurs japonais permet à Tim Craig (1995) de montrer que la structure bureaucratique favorise l'innovation. Depuis le milieu des années 1980, le marché de la bière japonais est en pleine mutation ; le nombre de lancements de produits nouveaux par an a été décuplé entre 1985 et 1993, par rapport à la période 1964-1984. Les évolutions de la demande ont amené les brasseries vers une stratégie unique de développement de produits nouveaux, ce qui a entraîné des changements majeurs dans la structuration de ces entreprises. Afin de favoriser la créativité et l'émergence d'idées novatrices, les dirigeants n'ont pas choisi d'alléger les systèmes de contrôle ou d'encourager les individus à agir comme bon leur semble. Au contraire, de nouvelles procédures, qui peuvent être qualifiées de bureaucratiques, ont été formalisées.

A cause des contraintes techniques, les services de production étaient en charge du développement des produit nouveaux, le service marketing ne jouant aucun rôle dans ce processus. La brasserie qui est à l'origine des changements radicaux d'organisation traversait une crise grave, sa part de marché étant passée de plus de 75% après la seconde guerre à moins de 10%. La démarche mise en oeuvre par cette entreprise[1] peut être caractérisée par les éléments suivants :

- la création d'unités centralisant le processus de création des produits nouveaux ;
- une implication précoce et importante de tous les services ;
- les informations recueillies auprès des consommateurs sont beaucoup plus nombreuses et utilisées ;
- l'utilisation de procédures pour systématiser le processus de développement des produits.

Le dernier point est le plus surprenant mais, chez tous les brasseurs interrogés, un important accroissement du nombre des procédures a été observé. Tim Craig a synthétisé, pour une entreprise, l'ensemble des procédures dans un

[1]Toutes les entreprises concurrentes ont rapidement mis en place cette même organisation.

schéma dont la complexité est étonnante. Les phases suivantes sont identifiées : l'analyse des attentes des consommateurs, la création de nouveaux concepts, le développement, l'évaluation et l'affinement des prototypes, des échanges d'information avec l'ensemble des services et des évaluations périodiques par différents comités. Ce processus a été progressivement formalisé.

De nombreux systèmes ont évolué dans les organisations étudiées comme les systèmes de récompense. Ces derniers ont pour objectif de développer une culture d'entreprise dans laquelle les individus n'évitent plus le risque par peur de l'échec. Le principe général consiste à valoriser les succès sans prendre en considération les échecs. De nombreuses autres règles ont été développées afin de favoriser les mutations vers d'autres filiales opérant sur des marché différents, ce qui permet d'injecter des idées nouvelles.

Une dérive vers la bureaucratie traditionnelle est toujours possible : il est plus facile de rédiger des règles que de les dépasser. Toutefois, ce danger semble limité. Différents dirigeants précisent que les règles ne sont pas permanentes mais qu'elles doivent évoluer périodiquement pour limiter les phénomènes d'inertie. L'organisation bureaucratique n'est donc pas nécessairement inhibitrice de toutes les initiatives innovantes ou de changement, mais elle peut les favoriser. Les éléments factuels décrits par Tim Craig (1995) sont aisément critiquables, des facteurs contingents pouvant toujours être trouvés. Shona Brown et Kathleen Eisenhardt (1997) arrivent à une conclusion similaire suite à une analyse d'entreprises opérant dans des secteurs en évolution permanente ; l'existence de procédures permet de favoriser le succès des innovations[1]. Toutefois, cette réflexion s'inscrit dans un courant de réflexion plus global qui modère les préconisations des théories de l'apprentissage.

Innovation et bureaucratie : le cadre explicatif de la théorie des transactions informelles

La théorie des transactions informelles fournit un cadre explicatif des phénomènes d'innovation dans les bureaucraties. La théorie des droits de propriété explique l'inefficacité des bureaucraties par l'impossibilité pour les

[1]Dans une réflexion plus théorique concernant l'antagonisme des termes apprentissage et organisation, Karl Weick et Frances Westley (1996) remarquent que la bureaucratie est capable d'apprentissages, mais incrémentaux. A l'opposé, la structure organique permet les apprentissages radicaux.

bureaucrates de s'approprier les gains qui résultent de leur effort[1]. Par conséquent, ils ont intérêt à minimiser leurs efforts et ils se rémunèrent sous la forme d'avantages non pécuniaires comme le prestige. Cette argumentation ignore l'évaluation par leurs supérieurs des bureaucrates. Albert Breton et Ronald Wintrobe (1982) montrent que les dirigeants d'un monopole peuvent être très efficaces s'ils sont soumis à la concurrence entre dirigeants. C'est à l'évidence le cas de l'agence bancaire. Malgré l'existence d'un monopole, les comparaisons ou la concurrence avec d'autres responsables d'agence permet d'assurer une certaine efficacité de la structure.

L'élément le plus intéressant concerne l'innovation. La concurrence entre les bureaux se fait sur un ensemble de dimensions qui n'est pas pris en considération dans le modèle traditionnel de concurrence par les prix. Le bureaucrate est considéré comme un innovateur lorsqu'il est le premier à mettre en oeuvre une idée nouvelle, se créant ainsi un monopole qui lui permet de s'approprier une rente. Ce monopole est alors attaqué par les autres bureaux ce qui permet de distinguer les innovateurs des suiveurs. Le bureaucrate a intérêt à se comporter en innovateur afin de se voir allouer des ressources complémentaires et de renforcer son réseau de confiance verticale. En effet, les transferts de connaissances vers la hiérarchie permettent au sponsor d'améliorer ses performances et de se faire remarquer par son propre sponsor. Toutefois, la concurrence entre les bureaux ne doit pas être trop intense, cela pouvant nuire à l'accumulation de confiance verticale et renforcer les réseaux horizontaux[2].

La théorie des transactions informelles permet d'expliquer les observations qui ont été faite au cours des différentes études. Certaines des préconisations des théories de l'apprentissage organisationnel sont fortement remises en cause. Néanmoins, il convient de noter la complémentarité de ces deux visions qui permettent de formuler des réflexions originales concernant la gestion des apprentissages au sein du réseau bancaire.

---

[1]Ces éléments ont été développés dans le premier chapitre.

[2]Cette théorie fournit également des explications intéressantes du déclin des organisations stables, les gains marginaux positifs de l'accroissement de la confiance verticale étant plus que compensés par les effets négatifs croissants de l'accroissement de la confiance horizontale.

§3 Des propositions pour la gestion des connaissances au sein du réseau bancaire

Alors que le réseau bancaire est une organisation très fortement centralisée, la mise en place d'un *benchmarking* interne aurait entraîné un basculement vers une structure de type réseau. Une des caractéristiques de ces structures est l'intensité des relations entre les unités. Le schéma suivant permet de comparer les deux formes d'organisation concurrentes :

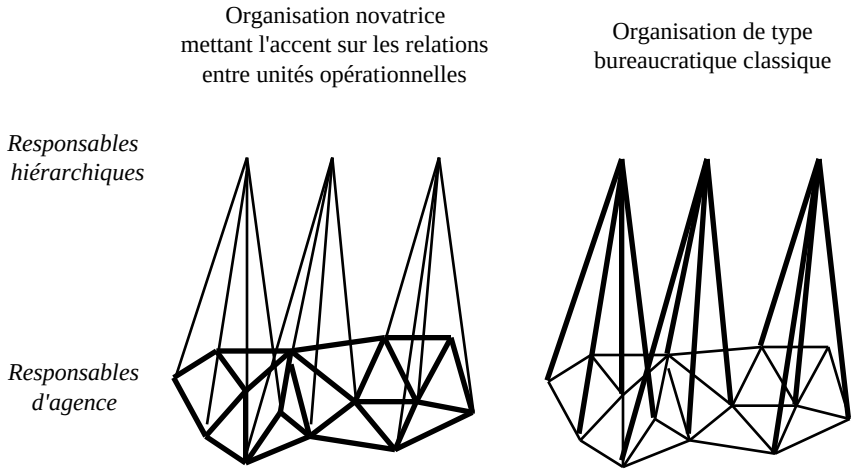

Figure VII.6 Les deux formes concurrentes d'organisation du benchmarking *interne*

L'exemple présenté *supra* représente le cas dans lequel les échanges sont équilibrés, c'est-à-dire que tous les directeurs d'agence ont approximativement le même nombre de contacts avec leurs collègues. Ce cas est assez peu réaliste, les individus les plus performants risquant d'être beaucoup plus sollicités que les individus les moins performants[1] :

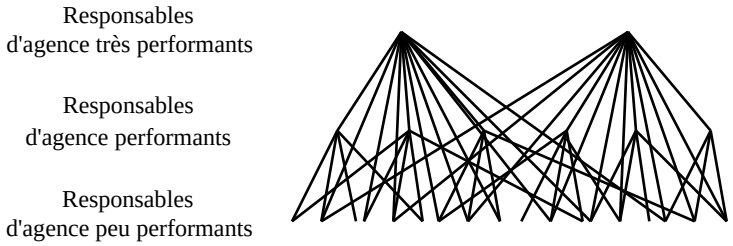

Figure VII.7 L'utopie du benchmarking *interne*

[1]L'identification des partenaires de benchmarking en utilisant les méthodes d'enveloppement des données (DEA) conduit aussi à ce type d'organisation.

Cette représentation est très significative : la mise en place d'un *benchmarking* classique entraînerait une modification importante de la structure. Les directeurs les plus performants seraient amenés à jouer le rôle de supérieur hiérarchique. Toutefois, à cause du nombre élevé d'échanges, ils ne seraient plus en mesure d'exercer leurs responsabilités. La seule solution réaliste est donc la centralisation de l'information par le responsable hiérarchique.

Le hiérarchie doit alors remplir deux missions complémentaires : identifier les idées innovantes avant de les diffuser, conformément à la vision processuelle de l'apprentissage de George Huber (1991). Le rôle de chaque acteur au cours de ces deux phases sera précisé au moyen des résultats obtenus et des différentes théories mobilisées. Ensuite, le cadre théorique de Robert Simons (1995) ainsi que les conclusions des analyses réalisées permettront de relativiser différentes propositions de systèmes d'animation.

A. L'acquisition des connaissances

De très nombreuses recommandations sont formulées pour favoriser le développement de connaissances nouvelles. Il s'agit de la principale finalité des réflexions sur l'apprentissage organisationnel. Cependant, ces réflexions portent le plus souvent sur les formes radicales d'apprentissage, c'est-à-dire sur les routines exploratoires ou dynamiques par opposition aux routines d'exploitation ou stables (K. E. Weick et F. Westley, 1996). Il n'est en aucun cas question de préconiser un accroissement des marges de liberté afin de favoriser l'*intrapreneurship*. Par rapport aux pratiques existantes dans les réseaux bancaires, il n'est pas question d'élargir les marges de liberté accordées aux responsables d'agence.

Néanmoins, les responsables doivent prendre conscience de leur rôle dans la mise à jour des procédures et dans l'évolution des pratiques. Un certain nombre de recommandations sont faites pour amorcer la mutation vers l'organisation apprenante. Elles semblent superficielles et modestes par rapport à l'objectif annoncé. Elles trouvent ici toute leur place, ces recommandations s'insérant dans un cadre plus général. David Garvin (1993) décrit les détails pratiques sur lesquels reposent les grandes philosophies de l'apprentissage[1] tels des

[1]Ces pratiques ont été exposées de manière plus approfondie dans le chapitre 5.

programmes de formation aux méthodes de résolution de problèmes[1]. Plus que les techniques, ces programmes de formations sont un signal fort et montrent l'intérêt accordé par la hiérarchie aux propositions nouvelles issues du centre opérationnel. D'autres actions complémentaires concernent la sensibilisation des directeurs d'agence à leur rôle d'interface avec le marché. L'importance de cette problématique peut être mesurée par le nombre de réflexions consacrées à l'orientation marché ou client (A. K. Kohli et B. J. Jaworski, 1990 ; J. C. Narver et S. F. Slater, 1990 ; B. J. Jaworski et A. K. Kohli, 1993 ; J. M. Sinkula, 1994...). Une telle orientation est le moyen le plus direct d'identifier les attentes des clients et de fournir des réponses adaptées (J. Le Bon, 1997).

Les motivations des directeurs d'agence constituent une autre variable d'action. La logique d'apprentissage est directement liée au processus de création de connaissances et aux comportements adaptatifs. La logique de performance est également intéressante, les systèmes de rétribution n'étant plus seulement fondés sur l'atteinte des objectifs mais également sur les comportements innovateurs. Cette variable a aussi une forte influence sur l'intensité des échanges d'information, comportement qui favorise les apprentissages. Ces critères sont utilisables pour recruter les directeurs d'agence ou pour les évaluations de compétences. Il existe aussi des moyens pour faire évoluer ces motivations comme les feedback (H. Sujan *et alii*, 1994) ou les systèmes de contrôle (A. K. Kohli et *alii*, 1998).

Ces leviers d'action sont à la disposition de la hiérarchie tout comme les systèmes de rétributions. Cette intervention de la hiérarchie fait évoluer le problème de la gestion des connaissances depuis l'acquisition vers la diffusion. Cela montre l'aspect un peu réducteur de la vision processuelle, la création et la diffusion étant liées dans certains cas. Les interactions entre le directeur d'agence et son responsable hiérarchique peuvent mettre en évidence des pratiques innovantes ; les deux acteurs développent alors mutuellement leurs connaissances respectives. Dès qu'une connaissance sera formalisée par le responsable hiérarchique, elle sera diffusée auprès des autres agences du groupe, afin de se constituer une rente, et soumise au sponsor pour accroître la confiance verticale.

---

[1]Des techniques statistiques de base permettent, par exemple, de faire des inférences.

B. La diffusion des connaissances

Les rétributions sont le premier moyen de favoriser les transferts de connaissances. Leur rôle est de compenser la perte de l'innovateur liée à la renonciation à sa rente. D'autres moyens de favoriser les transferts existent comme l'aplatissement de la structure pour limiter le nombre d'intermédiaire (G. P. Huber, 1991). Cet aplatissement a pour conséquence directe un accroissement du pouvoir du responsable hiérarchique, ce qui faciliterait encore la transmission d'information et limiterait les déformations. L'importance perçue des informations est aussi un paramètre important. Elle renvoie aux programmes de formation évoqués dans le paragraphe précédent dont un des objectifs implicite est la sensibilisation des directeurs d'agence à cette mission.

Les outils proposés dans le chapitre 4 permettent d'identifier les unités efficientes. Il ne s'agit que d'un outil, mais il doit aider le responsable hiérarchique à faire émerger des pratiques plus pertinentes. Pour être utilisé de manière satisfaisante, il doit respecter les recommandations de Robert Simons (1995). Un tel système suppose que les responsables hiérarchiques aient des compétences particulières. Ils doivent tout d'abord parfaitement connaître le métier de responsable d'agence. Ensuite, ils doivent être formés de manière à disposer des qualités nécessaires pour favoriser les échanges avec les directeurs d'agence et établir une relation de confiance. Enfin, ils doivent savoir récompenser de manière équitable les contributions de chacun.

Le système repose donc sur la relation de confiance qui existe entre la hiérarchie et les directeurs d'agence. L'information doit ensuite être redistribuée dans l'ensemble du réseau. Des échanges entre les responsables de groupes d'agences sont alors nécessaires. Conformément à la théorie des transactions informelles, le responsable de groupe d'agence doit lui aussi être récompensé par son sponsor (le responsable du réseau commercial) pour son travail et ses contributions dans l'identification de pratiques innovantes. Ce mode de coordination est synthétisé dans le schéma suivant qui est simplificateur. Ce réseau n'a qu'un seul échelon hiérarchique intermédiaire et les relations au sein de l'agence ne sont pas étudiées[1].

---

[1]Le directeur d'agence est bien entendu le sponsor des membres de son équipe.

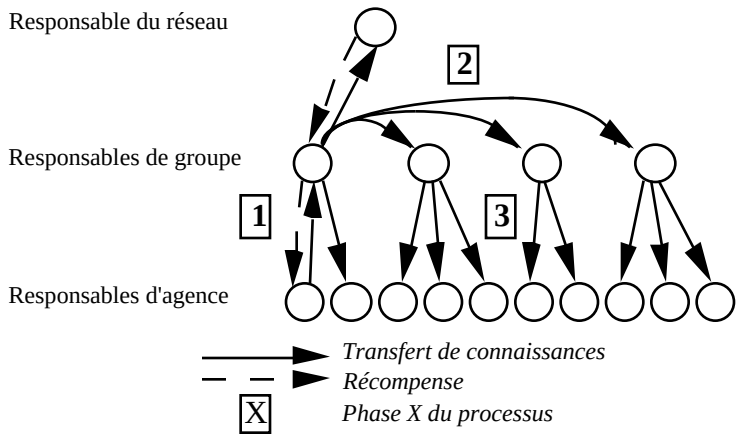

Figure VII.8 Le processus idéal de diffusion des connaissances

Dans un premier temps, les échanges entre un responsable de groupe et un directeur d'agence permettent d'identifier une pratique innovante. Ce transfert d'information est facilité par la relation de confiance qui existe entre les deux hommes et par le système de récompense. Dans un deuxième temps, le directeur de groupe diffuse cette connaissance auprès de ses collègues. Cette diffusion est là encore facilitée par un système de rétribution approprié. Enfin, la troisième étape est la diffusion de la nouvelle pratique, par les directeurs de groupe, auprès des directeurs d'agence dont ils ont la responsabilité. Les réflexions sur la formalisation des connaissances ne doivent pas être négligées pour éviter que les informations soient déformées ou perdent de leur substance (I. Nonaka, 1994 ; Ph. Baumard, 1996).

Cette vision de l'organisation aurait pour avantage complémentaire de ne pas renforcer la confiance horizontale qui serait, selon la théorie des transactions informelles, nuisible à la performance organisationnelle. Il s'agit d'une vision relativement conservatrice, le rôle de la hiérarchie étant prégnant. Elle repose sur une décentralisation de la création de savoirs associée à une centralisation des connaissances. Le réseau bancaire ne peut en aucun cas être contrôlé uniquement au moyen d'une telle approche. Il ne faut pas oublier la dualité des systèmes de contrôle décrite par Robert Simons (1995). Cette réflexion a porté sur les systèmes interactifs de contrôle qui viennent en complément des systèmes de diagnostic / contrôle. Les propositions de nouveaux modes de coordination oublient souvent cette dualité et sont empreintes d'un certain idéalisme.

C. Une remise en cause et une relativisation des "nouveaux" modes de coordination

Pour faire face aux défis auxquels les organisations sont de plus en plus fréquemment confrontées, un certain nombre de propositions sont formulées. Il s'agit également de répondre à l'absence de modèle de synthèse satisfaisant. La solution proposée par Mathieu Detchessahar (1998) est dénommée espace de discussion alors que Nicole Giroux et Yvonne Giordano (1998) préconisent le passage du monologue au dialogue pour communiquer le changement. Ces propositions seront relativisées au moyen du cadre théorique de Robert Simons (1995) et des observations réalisées.

L'espace de discussion

Mathieu Detchessahar (1998 ; 1997) présente un mode de coordination adapté aux situations dans lesquelles l'incertitude est forte. Des analyses de cas menées dans des entreprises de transport de marchandises ont abouti à la mise en évidence d'une structure appelée espace de discussion.

> *C'est un espace à l'intérieur duquel les opérateurs (commerciaux, exploitants, affréteurs, logisticiens, opérateurs du client) sont invités à faire un usage public de leur raison critique afin de régler collectivement une situation d'incertitude. [...] Il est un lieu ouvert, structuré, décentralisé et différencié de construction collective des solutions productives.*

La méthodologie mise en oeuvre permet de fournir des descriptions riches des modalités de fonctionnement de ces groupes d'échange. La discussion repose sur deux principes fondamentaux : la publicité des informations et des opinions individuelles, et l'acceptation de la loi du meilleur argument comme seul moteur de la décision. Les observations qui ont été faites dans le cadre du réseau bancaire montrent qu'une telle conception de l'organisation semble idéaliste. L'intérêt des discussions bilatérales horizontales est remis en cause, seule la relation hiérarchique semblant garantir la création de savoirs. Afin de faciliter les échanges, des mécanismes de motivation sont toutefois proposés.

Le statut d'entrepreneur-salarié pose problème, celui-ci ne tirant pas profit de son innovation. Il faut donc penser à des modes de rétribution individualisés

de l'engagement des acteurs (salaire, gestion de carrière et plans de formation). Leur objectif complémentaire est de sédentariser les opérateurs impliqués. Tous les aspects de la relation ne pouvant pas être contractualisés et compte tenu du caractère inter-temporel de l'échange, le rôle de la confiance est également souligné. Ces facteurs s'inscrivent parfaitement dans le cadre de la théorie des transactions informelles.

L'analyse distanciée de pratiques moins complexes, mais comparables, a montré l'idéalisme d'une telle vision. Dans le cas du réseau bancaire, seuls les individus en difficulté sont intéressés par de tels espaces de discussion. Ce mode de coordination est plus adapté aux entreprises de transport de marchandises qui sont des entreprises de réseau. Dans ces conditions, la coopération entre les unités constitutives de l'organisation est importante. Dans le cas de la banque de détail, la forme organisationnelle est très différente, les unités opérationnelles étant indépendantes. Cependant, cette analyse introduit le paramètre novateur d'ouverture, l'espace de discussion dépassant les frontières de l'organisation[1]. Une autre proposition s'inscrit dans la même logique.

Le passage du monologue au dialogue comme mode de communication du changement

Nicole Giroux et Yvonne Giordano (1998) distinguent deux modes de communication du changement, le monologue et le dialogue. Le monologue est associé à la vision traditionnelle de l'organisation. En effet, la communication du changement est généralement associée à la hiérarchie. Le monologue est l'expression d'une rationalité centrale et unique devant être diffusée de manière unilatérale et descendante. Ce mode de coordination repose sur deux hypothèses implicites : l'émetteur sait ce qu'il veut et le récepteur est capable de comprendre le message. Afin de faciliter le changement et de susciter l'adhésion, des solutions sont proposées. Il est conseillé de démontrer la nécessité des évolutions et de fournir régulièrement des informations sur le déroulement du changement. Cependant, l'organisation n'est pas un objet malléable si bien que le monologue ne permet pas toujours de mener à bien le processus complexe du changement.

---

[1]Dans le cas bancaire, le directeur d'agence joue aussi le rôle d'interface avec le marché comme cela a été relevé à de nombreuses reprises.

L'alternative proposée est une approche interactionniste ; il s'agit du dialogue. Tous les acteurs participent à la construction du changement, lequel n'est pas seulement dirigé mais aussi émergent. Ce mode de changement peut être opérationnalisé par des dispositifs visant à favoriser la prise de parole comme les cercles de qualités, les groupes autonomes de travail, le travail en équipe ou encore les lieux de paroles. L'objectif du dialogue est de stimuler l'apprentissage ; il s'agit très précisément de la finalité des systèmes interactifs de contrôle énoncée par Robert Simons (1995). Ce mode de changement a pour inconvénient d'être plus long que le monologue. Ces outils sont parfois présentés comme inefficaces et comme des outils de manipulation servant à réduire l'influence des syndicats... Ces échecs peuvent partiellement être expliqués par l'absence de mécanisme d'incitation.

Le dialogue est un mode de coordination bien adapté aux organisations qualifiantes, éclatées et en réseau et permet l'amélioration continue des pratiques. Différentes propositions complémentaires sont formulées. Le monologue trouve son intérêt dans les moments de changements dramatiques[1]. D'une manière générale, les praticiens opéreraient un passage du monologue au dialogue, les théories d'usage ayant précédé l'émergence d'un nouveau modèle de coordination.

La solution qui émerge de notre thèse est mesurée et nuancée. Il ne s'agit en aucun cas de basculer vers une organisation sans contrôle centralisé et seulement guidée par les interactions de ces membres. C'est la dualité des systèmes qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs conformément au modèle développé par Robert Simons (1995).

Le pouvoir explicatif du modèle de Robert Simons

Robert Simons décrit deux grandes catégories de systèmes : les systèmes classiques de contrôle dont l'objectif est la maîtrise de l'activité et des systèmes complémentaires dont l'objectif est de faire évoluer l'organisation. Cette distinction est faite aussi bien au niveau du contrôle de gestion que du contrôle stratégique :

---

[1]Cette vision correspond au contrôle charismatique décrit par Norman Macintosh (1994).

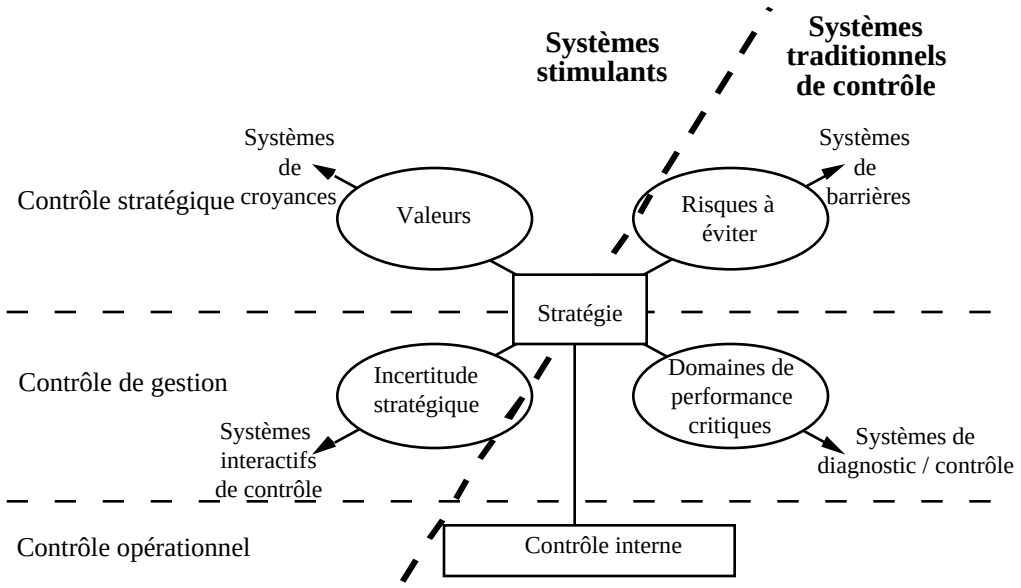

Figure VII.9 La distinction des systèmes stimulants par rapport aux systèmes traditionnels de contrôle chez Robert Simons

Les propositions récentes de mode de coordination (M. Detchessahar, 1998 ; N. Giroux et Y. Giordano, 1998) semblent parfaitement s'inscrire dans ce cadre théorique. Cependant, elles tombent dans le même travers que les théories de l'apprentissage en ne s'intéressant qu'aux routines exploratoires ou dynamiques et en négligeant les routines d'exploitation ou stables. Cette constatation est d'autant plus troublante que même les systèmes stimulants doivent être régis par des règles précises comme cela a été montré dans le cas du réseau bancaire.

L'essentiel de la réflexion a porté sur les systèmes interactifs alors que ces systèmes ne présentent d'intérêt pour l'organisation que par leur complémentarité par rapport aux systèmes de diagnostic / contrôle. Concernant les systèmes interactifs, il convient également d'être prudent en relevant que tout système auto-régulé est illusoire, le rôle de la hiérarchie étant primordial pour leur bon fonctionnement. Ces réflexions méritent des validations empiriques complémentaires, cette recherche ayant validé quelques outils de mesure. La conclusion va être l'occasion de dresser une synthèse des apports en rappelant les limites et, par conséquent, les différentes voies de développement.

CONCLUSION

Le terme de crise est souvent utilisé pour caractériser les évolutions récentes du contrôle de gestion. Les difficultés du contrôle en milieu bancaire sont encore accrues par certaines singularités. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre réflexion qui est cependant limitée à la seule problématique de l'animation du réseau bancaire. Dans ces sous-organisations, le *benchmarking* est souvent présenté comme une solution intéressante pour répondre aux faiblesses des systèmes traditionnels de contrôle. Cette solution est émergente, mais son développement est favorisé par un phénomène de mode ou de mimétisme et par les intérêts de certains conseils.

La réflexion a porté sur deux facettes complémentaires du *benchmarking*, sa faisabilité et son réalisme ou sa pertinence. Un approfondissement de ces facettes conduit à la proposition d'outils opérationnels et à la nécessité de situer ces outils dans un contexte plus général. Pour vérifier l'intérêt de cette approche, nous avons choisi de tester l'hypothèse implicite sur laquelle repose le *benchmarking* interne au sein du réseau bancaire : les échanges d'information ou les comparaisons avec les autres agences bancaires devraient entraîner un accroissement de la performance. Les théories de l'apprentissage organisationnel confirment le bien fondé de cette hypothèse.

Alors que ces théories pouvaient laisser penser que le développement des relations interpersonnelles était un moyen d'accroître la performance, les observations réalisées réfutent, sans aucun doute, cette affirmation. Des observations concordantes ont été faites au cours de chaque étude et en particulier lors de l'étude de généralisation réalisée auprès de 317 directeurs d'agence. La confrontation à l'échec est le signal qui entraîne la collecte

d'information. Les analyses proposées sont relativement riches, certains éléments permettant de dépasser les approches synchroniques. Ainsi, une analyse plus approfondie montre que les dégradations de la performance ont un impact positif sur l'intensité des échanges.

Les observations faites auprès des directeurs d'agence de la banque partenaire permettent de confirmer cette analyse. C'est le fait de ne pas atteindre les objectifs de distribution du produit stratégique de la banque qui déclenche les échanges d'information avec les collègues. Sachant que les objectifs sont toujours fixés à partir des réalisations de la période précédente, le fait de ne pas atteindre ses objectifs signifie donc, dans la grande majorité des cas, une baisse de la performance qui va entraîner une recherche d'explications.

Les effets de l'expérience permettent d'affiner l'interprétation de ces phénomènes. Tout d'abord, l'expérience réduit l'amplitude des variations de performance ce qui réduit les besoins d'information. Il est aussi possible de penser que l'expérience rendrait les échanges d'information inutiles. Cette conjecture n'est pas totalement satisfaisante, le métier de banquier de détail évoluant assez rapidement avec le développement des services, tels les produits d'assurance. Il est possible de formuler une autre conjecture qui n'est pas démentie par les observations. L'hypothèse selon laquelle les échanges d'information favorisent la performance repose sur une hypothèse implicite. Les échanges seraient enrichissants et loyaux.

Sous l'effet de la pression de l'environnement externe, tous les individus associeraient leurs efforts pour vaincre la concurrence... Or, pourquoi un directeur d'agence renoncerait-il aux rentes liées à ses innovations? Il prendrait le risque de devenir moins performant que ses collègues. Il y a peu de raisons pouvant laisser penser que les transferts d'information sont loyaux ; des routines défensives seraient activées. Ces phénomènes sont systématiquement évoqués par les praticiens lors de toute discussion sur la démarche de *benchmarking*. Un des directeurs d'agence rencontrés a décrit ces routines. Après avoir identifié chez un de ses collègues une surperformance récurrente, il lui a demandé à plusieurs reprises des conseils et des informations. Ce collègue a répondu positivement à chaque sollicitation, mais pas une seule information n'a été transmise. L'expérience permet de connaître ces phénomènes ; les échecs rencontrés peuvent aussi impliquer un certain découragement. Les directeurs les moins

expérimentés seraient idéalistes en pensant trouver des conseils auprès de leurs collègues.

Ces résultats remettent en cause l'intérêt de la mise en place d'un *benchmarking* interne au sein des réseaux commerciaux. La mise en place d'un tel système ou le fait de favoriser les échanges informels risque d'être totalement inefficace voire contre-productif. Les responsables les plus performants seront assaillis par les individus en difficulté. Ce résultat peut sembler déconcertant, mais il convient de le relativiser. Depuis le début de notre réflexion, le *benchmarking* interne a toujours été considéré comme un outil de contrôle complémentaire ; il n'a jamais été question de l'utiliser comme système unique de contrôle. Son rôle particulier devait être de stimuler et de favoriser la diffusion des initiatives pour faire face aux incertitudes de l'environnement.

Néanmoins, des propositions ont été formulées pour améliorer la gestion des apprentissages au sein des réseaux commerciaux en se référant principalement à la théorie des transactions informelles et aux recommandations faites par Robert Simons (1995) pour que les systèmes interactifs soient réellement utilisés de manière interactive. Le rôle de la hiérarchie est crucial. Les leviers d'action dont elle dispose sont les rétributions subjectives et, selon la théorie des transactions informelles, la confiance. Son rôle consiste à identifier et à formaliser les connaissances. Il s'agit aussi d'un moyen d'assurer une juste récompense des efforts fournis. Ces actions reposent sur les compétences et l'expérience du responsable hiérarchique. L'apprentissage organisationnel reposerait donc sur un certain nombre de règles de fonctionnement et sur une centralisation des connaissances. Il s'agit d'une réhabilitation de la structure bureaucratique comme vecteur d'innovation. Un certain nombre de réflexions confirme cette vision (D. Courpasson, 1998 ; T. Craig, 1995).

Le contrôle de l'organisation repose sur la dualité des systèmes d'animation qui doivent être contraignants et stimulants. Cette recherche a montré que le bon fonctionnement d'un système stimulant repose sur un certain nombre de règles et non pas sur une totale liberté d'action. Après avoir précisé les apports de cette recherche d'une manière plus analytique, les limites et les développements envisageables seront évoqués.

§1 Les apports de la recherche

De manière classique, trois grandes catégories d'apports ont été distinguées : les contributions managériales, théoriques et méthodologiques.

A. Les contributions managériales

L'approche technologique de la recherche en contrôle a sous-tendu toute notre réflexion. Ainsi, le *benchmarking* interne n'a pas seulement été étudié sous l'angle de sa pertinence mais aussi sous celui de sa faisabilité. Le chapitre 4, présente l'ensemble de la démarche de mise en place d'un *benchmarking* pertinent. Tout d'abord, des modèles rappelant les différentes dimensions de la performance ont été exposés. Les techniques d'enveloppement des données (DEA) ont été évoquées ; il s'agit d'une méthode rigoureuse d'identification des partenaires de *benchmarking*. Une revue de littérature a ensuite permis d'identifier les principales applications de ces méthodes dans le secteur bancaire, ce qui permet d'avoir des exemples de spécifications de fonctions de production. Enfin, une synthèse des réflexions sur la gestion du point de vente a permis d'identifier des facteurs de production qui ne sont pas encore utilisés dans les applications des méthodes d'enveloppement des données. Tous les éléments pour la mise en place d'une démarche rigoureuse de comparaison des agences d'un réseau ont été étudiés.

Des outils relativement novateurs sont donc proposés. De plus, les études réalisées ont permis de formuler un certain nombre de préconisations pour les utiliser de manière satisfaisante. Il est hors de question de préconiser la mise en place d'un *benchmarking* auto-organisé. Le système doit être régi par la hiérarchie comme cela vient d'être rappelé.

Pour conclure cette liste de contributions managériales, il semble nécessaire d'évoquer les possibilités d'élargissement des réflexions à d'autres catégories d'organisations. Les études ont été menées auprès de réseaux bancaires ; les résultats peuvent être aisément transposés à l'ensemble des bureaucraties à clones. Même si des validations dans des environnements différents sont toujours nécessaires, il n'y a pas de raison objective pouvant limiter le domaine d'application des résultats principaux, à l'exception des groupes sociaux de taille très réduite (G. Charreaux, 1990, p.154).

B. Les contributions théoriques

Les contributions d'ordre théorique ne peuvent pas être totalement dissociées des contributions managériales. Les théories de l'apprentissage organisationnel et des transactions informelles ont été mobilisées à de nombreuses reprises. Les intérêts de la vision du contrôle développée par Robert Simons (1995) doivent également être soulignés.

Il faut tout d'abord noter que l'apprentissage organisationnel n'a pas été étudié comme un phénomène indépendant. Ces théories ont été utilisées comme grille de lecture des systèmes de contrôle. La principale critique qui peut être formulée à l'encontre de ce courant de réflexion est la trop grande importance accordée aux apprentissages de niveaux supérieur ou radicaux en négligeant les apprentissages incrémentaux. Cela a pour conséquence directe l'association systématique de l'apprentissage organisationnel avec la structure organique alors que la structure de type bureaucratique est aussi capable d'apprentissages (K. E. Weick et F. Westley, 1996). De même, de nombreuses descriptions ou théories sont utopiques et les recommandations formulées visent à régir des phénomènes qui ne sont pas toujours maîtrisables (Ph. Baumard, 1995). La théorie des transactions informelles et les leviers d'action décrits par Robert Simons (1995) permettent d'orienter ces comportements.

La théorie des transactions informelles reste méconnue alors que notre thèse a montré que son pouvoir explicatif était particulièrement important (G. Charreaux, 1990). Enfin, il semble nécessaire de souligner la pertinence de la vision du contrôle développée par Robert Simons (1995). La dualité des systèmes d'animation peut être associée aux complémentarités des structures formelles et informelles, des régulations autonomes et de contrôle, des routines stables ou d'exploitation et des routines dynamiques ou d'exploration. Cette proposition permet également de relativiser le rôle des "nouveaux" modes de coordination qui se focalisent très souvent sur la seule dimension dynamique en négligeant les éléments de stabilité de l'organisation.

C. Les contributions méthodologiques

Les contributions méthodologiques sont plus marginales. Elles concernent les échelles de mesure et la pertinence de l'auto-évaluation de la performance.

Toutes les échelles de mesure utilisées dans cette recherche ont fait l'objet d'un travail important d'adaptation et de validation. Les différentes études

réalisées ont permis de les affiner de manière substantielle. C'est un élément important pour la réalisation d'études complémentaires.

La comparaison de la performance réelle à la performance déclarée constitue l'autre contribution méthodologique majeure. En effet, l'étude réalisée auprès de la banque partenaire a permis de contrôler la relation qui existe entre la performance réelle et la performance déclarée, au moyen d'une matrice multitraits-multiméthodes. Pour les indicateurs précis, qui font l'objet d'un suivi par la hiérarchie, les informations déclarées sont relativement précises ; les coefficients de corrélation sont de l'ordre de 0,5. Une tendance à la surévaluation a été mise en évidence, ce qui est peu surprenant.

Ces informations ont également permis de comparer les estimations obtenues pour une même relation en ayant, dans le premier cas, deux variables déclaratives et, dans le second cas, une variable déclarative et une information réelle. Alors que le phénomène étudié est le même, l'intensité de la relation est deux fois plus importante dans le second cas. Cela montre l'importance considérable des erreurs de mesure pour les études réalisées à partir de questionnaires.

§2 Limites et prolongements de la recherche

Les limites et les prolongements de la recherche sont directement liés. Dans un premier temps, des développements d'ordre méthodologiques seront évoqués. Certaines techniques permettent d'analyser de manière plus précise et plus judicieuse les organisations très hiérarchisées comme les réseaux commerciaux. Dans un second temps, les limites concerneront les conjectures qui ont été formulées pour expliquer certains des phénomènes observés. Il s'agit indéniablement de voies de recherche prometteuses.

Les entretiens menés auprès de directeurs d'agence ont montré que certaines cultures organisationnelles peuvent favoriser les échanges d'information. La technique d'analyse qui a été choisie est individuelle ; elle ne permet pas de prendre en considération ces phénomènes. Pour reprendre le cas du réseau bancaire, il existe des effets liés à l'individu, à son groupe d'agence et à sa banque. Les techniques d'analyses multi-niveaux permettent de neutraliser les effets de la structure (H. Goldstein, 1995 ; G. Woodhouse, 1996). La mise en oeuvre de ces techniques nécessite de recueillir des informations pour l'ensemble

des responsables d'agence d'une ou de plusieurs banques. Ce travail peut être envisagé rapidement. Les échelles de mesure sont disponibles et l'existence d'un travail préliminaire est un facteur permettant d'obtenir plus facilement l'accord de partenaires éventuels.

De nombreuses conjectures ont été formulées pour expliquer les phénomènes observés. Des études complémentaires devront être menées pour améliorer la compréhension de certains comportements, en particulier pour mieux expliquer les différences liées à l'expérience. La connaissance des motivations guidant les échanges d'information permettrait d'identifier des moyens de surmonter les routines défensives. Enfin, les rôles de la confiance, de la hiérarchie et des systèmes de rétribution doivent être précisés. Les propositions de George Huber (1991) concernant les transferts de connaissance n'ont, par exemple, pas encore été testées. Dans une perspective plus générale, il serait intéressant de comparer les capacités d'apprentissage des structures bureaucratiques par rapport aux organisations à dominante organique. Ces dernières seraient plus propices à l'innovation radicale plutôt qu'à l'innovation incrémentale.

ANNEXES

Annexe 1 : Les aspects techniques des méthodes d'enveloppement des données (DEA)

Annexe 2 : Grille d'entretien avec le responsable du contrôle de gestion de la banque partenaire

Annexe 3 : Le questionnaire final

Annexe 4 : La loi de Northcote Parkinson (démonstration)

Annexe 1 : Les aspects techniques des méthodes d'enveloppement des données (DEA)

La méthode d'enveloppement des données est dérivée de la programmation linéaire. L'approche intuitive, la formalisation de la méthode et les différents développements seront successivement évoqués. La méthode d'enveloppement des données (*Data Envelopment Analysis*) a donc été mise au point à partir des travaux de Michael James Farrel (1957) et développée par Abraham Charnes *et alii* (1981). Le ratio proposé est une généralisation du ratio de productivité associé à la fonction de production qui à un *input* unique associe un *output* unique, le problème d'agrégation étant résolu par un système de pondérations ne faisant aucune référence à un quelconque système de prix.

La mesure de l'efficacité est ici définie au sens de productivité globale des facteurs. Il s'agit en fait d'une mesure de l'efficacité totale sans distinguer l'efficacité technique de l'efficacité d'échelle. Le système de pondérations doit attribuer le meilleur score possible à l'entreprise sous évaluation, sous la contrainte qu'aucune autre entreprise soit déclarée surefficace avec ce même système de pondération ce qui conduit à l'écriture du programme linéaire [1] suivant :

$$\underset{u,v}{Max} \frac{\sum_{r=1}^{p} u_r Y_{r0}}{\sum_{i=1}^{m} v_i X_{i0}} \qquad [1]$$

Sous la contrainte :

$$\frac{\sum_{r=1}^{p} u_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^{m} v_i X_{ij}} \leq 1 \quad j$$

Avec :

- j l'indice des unités de décision (1, ..., n), l'indice 0 correspondant à l'unité sous évaluation ;
- i l'indice des *inputs* (1, ..., m) r l'indice des *outputs* (1, ..., p) ;
- Y_{rj} la production du bien r par l'unité j ;
- X_{ij} la dotation en facteur i de l'unité j ;
- u_r et v_i le système de pondération à déterminer.

Le système de pondération étant défini à un coefficient près, il est alors possible de poser : $\sum_{i=1}^{m} v_i X_{i0} = 1$. Le programme linéaire [1] devient alors :

$$\underset{u,v}{Max} \sum_{r=1}^{p} u_r Y_{r0} \qquad [2]$$

Sous les contraintes : Variables duales associées

$$\sum_{i=1}^{m} v_i X_{i0} = 1 \qquad h$$

$$\sum_{r=1}^{p} u_r Y_{rj} - \sum_{i=1}^{m} v_i X_{ij} \le 0 \quad j \qquad \mu_j$$

Le dual du programme linéaire [2] est beaucoup plus explicite :

$$Min\ h \qquad [3]$$

Sous les contraintes :

$$hX_{i0} - \sum_{j=1}^{n} \mu_j X_{ij} \ge 0 \quad i$$

$$\sum_{j=1}^{n} \mu_j Y_{rj} \ge Y_{r0} \quad r$$

$\left(\sum_{j=1}^{n} \mu_j^* X_{ij} ; \sum_{j=1}^{n} \mu_j^* Y_{rj}\right)$ définit une combinaison linéaire des firmes du référentiel à laquelle la firme sous évaluation est comparée. La solution optimale est celle pour laquelle sont observées :

- une production supérieure ou identique de chaque bien : $\sum_{j=1}^{n} \mu_j^* Y_{rj} \ge Y_{r0} \quad r$.
- une consommation moindre de chacun des *inputs* et, en tout état de cause, la moindre consommation d'*inputs* qu'il est globalement possible : $\sum_{j=1}^{n} \mu_j^* X_{ij} \le h^* X_{i0} \quad i$ et $h^* = Inf\{h\}$.

Le coefficient h^* s'interprète comme le coefficient d'utilisation des ressources ; la firme utilise efficacement h^* de ses *inputs*. h^* est borné supérieurement à l'unité, l'entité sous évaluation appartenant au référentiel. Il s'agit d'une approche conservatrice du problème : à *output* fixé, le programme linéaire permet de minimiser la dotation factorielle (l'inefficacité 1 du schéma *supra*). Il existe également une approche expansionniste qui, à dotation factorielle constante, cherche à maximiser les *outputs* :

$$Max\ f \qquad [4]$$

Sous les contraintes :

$$fY_{r0} - \sum_{j=1}^{n} \alpha_j Y_{rj} \leq 0 \quad r$$

$$\sum_{j=1}^{n} \alpha_j X_{ij} \leq X_{i0} \quad i$$

Il s'agit de l'inefficacité 2 évoquée dans le schéma précédent. C'est l'approche conservatrice qui est le plus souvent retenue. Avant d'évoquer les autres développements méthodologiques qui permettent de répondre encore plus précisément aux attentes des gestionnaires, il est nécessaire de résoudre une dernière difficulté.

Soient trois firmes A, B et C dont le niveau de production est identique alors que leurs dotations factorielles (X1 et X2) sont différentes. Le cas suivant peut se présenter :

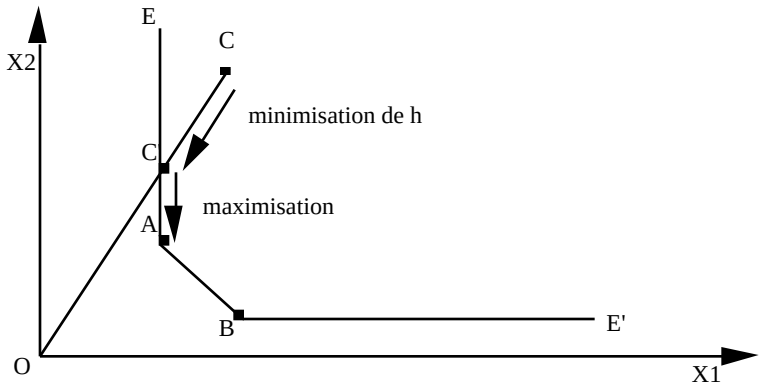

Figure A.1 Cas d'une firme non naturellement enveloppée

Deux firmes sont efficaces (A et B) alors que la troisième (C) ne l'est pas. En évaluant C au moyen du programme linéaire [3], le résultat sera effectivement $h^* < 1$. Néanmoins, un problème de taille est posé : le référant de C sur l'isoquante (C') n'est pas efficace. C' se trouve sur la branche verticale de l'isoquante ce qui signifie que C' consomme plus de facteur X2 que A, pour un même niveau de production. Dès lors, des firmes pourront être déclarées efficaces alors qu'elles ne le sont pas.

En fait, il convient de distinguer de l'isoquante EE' la partie techniquement efficace déterminée par le segment [AB]. Ainsi, le point C ne doit plus être comparé au point C' mais à la firme A. Pour éviter de classer des entités inefficaces parmi les entités efficaces, il faut modifier [3] de la manière suivante [5] :

$$Min\ h - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^{m} S_i^- + \sum_{r=1}^{p} S_r^+ \right) \qquad [5]$$

Sous les contraintes :

$$hX_{i0} - \sum_{j=1}^{n} \alpha_j X_{ij} - S_i^- = 0 \quad i$$

$$\sum_{j=1}^{n} \alpha_j Y_{rj} - S_r^+ = Y_{r0} \quad r$$

Ce programme linéaire [5] permet de réaliser simultanément une minimisation et une maximisation :

- une minimisation de h ;
- et une maximisation de la somme des variables d'écart.

ε représente une quantité suffisamment petite déterminée de manière à ce que la maximisation ne prenne pas le pas sur la minimisation.

Une firme efficace est caractérisée par la solution optimale ci-dessous :

- $h^* = 1$, la consommation d'au moins un *input* est minimale ;
- $S^- = 0$ et $S^+ = 0$, les autres *inputs* ne sont pas gaspillés et la production est maximale.

A l'inverse, pour une entité non efficace :

- $h^* < 1$: la consommation de chaque *input* peut diminuer d'au moins $(1 - h^*)$, sans que ceci affecte le niveau de production atteint ;
- $S^- > 0$ et / ou $S^+ > 0$: certains facteurs peuvent encore être économisés et / ou un accroissement du niveau de production reste possible.

A toute entité (X, Y) correspond alors un point sur la frontière de production $(h^* X - S^{-*},\ Y + S^{+*})$ qui représente approximativement le même processus de production. La mesure radiale qui évalue une firme le long d'un même processus de production est donc abandonnée au profit de la comparaison avec le processus de production le plus proche. Pour ne pas alourdir les notations, ces variables d'écart ne seront plus reprises dans la suite de l'exposé consacré aux développements méthodologiques de cette technique d'évaluation.

Les développements méthodologiques concernant DEA portent essentiellement sur le relâchement des hypothèses. Dans un premier temps, les moyens permettant de relâcher l'hypothèse de rendements d'échelle constants seront évoqués avant de présenter FDH, une variante de DEA, qui permet de travailler sans la moindre hypothèse sur la nature de la frontière de production.

Tout d'abord, il est possible de relâcher l'hypothèse de rendements d'échelle constants avec l'ajout de la contrainte :

$$\sum_{j=1}^{n} \mu_j = 1$$

Ainsi, l'unité évaluée n'est plus comparée qu'avec des unités de taille comparable. La comparaison des ratios déterminés sous hypothèse de rendements d'échelle constants et variables permet de dissocier au sein de l'inefficacité totale l'inefficacité d'échelle et l'inefficacité technique. Un autre apport a consisté, pour classer les unités déclarées efficaces, à ne plus borner à 1 la valeur du score (P. Andersen et N. C. Petersen, 1993). En excluant du référentiel l'unité k évaluée, les contraintes principales deviennent :

$$hX_{ik} - \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq k}}^{n} \mu_j X_{ij} \geq 0 \quad i$$

$$\sum_{\substack{j=1 \\ j \neq k}}^{n} \mu_j Y_{rj} \geq Y_{rk} \quad r$$

Henry Tulkens (1993) propose de relâcher l'hypothèse de convexité de la frontière de production ; cette variante de DEA a été appelée *Free Disposal Hull* ou FDH. Ce programme linéaire qui se distingue du programme initial par l'ajout de la contrainte $\mu_j \quad \{0, 1\}$ permet de déterminer s'il existe une entité qui domine l'entité sous évaluation. Ensuite, deux cas se présentent : soit l'entité sous évaluation est dominée soit elle ne l'est pas. Dans le premier cas, le ratio d'efficacité est déterminé par rapport à l'entité dominante, sinon le ratio est égal à 1 puisque l'entité sous évaluation sera comparée à elle même.

La proportion d'entités déclarées efficaces est un inconvénient majeur de DEA et de ses variantes, même si ces unités peuvent être classées (P. Andersen et N. C. Petersen, 1993). Le schéma suivant présente les frontières de production obtenues par trois variantes de DEA : rendements d'échelle constants (REC), rendements d'échelle variables (REV) et *Free Disposal Hull* (FDH).

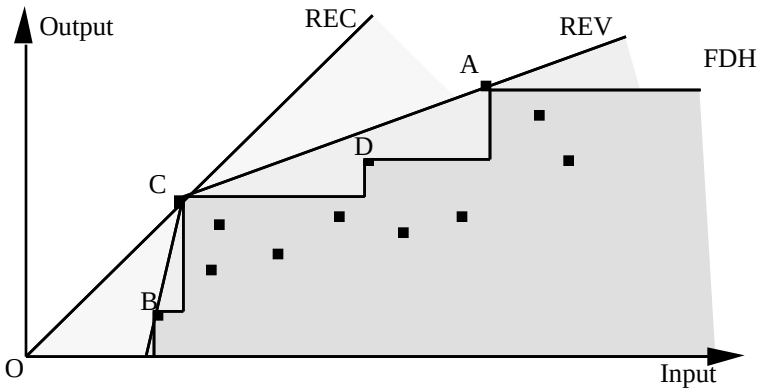

Figure A.2 Comparaison des différentes méthodes d'évaluation

Ce schéma montre bien que, plus les hypothèses concernant la frontière de production sont lâches, plus le nombre d'entités déclarées efficaces est important. En effet, sous l'hypothèse de rendements d'échelle constants, seule la firme C est déclarée efficace ; sous l'hypothèse de rendements d'échelle variables A, B et C sont efficaces alors que si aucune hypothèse n'est posée, les firmes A, B, C et D sont alors déclarées efficaces. Le choix de l'utilisation de FDH ou de la version REV de DEA sera dépendant de la taille de l'échantillon étudié ; en effet, si la taille de l'échantillon est réduite, l'évaluation par FDH risque de déclarer efficace la grande majorité des observations.

Certains développements peuvent s'avérer particulièrement intéressants pour l'évaluation d'agences bancaires. Un *input*, comme le capital, peut être considéré comme fixe ce qui signifie que le responsable opérationnel n'a aucune influence sur ce paramètre. Dans le cadre d'un groupe, il est possible de penser aux dépenses de publicité qui sont déterminées par le siège social. Dans le cas bancaire, un paramètre semble particulièrement bien répondre à ce cas de figure, il s'agit du potentiel de la zone de chalandise. Cette variable a un impact certain sur la performance, mais le directeur d'agence ne dispose d'aucun moyen d'action pour faire évoluer sa zone de chalandise. Une illustration graphique de l'évaluation de l'efficacité productive dans le cas d'*inputs* non contrôlés par la firme est présentée ci-dessous :

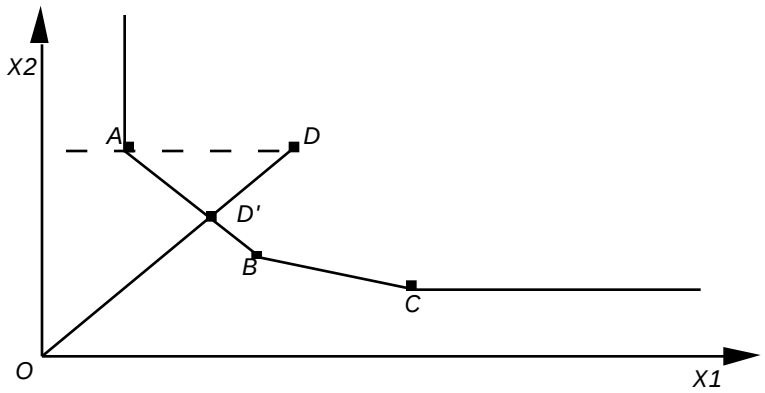

Figure A.3 Évaluation de l'efficacité technique dans le cas où certains inputs *ne sont pas contrôlés par la firme*

L'*input* X2 est ici considéré comme fixe (c'est-à-dire que le gestionnaire ne peut modifier sa dotation) et l'*input* X1 comme libre. En utilisant les programmes linéaires développés jusqu'à présent, le score d'efficacité est calculé de la manière suivante : $h^* = \frac{OD'}{OD}$. Toutefois, cette mesure n'a pas de sens dans le cas du graphique. En fait, il faut comparer D à l'entité A qui dispose de la même dotation

en facteur fixe X2, et non à D'. Le programme linéaire en rendements d'échelle constants correspondant à ce cas de figure s'écrit alors :

$$Min\ h \qquad [6]$$

Sous les contraintes :

$$hX_{i0} - \sum_{j=1}^{n} \alpha_j X_{ij} \geq 0 \quad \text{pour les } \textit{inputs} \text{ discrétionnaires}$$

$$\sum_{j=1}^{n} \alpha_j \left(X_{ij} - X_{i0}\right) \leq 0 \quad \text{pour les } \textit{inputs} \text{ fixes}$$

$$\sum_{j=1}^{n} \alpha_j Y_{rj} \geq Y_{r0} \quad r$$

Ainsi, une firme inefficace ne sera pas nécessairement comparée à une entité (ou une combinaison linéaire d'entités) caractérisée par le même processus de production mais à une entité (ou une combinaison d'unités) disposant de dotations factorielles plus faibles pour les *inputs* fixes.

Il existe de nombreux autres développements méthodologiques ; ils sont évoqués dans l'état de l'art réalisé par Lawrence Seiford (1996). Il est par exemple possible d'évaluer l'efficacité allocative par DEA (R. A. Bell et R. C. Morey, 1994) ce qui a pour intérêt, comme avec FDH, de n'identifier qu'un seul partenaire de *benchmarking* alors que l'approche classique peut en identifier plusieurs. Pour une unité qui n'est pas efficace, ce nombre est au plus égal à la somme du nombre d'*inputs* et d'*outputs* retenus. D'autres chercheurs se sont attachés au développement des propriétés statistiques des scores d'efficacité afin de proposer différents tests de comparaison (R. D. Banker, 1993). Les développements les plus récents proposés par Henry Tulkens et Philippe Vanden Eeckaut (1997) remettent en cause le concept de frontière de production pour ne plus raisonner qu'en termes de dominance, un indicateur étant alors proposé.

L'utilisation des indicateurs de productivité doit cependant faire l'objet de quelques précautions (S. E. Haag et P. V. Jaska, 1995). En effet, les scores sont sensibles aux unités de mesure et il ne sont pas toujours directement interprétables à cause des variables d'écart (S_i^- et S_r^+). Il ne s'agit pas d'un problème majeur dans le cadre de la réflexion sur le contrôle du réseau bancaire, l'objectif recherché étant seulement l'identification de partenaires de *benchmarking*. La méthode DEA est utilisée dans de nombreux travaux pour évaluer la performance d'unités de décision (*DMUs*) ; les exemples cités par Leonard Parsons (1994) sont les points de vente d'une chaîne de distribution, des commerciaux ou même des concurrents. Dans le domaine bancaire, les exemples

d'applications sont nombreux même si les angles d'approche sont très variés et les améliorations possibles nombreuses.

Annexe 2 : Grille d'entretien avec le responsable du contrôle de gestion de la banque partenaire

Comment définiriez votre rôle dans le contrôle du réseau d'agences?

Pour l'animation du réseau, comment situez-vous votre département par rapport aux autres services de votre banque (DRH, direction marketing, inspection)?

Pour mieux décrire votre système de contrôle de gestion, il semble intéressant de distinguer trois phases avant (fixation des moyens et des objectifs) pendant (les éléments qui permettent de suivre la réalisation des objectifs en particulier les systèmes d'information) et après (la manière dont se déroule la phase d'évaluation). Comment sont assurées ces différentes phases?

Comment votre système a-t-il évolué ces dernières années?

De quelle manière allez-vous faire évoluer votre système de contrôle?

Existe-t-il dans votre banque ce que l'on appelle un système de contrôle interactif, c'est-à-dire un outil capable de stimuler l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies?

Annexe 3 : Le questionnaire final

Lille, le 2 juin 1998

Madame, Monsieur,

Chercheurs à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, nous réalisons actuellement une thèse portant sur l'animation du réseau bancaire et plus précisément sur la manière dont les directeurs d'agence exercent leurs responsabilités.

Afin d'analyser les pratiques au sein de différents réseaux et de différents pays européens, nous vous sollicitons en vous demandant de bien vouloir compléter le questionnaire ci-joint et de le renvoyer à l'aide de l'enveloppe préadressée. Bien entendu, l'IAE de Lille se porte garant de la confidentialité absolue de vos réponses.

Ce questionnaire est concis ; il nécessite tout au plus une quinzaine de minutes d'attention de votre part. Si vous le désirez, en joignant votre carte de visite, vous serez tenu informé des résultats de cette recherche.

Vous remerciant vivement de votre contribution, nous vous prions de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de nos sentiments les meilleurs.

Driss Farissi
Olivier de La Villarmois

IAE de Lille - 104, avenue du Peuple Belge - F-59043 Lille Cedex - France
Tél.: (33) 3 20 12 34 50 - Fax.: (33) 3 20 12 34 00

Ce questionnaire a été conçu pour un travail de recherche ce qui signifie que les informations fournies sont strictement confidentielles et qu'elles ne seront en aucun cas transmises à un tiers.

Ce questionnaire n'a pas été particulièrement adapté à votre réseau. Ainsi, le terme " directeur d'agence " désigne tout responsable de point de vente. Quant au terme " responsable hiérarchique ", il désigne la personne responsable d'un ensemble d'agences (chef de groupe ou de secteur par exemple).

Pour que les résultats soient exploitables, il est **indispensable** que vous répondiez à toutes les questions. Enfin, n'hésitez pas à utiliser toutes les positions des échelles. Par exemple :

	Pas du tout d'accord						**Tout à fait d'accord**
L'animation d'une équipe est un métier difficile	1	2	3	4	5	(6)	7

signifie que vous êtes plutôt d'accord avec cette affirmation.

	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Il est très satisfaisant d'atteindre un objectif difficile	1	2	3	4	5	6	7
J'ai une très grande préférence pour les tâches qui m'obligent à apprendre des choses nouvelles	1	2	3	4	5	6	7
Pour un directeur d'agence, il est fondamental de développer ses connaissances	1	2	3	4	5	6	7
J'essaie continuellement d'améliorer mes performances passées	1	2	3	4	5	6	7
L'opportunité d'apprendre des choses nouvelles est cruciale pour moi	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque je suis confronté à un problème difficile, je fais de très nombreux efforts pour le surmonter	1	2	3	4	5	6	7
L'opportunité d'accroître mes compétences est essentielle pour moi	1	2	3	4	5	6	7
Il est très important que mes collègues me considèrent comme un bon directeur d'agence	1	2	3	4	5	6	7
Je passe beaucoup de temps à comparer mes performances avec celles des autres directeurs d'agence	1	2	3	4	5	6	7
Il est essentiel que mes compétences soient reconnues par mon responsable hiérarchique	1	2	3	4	5	6	7
Je suis très heureux lorsque je suis plus performant que les autres directeurs d'agence	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens plus intelligent lorsque je réalise mieux une tâche que la plupart de mes collègues	1	2	3	4	5	6	7
J'ai une très grande influence sur le comportement de mon équipe	1	2	3	4	5	6	7
Si j'ai une idée sur un moyen d'améliorer les méthodes de travail de mes commerciaux, je pense pouvoir faire accepter cette idée	1	2	3	4	5	6	7
Mon équipe accueille de manière très favorable la majorité de mes propositions	1	2	3	4	5	6	7
J'ai d'excellentes relations avec mon équipe	1	2	3	4	5	6	7
J'obtiens tout ce que je désire de mon équipe	1	2	3	4	5	6	7
Mes préconisations ont énormément de poids auprès de mon équipe	1	2	3	4	5	6	7
Je travaille intensément pour atteindre mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
Je travaille beaucoup plus que ce que l'on me demande	1	2	3	4	5	6	7
Pour assumer pleinement mes fonctions, je travaille énormément	1	2	3	4	5	6	7
Par rapport à ce qui m'est demandé, j'en fais toujours beaucoup plus	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						**Tout à fait d'accord**

	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Je varie systématiquement mon style de vente d'une situation à l'autre	1	2	3	4	5	6	7
Je suis extrêmement sensible aux attentes de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
Je modifie systématiquement mon argumentaire de vente d'un client à l'autre	1	2	3	4	5	6	7
Je peux facilement utiliser une très grande variété de techniques de vente	1	2	3	4	5	6	7
J'agis de manière différente avec chacun de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
Dans mes relations de travail, j'essaie de m'adapter précisément à la personnalité de mes interlocuteurs	1	2	3	4	5	6	7
J'adapte toujours mon langage à celui de mon interlocuteur	1	2	3	4	5	6	7
Lorsqu'un de mes objectifs est difficile à atteindre, je demande des suggestions à mon responsable hiérarchique	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable hiérarchique me fournit des renseignements indispensables à la gestion de mon agence	1	2	3	4	5	6	7
Je recherche souvent des conseils auprès de mon responsable hiérarchique	1	2	3	4	5	6	7
Je passe beaucoup de temps à échanger avec mon responsable hiérarchique à propos de la gestion de mon agence	1	2	3	4	5	6	7
L'expérience de mon responsable hiérarchique me fournit des éclairages complémentaires	1	2	3	4	5	6	7
Lorsque je suis confronté à une difficulté, je contacte facilement un autre responsable d'agence	1	2	3	4	5	6	7
Pour être sûr de prendre la bonne décision, il m'arrive souvent de m'informer sur les pratiques des autres responsables d'agence	1	2	3	4	5	6	7
Je collecte rarement des informations sur l'activité des autres responsables d'agence	1	2	3	4	5	6	7
Je consulte régulièrement d'autres responsables d'agence pour qu'ils m'aident à prendre une décision	1	2	3	4	5	6	7
L'expérience des autres directeurs d'agence m'est très utile	1	2	3	4	5	6	7
Les conseils des autres directeurs d'agence me permettent d'atteindre plus facilement mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
En l'absence de règles écrites par la direction, nous en développons nous-mêmes	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						**Tout à fait d'accord**

	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
De nombreux aspects des relations clientèle ne sont pas couverts par les règles écrites	1	2	3	4	5	6	7
Les contacts avec la direction se font selon des règles bien établies	1	2	3	4	5	6	7
Des arrangements informels avec la direction permettent d'ignorer certaines règles	1	2	3	4	5	6	7
Il faut toujours consulter la direction, même pour des détails	1	2	3	4	5	6	7
Avant de faire quoi que ce soit, il est nécessaire d'avoir l'avis de la direction	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons très peu de marges de manoeuvre dans notre travail	1	2	3	4	5	6	7
Les décisions importantes sont prises par la direction qui n'informe les agences qu'a posteriori	1	2	3	4	5	6	7
Une importante liberté de décision nous est donnée	1	2	3	4	5	6	7
Si la direction pouvait me remplacer par moins cher, elle le ferait	1	2	3	4	5	6	7
Mes efforts ne sont pas récompensés	1	2	3	4	5	6	7
Quand j'ai un problème, une aide est souvent disponible au niveau de la direction	1	2	3	4	5	6	7
Même si je faisais le meilleur travail possible, la direction ne le remarquerait pas	1	2	3	4	5	6	7
La direction se soucie de ma satisfaction générale	1	2	3	4	5	6	7
J'utilise autant que possible des procédures de routine pour mener à bien mes relations clientèle	1	2	3	4	5	6	7
J'évite au maximum les changements pour ne pas rendre plus difficile mon travail	1	2	3	4	5	6	7
J'essaie toujours de standardiser la gestion de mes relations avec la clientèle	1	2	3	4	5	6	7
Avec mes clients, je préfère de loin une approche sûre, même répétitive, à des changement continus	1	2	3	4	5	6	7
J'essaie de développer des routines pour chacune des tâches typiques de la relation clientèle	1	2	3	4	5	6	7
Pour gérer les relations de mon agence avec la clientèle, j'essaie d'être créatif	1	2	3	4	5	6	7
J'essaie souvent des approches originales qui paraissent pouvoir améliorer mes relations clientèle	1	2	3	4	5	6	7
Je recherche toujours des manières nouvelles pour satisfaire ma clientèle	1	2	3	4	5	6	7
Je gère mes relations clientèle comme je l'entends, même si la direction pense différemment	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord

	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
Pour satisfaire mes clients, je contredis régulièrement ma hiérarchie	1	2	3	4	5	6	7
Si je considère que ma décision est meilleure que celle de la direction, je la mets en œuvre	1	2	3	4	5	6	7
Je m'acquitte souvent des tâches de routine de manière différente des recommandations de la direction	1	2	3	4	5	6	7
Il est de plus en plus difficile de satisfaire les clients	1	2	3	4	5	6	7
Les attentes des clients sont très complexes	1	2	3	4	5	6	7
Les besoins en produits et services bancaires évoluent sans cesse	1	2	3	4	5	6	7
Il est très facile d'anticiper les attentes des clients	1	2	3	4	5	6	7
	Pas du tout d'accord						**Tout à fait d'accord**

Par rapport à l'ensemble des agences de votre banque, comment situez-vous votre agence dans les domaines suivants :

	Nettement au-dessous de la moyenne					Dans la moyenne				Nettement au-dessus de la moyenne
L'atteinte des objectifs commerciaux	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Le PNB par agent	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La distribution de crédits immobiliers	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La distribution de crédits à la consommation	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La distribution de crédits professionnels	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La distribution de produits à forte marge	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La collecte globale d'épargne	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La collecte d'épargne logement	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La collecte en produits d'assurance vie	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La vente de services	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
La vente de produits d'assurance	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Le nombre de cartes bancaires vendues	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Le nombre de comptes de dépôt ouverts	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

En moyenne et par mois, en dehors des réunions planifiées à l'avance :
je contacte d'autres directeurs d'agence _____ fois.
je contacte mon responsable hiérarchique _____ fois.

Nombre de directeurs d'agence avec qui j'ai échangé des informations professionnelles au cours du dernier mois : _____.

En ce qui vous concerne :

Votre ancienneté dans l'entreprise : _____ années.
Vous êtes directeur d'agence depuis : _____ années.
Vous êtes directeur de **cette** agence depuis : _____ années.
Votre genre : ☐ féminin ☐ masculin
Effectif moyen de votre agence : _____.

A quel réseau appartient votre agence?

B.N.P.	☐	Crédit Mutuel	☐
Crédit Lyonnais	☐	Caisse d'Épargne	☐
Société Générale	☐	C.I.C.	☐
Crédit Agricole	☐	Crédit du Nord	☐
Banque Populaire	☐	Autre	☐

Nous vous remercions vivement de votre contribution.

Nous serons heureux de vous tenir informé des résultats de cette étude.
Pour cela, joignez une carte de visite.

Ce questionnaire est à retourner à :

Olivier de La Villarmois & Driss Farissi
IAE de Lille
104, avenue du Peuple Belge
F-59043 Lille Cedex - France

Annexe 4 : La loi de Northcote Parkinson (démonstration)

Le modèle proposé par Northcote Parkinson repose sur l'hypothèse d'une préférence des bureaucrates à utiliser beaucoup plus de travail que la rationalité économique ne le prévoit. Q représentant toujours le niveau de la production, la fonction d'utilité du bureaucrate qui était $U = U(Q)$ devient $U = U(Q, L)$, L représentant la quantité de travail utilisée. L'utilité est donc fonction des quantités produites et de la manière de produire. Cela revient à considérer la direction d'un personnel important comme une source supplémentaire de prestige.

Sachant que :

w représente le prix du travail,
K le niveau de capital utilisé,
r le prix du capital,
B le budget tel que $B = R(Q)$,

il est alors possible d'écrire :

$$Q = f(K, L)$$
$$B = R[f(K, L)]$$

Le bureaucrate devant couvrir les coûts de production au moyen de son budget, il est soumis à la contrainte suivante :

$$B = R[f(K, L)] = wL + rK$$

Le problème peut donc être posé de la manière suivante :

$$MaxU = U(Q, L)$$

Sous la contrainte :

$$B = R[f(K, L)] = wL + rK$$

Le lagrangien est alors égal à :

$$l = U[f(K, L), L] + \lambda [R[f(K, L)] - wL - rK]$$

Les conditions du premier ordre sont les suivantes :

$$\frac{\partial l}{\partial K} = U_1 f_K + \lambda R_K - \lambda r = 0$$

$$\frac{\partial l}{\partial L} = U_1 f_L + U_2 + \lambda R_L - \lambda w = 0$$

avec :

$U_1 = \frac{\partial U}{\partial Q}$ et $U_2 = \frac{\partial U}{\partial L}$ les utilités marginales de la production et du travail ;

$R_K = \frac{\partial R}{\partial K}$ et $R_L = \frac{\partial R}{\partial L}$ les valeurs marginales du capital et du travail ;

$f_K = \frac{\partial Q}{\partial K}$ et $f_L = \frac{\partial Q}{\partial L}$ les productivités marginales du capital et du travail.

Ce système d'équations équivaut à :

$$f_K \left[U_1 + \lambda \frac{\partial R}{\partial Q} \right] = \lambda r$$

$$f_L \left[U_1 + \lambda \frac{\partial R}{\partial Q} \right] = \lambda w - U_2$$

Le rapport de ces deux expressions permet d'obtenir :

$$\frac{f_K}{f_L} = \frac{r}{w - \frac{U_2}{\lambda}}$$

Selon la théorie micro-économique, l'optimum est atteint lorsque le rapport des productivités marginales est égal au rapport des coûts c'est-à-dire :

$$\frac{f_K}{f_L} = \frac{\frac{\partial Q}{\partial K}}{\frac{\partial Q}{\partial L}} = \frac{r}{w} \quad \text{or} \quad \frac{r}{w - \frac{U_2}{\lambda}} > \frac{r}{w}$$

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy M., Stoelwinder J., "The role of professional control in the management of complex organizations", *Accounting, Organization and Society*, Vol.20, n°1, pp.1-17.

Alexanderson K. W. (1969), "Branch Bank Location Feasibility Analysis", *Burroughs Clearing House*, Vol.54, pp.26-27, février.

Aly H. Y., Grabowski R., Pasurka C., Rangan N. (1990), "Technical, scale and allocative efficiencies in U.S. banking : an empirical investigation", *Review of Economics and Statistics*, 72, pp.211-218.

Amabile T. M. (1983), "The Social Psychology of Creativity : A Componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, pp.357-376, août.

Amenc N. (1993), "De la production à la distribution", *Banque*, n°542, 64-66, novembre.

Ames C., Archer J. (1988), "Achievement Goals in the Classroom : Students' Learning Strategies and Motivation Processes", *Journal of Educationnal Psychology*, Vol.80, n°3, pp.260-267.

Andersen P., Petersen N. C. (1993), "A Procedure for Ranking Efficient Units in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, Vol. 39, n° 10,pp 1261-1264, octobre.

Anderson E., Oliver R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.76-88.

Anderson J. C., Gerbing D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommanded Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol.103, n°3, pp.411-423.

Anderson J. C. (1987), "An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties", *Management Science*, Vol.33, n°4, avril.

Anderson J. C. (1985), "A Measurement Model to Assess Measure-Specific Factors in Multi-Informant Research", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, pp.86-92, février.

Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.

Anthony R. N. (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press (traduction française : *La fonction contrôle de gestion*, Publi-union, 1993).

Arbuckle J. L. (1997), *Amos User's Guide - Version 3.6*, SPSS.

Argyris Ch. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Ovecoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass (traduction française : *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'Apprentissaage organisationnel*, InterEditions, 1995).

Argyris Ch., Schön D. A. (1974), *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass.

Argyris Ch., Schön D. A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley.

Argyris Ch., Schön D. A. (1996), *Organizational Learning II - Theory Method, and Practice*, Addison-Wesley.

Armstrong J. S., Overton T. S. (1977), "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, august, pp.396-400.

Arrègle J.-L. (1995), "Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Association Belge des Banques (1995), *Implantations bancaires en Belgique*.

Association Fançaise des Banques (1995), *La banque française dans le monde*.

Association Française des Banques (1994), *La banque en chiffres*.

Bagozzi R. P. (1994), "Measurement in Marketing Research : Basic Principles of Questionnaire Design", in R. P. Bagozzi, *Principles of Marketing Research*, pp.1-49, Blackwell.

Bagozzi R. P., Baumgartner H. (1994), "The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing", in R. P. Bagozzi, *Principles of Marketing Research*, pp.386-422, Blackwell.

Bagozzi R. P., Philipps L. W. (1982), "Testing and representing organizationle series", *Admistrative Science Quaterly*, Septembre.

Baliga B. R., Jaeger A. M. (1985), "Control systems and strategic adaptation : lessons from the Japanese experience", *Strategic Management Journal*, Vol.6, n°2, pp.115-134.

Balm G. J. (1994), *Evaluer et Améliorer ses Performance - le Benchmarking*, AFNOR.

Banker R. D. (1993), "Maximum Likehood, Consistency and Data Envelopment Analysis : A Statistical Foundation", *Management Science*, Vol.39, n°10, pp.1265-1273, octobre.

Banker R. D., Charnes A., Cooper W. W. (1984), "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, 30, 9, pp.1078-1092, 1984.

Banque de France (1997), *Bulletin de la Banque de France - Hors Série 1996*.

Baumard Ph. (1995), "Des organisations apprenantes? Des dangers de la consensualité", *Revue Française de Gestion*, pp.54-55, septembre-octobre.

Baumard Ph. (1996), *Organisations déconcertées - la gestion stratégique de la connaissance*, Masson.

Bearden W. O., Netemeyer R. G., Teel J. E. (1989), "Measurement of Consumer Susceptibility to Personnal Influence", *Journal of Consumer Research*, Vol.15, pp.473-481, mars.

Bell R. A., Morey R. C. (1994), "The Search for Apropriate Benchmarking Partners : A Macro Approach and Application to Corporate Travel Management", *Omega*, Vol.22, n°5, pp.477-490.

Bénard J. (1985), *Economie publique*, Economica.

Benoun M., Héliès-Hassid M.-L. (1993), *Distribution - Acteurs et Stratégies*, Economica.

Berg S. A., Forsund F. R., Jansen E. S. (1991), "Technical Efficiency of Norwegian Banks : The Non-Parametric Approach to Efficiency Measurement", *The Journal of Productivity Analysis*, 2, pp.127-142.

Berger A. N. (1993), "Distribution-Free Estimates of Efficiency in the U.S. Banking Industry and Tests of the Standard Distributional Asumptions", *The Journal of Productivity Analysis*, 4, pp.261-292.

Berman B., Evans J. R. (1979), *Retail Management : a Strategic Approach*, Macmillan.

Bessire D. (1995), "Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement", *Revue Française de Gestion*, n°106, pp.38-45.

Bessire D. (1995), *Régulation et systèmes de planification-contrôle - L'exemple de la grande distribution*, Economica.

Bessire D. (1997), "Contrôle de gestion dans les banques et dans la grande distribution : quelle cohérence, quelle performance?", http://www.coherences.com/C-R-I/DOCU/contbanq.html, consulté en octobre 1997.

Besson P., Bouquin H. (1991), "Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion", *Revue Française de Gestion*, n°82, pp.60-71.

Bhimani A. (1994), "Modern cost management : putting the organization before the technique", *International Journal of Production Economics*, Vol.36, pp.29-37.

Bonin H. (1991), *Histoire de la Société Bordelaise de CIC*, Editions l'Horizon Chimérique.

Bonin H. (1992), *La banque et les banquiers en France - du Moyen âge à nos jours*, Larousse.

Bosche M. (1984), "Corporate culture, la culture sans histoire", *Revue Française de Gestion*, pp.29-39, septembre-octobre.

Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, troisième édition, PUF.

Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, PUF.

Bouquin H. (1988), "Les perspectives de recherche en contrôle de gestion - Les cadres conceptuels", *Les Cahiers de la Recherche*, IAE de Lille.

Bouquin H. (1993), *Comptabilité de gestion*, Sirey.

Bouquin H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Que sais-je?, PUF.

Bouquin H. (1996), "Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore", *Gestion*, Vol.21, n°3, pp.97-103, septembre.

Bouvier J. (1968), *Naissance d'une banque : le Crédit Lyonnais*, Flammarion.

Breton A., Wintrobe R. (1975), "The equilibrium size of a budget-maximising bureau", *Journal of Political Economy*, Vol.83, février, pp.195-207.

Breton A., Wintrobe R. (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press.

Broedling L. A. (1977), "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, pp.267-276, avril.

Brouillet S. (1994), "Veille terrain : la valeur ajoutée de l'information", *Action commerciale*, n°136, pp.41-47.

Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1997), "The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quaterly*, Vol.42, pp.1-34.

Bruner II G. C., Hensel P. J. (1992), *Marketing Scales Handook - A Compilation of Multi-Item Measures*, American Marketing Association.

Burgard J.-J. (1989), *La banque en France*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.

Burlaud A. (1990), Coûts, contrôle et complexité dans les organisations, pp.169-182, in ECOSIP, *Gestion Industrielle et Mesure Economique*, Economica.

Burlaud A., Simon C. (1993), *Comptabilité de gestion*, Vuibert.

Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, La Découverte.

Burns T., Stalker G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock.

Button S. B., Mathieu J. E., Zajac D. M. (1996), "Goal Orientation in Organizational Research : A Conceptual and Empirical Foundation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, n°1, pp.26-48, juillet.

Calciu M., Salerno F., Vanheems R. (1996), "Les polygones gravitaires - Une nouvelle méthode d'analyse spatiale du marché - Application à un réseau bancaire", *Actes du 12ème Congrès de l'AFM*, Poitiers, pp.363-377.

Cameron K. S. (1978), "Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quaterly*, Vol.23, pp.604-632.

Cameron K. S., Whetten D. A. (1981), "Perceptions of Organization Effectiveness Across Organizational Life Cycles", *Administrative Science Quaterly*, Vol.26, pp.525-544, 1981.

Cameron K. S., Whetten D. A. (1983), "Some Conclusions About Organizational Effectiveness", pp.261-277 in Cameron K. S., Whetten D. A., *Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*, New York Academic Press.

Camp R. C. (1989), *Benchmarking - the search for industry's best practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press (traduction grançaise : *Le benchmarking - Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Les Editions d'Organisation, 1992).

Campbell J. P. (1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness" in P. S. Goodman et J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.

Campbell J., Pritchard R. (1976), "Motivation theory in industrial and organizational psychology", in Dunette M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, pp.63-130.

Carmoy H. de (1995), *La banque du XXIème siècle*, Odile Jacob.

Cerny K. (1996), "Making Local Knowledge Global", *Harvard Business Review*, pp.22-38, May-June.

Challagalla G. N., Shervani T. A. (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Person Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.89-105, janvier.

Chanal V., Lesca H., Martinet A.-Ch. (1997), "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.41-51.

Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press (traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1989).

Chandler A. D. (1977), *The visible hand - The managerial revolution in american business*, The Belknap Press of Harvard University Press (traduction française : *La main visible des managers*, Economica, 1988).

Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. (1981), "Data Envelopment Analysis : Approach for Evaluating Program and Managerial Efficiency with an Application to the Programm Follow Through Experiment in US Public School Education", *Management Science*, Vol.27, n°6, pp668-697, juin.

Charreaux G. (1995), "Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes", *Revue d'Economie Industrielle*, pp.135-172, 1er trimestre.

Charreaux G. (1990), "La théorie des transactions informelles : une synthèse de la littérature", *Economies et Sociétés - Série Sciences de Gestion*, n°15, pp.137-161.

Charreaux G. (1987), "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature" in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

Charue F. (1991), *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle - L'exemple de la robotisation des tôleries automobiles*, Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, mai.

Choinel A., Rouyer G. (1996), *Le système bancaire français*, Cinquièmé édition, Que sais-je? PUF.

Christaller W. (1935), *Die zentralen Orte in Süddeutschland*, Jena, G. Fisher.

Churchill G. A. (1979), "A paradigm for Developping Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, pp.64-73.

Churchill G. A. Jr, Ford N. M., Hartley S. W., Walker O. C. Jr (1985), "The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, pp.103-118, mai.

Clawson C. J. (1974), "Fitting Branch Locations, Performance Standards and Marketing strategies to Local Conditions", *Journal of Marketing*, vol.38, pp.8-14.

Cliquet G. (1992), *Management stratégique des points de vente*, Sirey.

Cliquet G. (1996), "L'attraction commerciale : définitions et typologies", *Cahier de Recherche de l'Institut de Gestion de Rennes*, n°95.

Cliquet G. (1996), "Retail and service network marketing", *Cahier de Recherche de l'Institut de Gestion de Rennes*, n°93.

Coad A. (1996), "Smart work and hard work : explicating a learning orientation in strategic management accounting", *Management Accounting Research*, Vol.7, n°4, pp.387-408.

Coats D., Doherty N., French A., Kirkup M. (1995), "Neural networks for performance forecasting : an empirical comparison with regression techniques", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n°5, Vol.4, octobre.

Comité des Etablissements de Crédit (1996), *Rapport Annuel au Conseil National du Crédit - 1995*.

Comité des Etablissements de Crédit (1997), *Rapport Annuel 1996*.

Commission bancaire (1997), *Rapport 1996*.

Conseil National du Crédit (1987), *L'incidence des technologies nouvelles sur l'activité des intermédiaires financiers*, avril.

Conseil National du Crédit (1990), *La mesure de la productivité dans les établissements de crédit*, juin.

Cooper R. (1990), "Le contrôle de gestion ne répond plus", *Harvard l'Expansion*, pp.74-80, été.

Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.

Coughlan A. T. (1993), "Salesforce Compensation : a Review of MS/OR Advances", in *Handbooks in Operations Research and Management Science*, North Holland, Amsterdam, pp.611-651.

Couret A. (1987), "La théorie des droits de propriété" in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.

Courpasson D. (1998), "Le changement est un outil politique", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.6-16.

Courpasson D. (1993), "Etre directeur d'agence hier, aujourd'hui et demain", *Banque*, n°543, 68-71, décembre.

Coussergues S. de (1992), *Gestion de la banque*, CLET Editions Banque.

Craig T. (1995), "Achieving innovation through bureaucracy : Lessons from the Japanese brewing industry", *California Management Review*, Fall.

Cravens D. W., Ingram T. N., LaForge R. W., Young C. E. (1993), "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, Vol.57, n°4.

Cyert R. M., March J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall

Daft R. L., Weick K. E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.284-295.

Darmon R. Y. (1997), "Le pilotage des forces de vente : Etat de l'art et modèle conceptuel", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, n°3, pp.25-38

Dautresme D. (1977), "Quelques réflexions sur la productivité dans la banque", *Bulletin du Ministère de l'Economie et des Finances*.

Davies G., Liu H. (1995), "The retailer's marketing mix and commercial performance", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.5, n°2, avril.

Day G. S. (1990), *Market driven strategy : processes for creating value*, The Free Press.

Deloitte Touche Tohmatsu International (1995), *A global industry perspective*.

DeMarco W. M., Maginn M. D. (1982), *Sales Competency Research Report*, The Forum Corporation.

Deshpande R., Webster F. E. Jr (1989), "Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol.53, pp.3-15, janvier.

Desreumaux A. (1992a), *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin.

Desreumaux A. (1992b), *Structures d'entreprise*, Vuibert.

Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Précis Dalloz.

Detchessahar M. (1998), "La notion d'espace de discussion comme grille d'analyse des nouvelles formes d'organisation : réflexion à partir du cas des entreprises de tranport routier de marchandises", *Actes du XIXème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Nantes, pp.987-997.

Detchessahar M. (1997), Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport routier de marchandises, Thèse de doctorat.

Dietsch M., Weill L. (1997), "Les performances des banques de dépôts françaises : une évaluation par la méthode DEA", *Symposium La méthode DEA et l'analyse des performances des entreprises et des organisations*, Marseille, juin.

Donaldson G., Lorsh J. W. (1983), *Decision-making at the top : The shaping of strategic direction*, Basic Books.

Douard J. P. (1993), "Vers une approche globale d'un réseau bancaire", *Direction et Gestion des Entreprises*, 138-139, pp.75-87.

Doutt J. T. (1984), "Comparative productivity in fast-food retail distribution", *Journal of Retailing*, Vol.60, n°3, pp.98-106.

Dumoulin R. (1996), *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels - Une recherche exploratoire*, Thèse de doctorat, IAE de Lille.

Dupuch P. (1991), *La banque - un essai d'organisation*, Editions la Revue Banque

Dupuy. G. (1992), Avant-propos in *Economie et management des entreprises de réseau*, sous la direction de Nicolas Curien, Economica, Paris.

Dweck C. S. (1989), "Motivation" in Lesgold A., Glaser R., *Foundations for a Psychology of Education*, Erlbaum.

Dweck C. S., Leggett E. L. (1988), "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality", *Psychological Review*, Vol.95, n°2, pp.256-273.

Einhorn H. J. (1972), "Expert Measurement and Mechanical combination", *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp.86-106.

Elliot E. S., Dweck C. S. (1988), "Goals : An Approach to Motivation and Achievement", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54, n°1, pp.5-12.

Evrard Y., Pras B., Roux E. (1993), *Market - Etudes et recherches en marketing*, Nathan.

Farrel M. J. (1957), "The Measurement of Productive Efficiency", *Journal of the Royal Statistical Society*, A120, pp.253-290.

Fenwick I. (1979), "Forecasting performance for financial outlets", *European Journal of Marketing*, n°5, Vol.13, pp.332-340.

Ferrier G. D., Lovell C. A. K. (1990), "Measuring cost efficiency in banking : econometric and linear programming evidence", *Journal of Econometrics*, 46, pp.229-245.

Festervand T., Grove S., Reidenbach E. (1988), "The Sales force as a Marketing Intelligence System", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.3, n°1, pp.53-59.

Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert.

Fiol C. M., Lyles M. A. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, pp.803-813.

Flambard-Ruaud S. (1997), "Les évolutions du concept de marketing", *Décision Marketing*, n°11.

Fried H. O., Lovell C. A. K., Vanden Eeckaut Ph. (1993), "Evaluating the Performance of US Credit Unions", *Journal of Banking and Finance*, Vol.17, pp.251-265.

Galbraith J. R. (1973), Designing Complex Organizations, Addison-Wesley.

Ganay S. de, Grall M. (1995), "'Effet réseau' et benchmarking", *Banque*, n°560, pp.52-53, juin.

Garibian G. (1989), "La méthode MPR - Une approche efficace du management des banques à réseau", *Banque*, n°500, décembre.

Garvin D. A. (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, pp.78-91, juillet-août.

Gazé P. (1996), "Quelques éléments d'économie industrielle pour l'analyse des réseaux bancaires", *Revue d'Economie Financière*, pp.99-119, printemps.

Gerbing D. W., Anderson J. C. (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol.25, pp.186-192, mai.

Gervais M. (1994), *Contrôle de Gestion*, Economica, 5ème édition.

Ghosh A., McLafferty S. L. (1987), *Locations Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington Books, 1987.

Girod M. (1995), "La mémoire organisationnelle", *Revue Française de Gestion*, pp.30-42, septembre-octobre.

Giroux N., Giordano Y. (1998), "Les deux conceptions de la communication du changement", Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp.139-151.

Goldstein H. (1995), *Multilevel Statistical Models*, Halstead Press.

Goold M., Campbell A. (1987), "Managing diversity : strategy and control in diversified british companies", *Long Range Planning*, Vol.20, n°5, pp.42-52.

Goold M., Campbell A., Luchs K. (1993a), "Strategies and Styles Revisited : Strategic Planning and Financial Control", *Long Range Planning*, Vol.26, n°5, pp.49-60.

Goold M., Campbell A., Luchs K. (1993b), "Strategies and Styles Revisited : 'Strategic Control' - is it Tenable?", *Long Range Planning*, Vol.26, n°6, pp.54-61.

Gopinath C., Hoffman R. C. (1995), "The relevance of strategy research : practitioner and academic viewpoints", *Journal of Management Studies*, Vol.32, n°5, pp.575-594, septembre.

Greffe X. (1981), *Analyse économique de la bureaucratie*, Economica.

Greffe X. (1994), *Economie des politiques publiques*, Dalloz.

Gupta A. K. (1987), "SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation", *Academy of Management Journal*, Vol.30, n°4, pp.477-500, 1987.

Guyon Ch. (1990), "L'irrésistible mutation du contrôle de gestion : de la veille à l'éveil", *Echange*, n°92, pp.37-41.

Haag S. E., Jaska P. V. (1995), "Interpreting Inefficiency Ratings : an Application of Bank Branch Operating Efficiencies", *Managerial and Decision Economics*, Vol.16, pp.7-14.

Hart S. L. (1992), "An Integrative Framework for Strategy-making Process", *Academy of Management Review*, Vol.17, pp.327-351, avril.

Hedberg B. L. T. (1981), "How Organizations Learn and Unlearn", in Nystrom P. C., Starbuck W. H., *Handbook of Organizational Design - Volume 1*, Oxford University Press.

Heyman G. D., Dweck C. S. (1992), "Achievement goals and intrinsic motivation : their relation and their role in adaptative motivation", *Motivation and Emotion*, Vol.16, pp.231-247.

Hickey J. P. (1995), "The branch is dead! Long live the branch!", *ABA Banking Journal*, pp.40-43, avril.

Hickson D. J., Pugh D. H., Pheysey D. C. (1969), "Operations technology and organisation structure : an empirical reappraisal", *Administrative Science Quaterly*, Vol.14, n°1.

Hill C. W. L., Hoskisson R. E. (1987), "Strategy and structure in the multiproduct firm", *Academy of Management Review*, Vol.12, n°2, pp.331-341.

Hill C. W. L., Hwang P., Kim W. C. (1990), "An ecletic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°2, pp.117-128.

Hill Ch. W. L., Deeds D. L. (1996), "The importance of industry structure for the determination of firm profitability : a neo-austrian perspective", *Journal of Management Studies*, Vol.33, n°4, pp.434-435, juillet.

Hise R. T., Kelly J. P., McDonald J. B., M. Gable (1983), "Factors affecting the performance of individual chain store units : an empirical analysis", *Journal of Retailing*, n°2, Vol.59, pp.22-39.

Hofstede G. (1998), "Identifying organizational subcultures : an empirical approach", *Journal of Management studies*, Vol.35, n°1, pp.1-12, janvier.

Hofstede G. (1981), "Management Control of Public and Not-for-profit activities", *Accounting, Organizations and Society*, vol.6, n°3, pp.193-211.

Hoskisson R. E. (1987), "Multidivisionnal structure and performance : the contingency of diversification strategy", *Academy of Management Journal*, Vol.30, n°4, pp.625-644.

Huber G. P. (1982), "Organizational Information Systems : Determinants of their Performance and Behavior", *Management Science*, Vol.28, pp.135-155.

Huber G. P. (1991), "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol.2, n°1, pp.88-115, février.

Huber G. P., Daft R. L. (1987), "The Information Environments of Organizations", in Jablin F., Putnam L., Porter L., *Handbook of Organization Communication*, Sage.

Huff D. (1964), "Defining and Estimating a Trade Area", *Journal of Marketing*, Vol.28, pp.34-38.

Inkpen A. C. (1996), "Creating Knowledge through Collaboration", California Management Review, Vol.39, n°1, pp.123-140, automne.

Ironson G. H., Smith P. C., Brannick M. T., Gibson W. M., Paul K. B. (1989), "Construction of a Job in General Scale : A Comparison of Global, Composite and Specific Measures", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, n°2, pp.193-200.

Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1987), *Marketing de la distribution*, Vuibert.

Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1994), *Le marketing dans le commerce de détail*, 2ème édition, Vuibert.

Jarniou P. (1982), "Les chiffres dans les organisations", *Actes du IIIème congrès de l'Association Française de Comptabilité*, pp.7-23.

Jaworski B. J., Stathakopoulos V., Krishnan H. S. (1994), "Control Combinations in Marketing : Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.57-69, janvier.

Jaworski B. J., Kohli A. K. (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.53-70, juillet.

Jaworski B. J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.52, pp.23-39, juillet.

Jay A. (1970), *Management and Machiavelli*, Penguin.

Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), "Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp.305-360, octobre.

Johnson H. T. (1983), "The search for gain in markets and firms : a review of the historical emergence of management accounting systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.8, n°2/3, pp.139-146.

Johnson H. T. (1992), *Relevance regained from top-down control to bottom-up empowerment*, the Free Press.

Jöreskog K. G., Sörbom D. (1989), *LISREL 7 - A Guide to the Programm and Applications*, deuxième édition, SPSS.

Jones K. G., Mock D. R. (1984), "Evaluating retail trading performances" in Davies R. L., Rogers D. S., *Store location and store assessment research*, Wiley, 1984.

Kalika M. (1985), "L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure?", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.

Kaplan R. S. (1984), "The Evolution of Management Accounting", *The Accounting Review*, Vol.54, n°3, pp.390-418, juillet.

Kaplan R. S., Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, n°1, pp.71-79.

Karlöf B. (1995), *Pratiquer le benchmarking*, Les Editions d'Organisation.

Karlöf B., Ostblom S. (1994), *Le benchmarking*, Masson.

Ketchen D. J., Shook D. L. (1996), "The application of cluster analysis in strategic management research : an analysis and critique", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.441-458.

Kim D. H. (1993), "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, pp.37-50, fall.

Kindleberger Ch. P. (1990), *Histoire financière de l'Europe occidentale*, Economica.

Kirsh L. J. (1996), "The Management of Complex Tasks in Organizations : Controlling the Systems Development Process", *Organization Science*, Vol.7, n°1, pp.1-21.

Koenig G. (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, pp.76-83, janvier-février.

Kohli A. K., Shervani T. A., Challagalla G. N. (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors', *Journal of Marketing Research*, Vol.35, pp.263-274, mai.

Kohli A. K., Jaworski B. J. (1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implocations", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.1-18, mai.

Kohli A. K. (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job-Satisfaction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, pp.424-433, novembre.

Krier H., Jallais J. (1985), *Le commerce intérieur*, Que sais-je? PUF.

Kumar N., Stern L. W., Achrol R. S. (1992), "Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.238-253.

Kumar A., Dillon W. R. (1990), "On the Use of Confirmatory Measurement Models in the Analysis of Multiple-Informant Reports", *Journal of Marketing Research*, Vol.27, pp.102-111, février.

Lallé B. (1991), *Du caché au visible... Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Editions comptables Malesherbes.

Lamarque E. (1998), "La chaîne de valeur des établissements bancaires : analyse et voies de recompositions", *Actes des XIVèmes journées nationales des I.A.E.*, tome 1, pp.351-367, Nantes.

Lamarque E. (1996), "Formulation des métiers dans la banque. Une analyse fondée sur l'identification des compétence de l'organisation", *Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.

Landry M. (1995), "L'ambiguïté comme outil de gestion", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Langevin P. (1996), Le contrôle dans les théories économiques des organisations, *Cahier de recherche de l'ESC Lyon*.

Lazer W., Kelley E. J. (1961), "The Retailing Mix : Planning and Management", *Journal of Retailing*, Vol.37, pp.34-41, printemps.

Le Bon J. (1997), "Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, n°3, pp.5-24.

Le Maitre D. (1996), "Proposition d'un modèle blanc de contrôle des individus dans les entreprises", *Actes du XVIIème congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Vol.2, pp.1107-1127.

Lebas M., Weigenstein J. (1986), "Management control : the roles of rules, markets and culture", *Journal of Management Studies*, mai.

Lemaitre N. (1984), "La culture d'entreprise, facteur de performance", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Levitt B., March J. G. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, n°14, pp.319-340.

Licht B. G., Dweck C. S. (1984), "Determinants of academic achievement : the interaction of children's achievement orientations with skill area", *Developmental Psychology*, Vol.20, pp.628-636.

Liebenstein H. (1966), "Allocative efficiency vs X-efficiency", *American Economic Review*, pp.392, juin.

Lorino Ph. (1995), *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation.

Lot A. (1997), "*Data mining* et marketing bancaire", *Banque*, n°583, pp.65-67, juillet-août.

Lowell B. (1989), *La banque éclatée*, InterEditions.

Lusch R. L., Jaworski B. J. (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing*, Vol.67, pp.397-419.

Macintosh N. B. (1994), *Management accounting and control systems*, Wiley.

Malone T. W. (1987), "Modeling Coordination in Organizations and Markets", *Management Science*, Vol.33, n°10, pp.1317-1332, octobre.

Malone T. W. (1997), "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT", *Sloan Management Review*, pp.23-35, winter.

Martin P. (1967), "Savings and Loans in New Submarkets : Search for Pedictive Factors", *Journal of Marketing Research*, vol.4, pp.163-166.

Masse M.-C. (1994), *Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public*, Thèse de doctorat, IAE de Lille.

Maw Lin Lee (1971), "A conspicuous production theory of hospital behavior", *The Southern Economic Journal*.

McGoldrick P. J. (1995), "Retailing", in Baker M. J., *Companion Encyclopedia of Marketing*, Routledge.

Meece J. L., Blumenfeld P. C., Hoyle R. H. (1988), "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities", *Journal of Educationnal Psychology*, Vol.80, n°4, pp.514-523.

Mellow C. (1989), "The Best Source of Competitive Intelligence", *Sales and Marketing Management*, pp.24-29.

Melon A. (1997), "Directeur d'agence : patron de PME", *Banque*, n°578, pp.71-74, février.

Mévellec P. (1995), *Le calcul des coûts dans les organisations*, La Découverte

Meyer A. D. (1982), "Adapting to environmental jolts", *Administrative Science Quaterly*, Vol.27, pp.515-537.

Migué J.-L., Bélanger G. (1974), "Towards a general theory of managerial discretion", *Public Choice*, Vol.17.

Miles R. E., Snow C. C. (1984), "Fit, failure and the hall of fame", *California Management Review*, spring.

Miles R. E., Snow C. C. (1986), "Organizations : new concepts for new forms", *California Management Review*, spring.

Million P. (1997), "Fidéliser la génération zapping", *Banque*, n°581, pp.66-67, mai.

Mintzberg H. (1981), *The structuring of organizations : a synthesis of research*, Prentice-Hall (traduction française : *Structure et Dynamique des Organisations*, Les Editions d'Organisation, 1993).

Moingeon B., Ramanantsoa B. (1995), "L'apprentissage organisationnel : éléments pour une discussion", pp.295-317, in Chris Argyris , *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions.

Moncrief III W. (1986), "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforce", *Journal of Marketing Research*, Vol.23, n°3, pp.261-270.

Morgan E. R., Cronin E., Severn M. (1995), "Innovation in banking : new structures and systems", *Long Range Planning*, Vol.28, n°3, pp.91-100.

Morgan R. M., Hunt S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, juillet, pp.20-38.

Morin E. M., Savoie A., Beaudin G. (1994), *L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.

Morphet C. S. (1991), "Applying multiple regression analysis to the forecasting of grocery store sales", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n°1, Vol.3, pp.329-351.

Mourlot N. (1993), "Radioscopie d'un métier : directeur d'agence", *Banque*, n°543, 72-75, décembre.

Mucchielli J.-L. (1990) (sous la direction de), *Spécialisation et compétitivité de la France dans les échanges internationaux de services : analyse globale et illustration dans le secteur bancaire*, Rapport pour le Commissariat Général au Plan.

Nakanishi M., Cooper L. G. (1974), "Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model - Least Square Approach", *Journal of Marketing Research*, Vol.11, pp.303-311, août.

Narver J. C., Slater S. F. (1990), "The effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, pp.20-35, octobre.

Naulleau G., Rouach M. (1998), "Les méthodes récentes du contrôle de gestion : les apports pour la banque", *Banque*, n°590, pp.46-49, mars.

Nelson R. R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University.

Nibourel Ch., Bry L. (1997), "Prendre l'initiative de la relation commerciale", Banque, n°578, pp.23-25, février.

Niskanen W. A. (1971), *Bureaucraty and Representative Government*, Aldine-Atherton, Chicago.

Nohria N., Gulati R. (1996), "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°5, pp.1245-1264.

Nonaka I. (1988), "Creating Organizational order out of chaos : self-renewal in Japanese firms", *California Management Review*, Vol.30.

Nonaka I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, p.97, novembre-décembre.

Nonaka I. (1994), "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol.5, n°1, pp.27-29, février.

Noushi M., Bénichi R. (1990), *La croissance aux XIXéme et XXème siècles - Histoire économique contemporaine*, Ellipses.

Ohinata Y. (1994), "Benchmarking : The Japanese Experience", *Long Range Planning*, Vol.27, n°4, pp.48-53.

Oliver R. L., Anderson E. (1994), "An empirical test of the sonsequences of behavior and outcome-based sales control systems", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.53-67, octobre.

Olsen L., Lord J. (1979), "Market area characteristics and branch bank performance", *Journal of Bank Research*, n°10, pp.102-111.

Oral M., Yolalan R. (1990), "An empirical study on measuring operating efficiency and profitability of bank branches", *European Journal of Operational Research*, Vol.46, pp.282-294.

Orzechowski W. (1977), "Economic Models of Bureaucracy : Survey, Extensions, and Evidence" in E. Borcherding, *Budgets and Bureaucrats : The Source of Government Growth*, Duke University Press, Durham, pp.229-259.

Ouchi W. G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control", *Administrative Science Quaterly*, pp.25-113.

Ouchi W. G. (1978), "The Tranmission of Control Through Organizational Hierarchy", *Academy of Management Journal*, Vol.21, n°2, pp.173-192.

Ouchi W. G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, pp.833-848.

Ouchi W. G., Maguire M. A. (1975), "Organizational Control : Two Functions", *Administrative Science Quaterly*, Vol.20, pp.559-569, décembre.

Parkan C. (1987), "Measuring the efficiency of service operations : an application to bank branches", *Engineering Costs and Production Economics*, Vol.12, pp.237-242.

Parkinson C. N. (1962), *Parkinson's Law and other Studies in Administration*, Houghton Mufflin, Boston.

Parsons L. J. (1994), "Productivity versus relative efficiency in marketing : past and future ?", in Laurent G., Lilien G. L., Pras B., *Research traditions in marketing*, Kluwer Academic Publisher.

Perrow C. (1986), *Complex organizations*, Random House.

Peters T. J., Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.

Phillips L. W. (1981), " Assessing measurement error in key informant reports : a methdological note on organizational analysis in marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, pp. 395-415.

Pondaven C. (1994), *Economie des décisions publiques*, Vuibert Economie.

Porter M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.

Potter R. B. (1982), *The urban retailing system*, Gower.

Prendergast G. P., Marr N. E. (1994), "The future of self-technologies in retail banking", *The Service Industries Journal*, Vol.14, n°1.

Pugh D. S., Hickson D.J. (1976), *Organizational structure in its context*, Saxon House.

Quinn R. E., Cameron K. S. (1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of affectiveness : some prelimary evidence", *Management Science*, Vol.29, n°1.

Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, Vol.5, n°2, pp.122-139.

Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", *Management Science*, Vol.29, n°3, pp.363-377.

Ramon D. (1996), "Agences et banque à distance : jouez la complémentarité", *Banque Stratégie*, pp.7-8, juin.

Rangan N., Grabowski R., Aly H. Y., Pasurka C. (1988), "The technical efficicency of US banks", *Economics Letters*, Vol.28, pp.169-175.

Régnier F. (1995), "Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, pp.127-132, septembre-octobre.

Reix R. (1995), "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, pp.17-28, septembre-octobre.

Reynaud J.-D. (1988), "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, Vol.XXIX, pp.5-18.

Riahi-Belkaoui A. (1992), *The new foundations of management accounting*, Quorum Books.

Rouach M., Naulleau G. (1990), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, La Revue Banque Editeur.

Rowe F. (1994), *Des Banques et Des Réseaux - Productivité et avantages concurrentiels*, Economica.

Saïdane D. (1997), "La localisation dans la banque", *Actes des Vème Journées de l'IFRESI*, Lille, Vol.4, pp.113-133.

Scherfczyk M. (1995), "Operational performance of airlines : an extension of traditional measurement paradigms" in Holloway J., Lewis J., Mallory G., *Performance measurement and evaluation*, Sage.

Scott W. R. (1977), "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies", in P. S. Goodman et J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.

Seashore S. E. (1979), "Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs", *Meetings of the Academy of Management*.

Seiford L. M. (1996), "Data Envelopment Analysis : the evolution of the State of the Art (1978-1995)", *Journal of Productivity Analysis*, Vol.7, n°2/3, pp.99-137, July.

Seiford L. M., Thrall R. M. (1990), "Recent developments in DEA : the mathematical programming approach to frontier analysis", *Journal of Econometrics*, Vol.46, n°1/2, pp.7-38.

Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Besseyre des Horts Ch.-H., Chevalier F. (1993), *Gestion des ressources humaines*, De Boeck.

Senge P. M. (1990a), "The Leader's New Work : Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Vol.32, n°1, pp.7-23.

Senge P. M. (1990b), *The Fifth Discipline*, Doublebay.

Sherman H. D., Gold. F. (1985), "Bank branch operating efficiency. Evaluation with Data Envelopment Analysis", *Journal of Banking and Finance*, 9, pp.297-315.

Shrivastava P. (1983), "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, vol.20, n°1, pp.7-28.

Simons R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°1/2, pp.127-143.

Simons R. (1995), *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.

Sinkula J. M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.35-45, janvier.

Slater S. F., Narver J. C. (1995), "Market Orientation and Learning Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.63-74, juillet.

Smith C. (1993), "Le rôle des réseaux d'agences dans la banque moderne", *La Lettre de l'EFMA*, n°126, pp.23-25, novembre.

Sorel D. (1998), "Radiographier le réseau bancaire", *Banque*, n°590, pp.36-38, mars.

Spiro R. L., Weitz B. A. (1990), "Adaptative Selling : Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol.27, pp.61-69, février.

Spriggs M. T. (1994), "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", *Journal of Retailing*, Vol.70, n°4, pp.327-343.

Stanley O. (1986), "The management accountant's role in quality control", *Management Accounting*, pp.32-35, octobre.

Starbuck W. H., Greve A., Hedberg B. (1978), "Responding to crisis", *Journal of Business Administration*, Vol.9, n°2, pp.112-137.

Steers R. M., Porter L. W. (1991), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill.

Stern L. W. (1988), "Reflexions on channels research", *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.1-4.

Stern L. W., El-Ansary A. I. (1992), *Marketing Channels*, 4ème édition, Prentice Hall.

Sternberg R. J. (1985), *Beyond IQ : A Triachic Theory of Human Intelligence*, Cambridge University Press.

Strategor (1988), *Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions.

Sujan H. (1986), "Smarter Versus Harder : An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol.23, pp.41-49, février.

Sujan H., Weitz B. A., Kumar N. (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.39-52, juillet.

Tedlow R. S. (1990), *New and Improved, The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books (traduction française : *L'audace et le marché*, Editions Odile Jacob, 1997).

Thenet G. (1998), "Une nouvelle approche de la performance dans le secteur bancaire", *Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE*, tome 4, pp.345-360, Nantes.

Thenet G. (1996), "Une relecture de l'imputation des coûts joints et des coûts communs", *Actes du XVIIème Congrés de l'Associtaion Française de Comptabilité*, Vol.2, pp.767-784.

Thenet G. (1995), *Le problème de l'optimalité des coûts opératoires standards en milieu bancaire : vers une prise en compte contingente et transversale de la performance productive*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1.

Thévenet M. (1984), "La culture d'entreprise en neuf questions", *Revue Française de Gestion*, pp.7-20, Septembre-Octobre.

Thiveaud J.-M. (1997), "Les évolutions du système bancaire français de l'entre-deux-guerres à nos jours : spécialisation, déspécialisation, concentration, concurrence", *Revue d'Economie Financière*, pp.27-74.

Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.

Thurih R. A. (1994), "Applied econometrics and productivity analysis in marketing", in Laurent G., Lilien G. L., Pras B., *Research traditions in marketing*, Kluwer Academic Publisher.

Tondeur H. (1996), *Les choix comptables en matière d'établissement des comptes consolidés des société française : un essai d'explication par la théorie positive de la comptabilité*, Thèse de doctorat, IAE de Lille.

Tournier B. (1998), "Une nouvelle priorité : la rentabilité par produit", *Banque*, n°588, pp.44-45, janvier.

Trahand J. (1982), "Le contrôle de gestion : quel style adopter?", *Revue Française de Gestion*, n°37, pp.59-66.

Tulkens H. (1993), "On FDH analysis : some methodological issues and applications to retail banking, courts and urban transit", *Journal of Productivity Analysis*, Vol.4, n°1/2, pp.183-210.

Tulkens H., Vanden Eeckaut Ph. (1997), "Mesurer l'efficacité : avec ou sans frontière?", *Symposium La méthode DEA et l'analyse des performances des entreprises et des organisations*, Marseille, juin.

Ulrich D., Geller A., DeSouza G. (1984), "A Strategy, Structure, Human Resource Database : OASIS", Human Resource Management, Vol.23, n°1, pp.77-90, Spring.

Vailhen J.-P. (1989), "L'importance stratégique des réseaux bancaires", *Banque*, n°500, p.1157, décembre.

Valette-Florence P. (1988), "Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération", Recherche et Application en Marketing, Vol.3, n°4, pp.23-56.

Van Loye G. (1989a), "Les nouvelles conditions d'activité bancaire et la réflexion stratégique", *Gestion 2000*, Vol.3, pp.141-165.

Van Loye G. (1989b), "La banque change, son environnement aussi...", *Banque Stratégie*, n°44-45, mars, pp.20-26.

Vandenbosch M.B., Weinberg C.B. (1993), "Salesforce Operations", in *Handbooks in Operations Research and Management Science*, North Holland, Amsterdam, pp.653-694.

Varian H. R. (1997), *Introduction à la microéconomie*, 4ème édition, De Boeck Université.

Vidal X. (1997), "Des Gab révolutionnaires à la Caixa", *Banque*, n°578, pp.26-28, février.

Walsh J. P., Ungson G. R. (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, pp.57-91.

Weick K. E., Westley F. (1996), "Organizational Learning : Affirming an Oxymoron", in Clegg S. R., Hardy C., Nord W. R., *Handbook of organization studies*, Sage.

Weiner B. (1980), *Human Motivation*, Holt.

Weitz B. A. (1978), "The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making", *Journal of Marketing Research*, Vol.15, pp.501-516, novembre.

Weitz B. A., Sujan H., Sujan M. (1986), "Knowledge, Motivation and Adaptative Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.174-191, octobre.

Wells W. D., Tigert D. (1971), "Activities, Interests and Opinions", *Journal of Advertising Research*, Vol.11, pp.27-35, août.

Wheelock D., Wilson P. (1995), "Evaluating the Efficiency of Commercial Banks : Does Our View of What Banks Do Matter?", Vol.77, n°4, pp.39-52.

Wickham S. P. (1989), préface in Marc Filser, *Canaux de distribution*, Vuibert.

Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

Winter S. (1987), "Knowledge and Competence as Strategic assets", p.170, in Teece D., *The Competitive Challenge*, Ballinger.

Wintrobe R., Breton A. (1986), "Organizational structure and productivity", *American Economic Review*, Vol.76, n°3, p.530-538.

Wolfelsperger A. (1995), *Economie Publique*, PUF.

Woodhouse G. (1996), *Multilevel Modelling Applications*, University of London.

Woodward J. (1958), *Management and technology*, HMSO, London.

Wotruba T., Mangone R. (1979), "More Effective Sales Force Reporting", *Industrial Marketing Management*, Vol.8, n°1, pp.77-82.

Wright R. W., van Wijk G., Bouty I. (1995), "Les principes du management des ressources fondées sur le savoir", *Revue Française de Gestion*, p.73, septembre-octobre.

Zollinger M. (1992), *Marketing et stratégie bancaire : la métamorphose*, Dunod.

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 0.1 Comparaison du paradigme du contrôle et du paradigme du pilotage - Ph. Lorino (1995) _____ 14
Tableau 0.2 Les nouveaux objectifs des systèmes de contrôle - R. Simons (1995) ____ 15
Tableau 0.3 Les différentes catégories de réseaux _____ 18
Tableau 0.4 Le déroulement de la recherche_____ 24
Tableau I.1 Comparaison des différents modes d'internalisation - D'après C. W. L. Hill et alii (1990)_____ 41
Tableau II.1 Nombre de guichets bancaires au 31 décembre (Métropole, Monaco et Outre-Mer) - Comité des Établissements de Crédit (1997) _____ 82
Tableau II.2 Évolution des effectifs de quelques réseaux - Comité des Établissements de Crédit (1997) _____ 83
Tableau II.3 La concentration du secteur en 1996 - Commission Bancaire (1997)_____ 84
Tableau II.4 Le marché du crédit à moyen et long terme auprès des ménages - Banque de France (1997)_____ 85
Tableau II.5 Le marché du crédit à court terme auprès des ménages - Banque de France (1997) _____ 89
Tableau III.1 Les différents centres de responsabilité - H. Bouquin (1986)_____ 127
Tableau III.2 Les stratégies de contrôle et leurs implications - D'après E. Anderson et R. L. Oliver (1987) _____ 132
Tableau IV.1 Un cadre théorique permettant d'évaluer la performance des revendeur du point de vue de l'offreur - D'après N. Kumar et alii (1992)_____ 165
Tableau IV.2 Une comparaison de différentes facettes de la performance du point de vue de la direction générale et du responsable de point de vente _____ 168
Tableau IV.3 Des exemples d'applications des méthodes d'enveloppement des données dans le secteur bancaire _____ 180

Tableau IV.4 Une typologie des leviers d'action du responsable de point de vente - W. Lazer et E. J. Kelley (1961) 183
Tableau IV.5 Les facteurs contrôlables et non contrôlables de la gestion du point de vente - D'après B. Berman et J. R. Evans (1979) 184
Tableau IV.6 Les facteurs explicatifs de la performance du point de vente 191
Tableau IV.7 Synthèse des facteurs explicatifs de la performance du point de vente 193
Tableau V.1 La transformation des savoirs - R. Reix (1995) d'après I. Nonaka (1994) 210
Tableau V.2 Les propositions formulées par George Huber (1982) et par George Huber et Richard Daft (1987) 218
Tableau V.3 Comparaison des logiques d'apprentissage et de performance - D'après A. Coad (1996) 227
Tableau VI.1 Grille des entretiens menés auprès des directeurs d'agence 248
Tableau VI.2 Synthèse des études réalisées 256
Tableau VI.3 Les caractéristiques essentielles des répondants par réseau 264
Tableau VI.4 L'échelle de mesure de la logique de performance 269
Tableau VI.5 L'échelle de mesure de la logique d'apprentissage 269
Tableau VI.6 L'échelle de mesure de l'intensité du travail 270
Tableau VI.7 L'échelle de mesure du comportement adaptatif 271
Tableau VI.8 L'échelle de mesure de l'intensité des échanges avec la hiérarchie 272
Tableau VI.9 L'échelle de mesure de l'intensité des échanges avec les collègues 272
Tableau VI.10 L'échelle de mesure de l'influence sur l'équipe 272
Tableau VI.11 L'échelle de mesure de la performance de l'agence 274
Tableau VI.12 Comparaison des résultats obtenus avec différentes spécification du modèle de mesure 279
Tableau VI.13 Test de la supériorité du modèle à sept facteurs sur le meilleur modèle à six facteurs 280
Tableau VI.14 Moyenne, écart type et qualité des échelles de mesure 280
Tableau VI.15 L'intensité des relations entre les items et les variables latentes 281
Tableau VI.16 Coefficients de corrélations entre les variables latentes 282
Tableau VI.17 Intervalles de confiance à 95% des coefficients de corrélation entre variables latentes 282
Tableau VI.18 Une comparaison de différents indicateurs de performance réelle avec la performance déclarée 284
Tableau VI.19 Signification des abréviations utilisées 285
Tableau VI.20 Échelle de mesure de la performance utilisée lors des deux premières études 285

Tableau VI.21 Matrice multitraits-multiméthodes 286
Tableau VI.22 L'autoévaluation de la performance : statistiques descriptives 288
Tableau VI.23 Les trois facettes de la performance de l'agence bancaire 288
Tableau VII.1 L'intensité des échanges avec les autres directeurs d'agence par groupe 294
Tableau VII.2 Valeurs moyennes des différentes variables étudiées par banque 295
Tableau VII.3 Significativités des tests de comparaison des moyennes des concepts étudiés pour les différentes banques 296
Tableau VII.4 Comparaisons des moyennes des différentes variables en fonction du genre du répondant 297
Tableau VII.5 Significativité des effets des variables genre et ancienneté 298
Tableau VII.6 Coefficients de corrélation entre différents indicateurs d'expérience et les concepts étudiées 299
Tableau VII.7 Qualité de l'ajustement du modèle final 305
Tableau VII.8 Valeurs des principaux paramètres estimés 305
Tableau VII.9 Test de comparaison de l'influence des deux catégories de motivations sur les échanges d'information 307
Tableau VII.10 Test de comparaison de l'influence des deux catégories de motivations sur l'intensité du travail 308
Tableau VII.11 Test de la supériorité du modèle à variable médiatrice 309
Tableau VII.12 Comparaison de l'intensité de la relation entre la performance et les échanges d'information avec les collègues en fonction de l'expérience 310
Tableau VII.13 Évaluation de la supériorité du modèle à variable médiatrice 311
Tableau VII.14 Paramètres estimés pour les différents indicateurs de performance 313
Tableau VII.15 Test de la supériorité du modèle à variable médiatrice 314
Tableau VII.16 Valeurs des paramètres estimés pour le modèle à variable médiatrice 314
Tableau VII.17 Comparaisons des variances des variations de performances entre les directeurs expérimentés et les directeurs peu expérimentés 316
Tableau VII.18 Paramètres estimés pour les différents variations des indicateurs de performance 317

TABLE DES FIGURES

Figure I.1 Une comparaison des systèmes de distribution - D'après T. W. Malone (1987) 40
Figure I.2 Les différentes fonctions de l'entreprise de distribution - D'après D. Bessire (1995) 43
Figure I.3 L'organigramme type de l'entreprise bancaire - D'après M. Rouach et G. Naulleau (1991) 46
Figure I.4 Les différentes parties de l'entreprise bancaire 47
Figure I.5 Une représentation de la banque de détail 48
Figure I.6 Une représentation du réseau de distribution 48
Figure I.7 L'évolution de la forme structurelle de la banque de détail et du rôle du responsable de point vente 49
Figure I.8 La détermination du niveau de production - D'après J. Bénard (1985) 57
Figure I.9 Le modèle OASIS - D'après D. Ulrich et alii (1984) 64
Figure I.10 La structuration d'un réseau d'agences bancaires 65
Figure I.11 Les relations entre les environnements des différents acteurs du réseau 66
Figure I.12 La déclinaison de la stratégie au sein de la structure du réseau 68
Figure I.13 Le choix des produits distribués 69
Figure I.14 Les facteurs déterminants l'offre de produits et la politique de prix du point de vente 70
Figure I.15 L'intensité des interrelations entre les acteurs du réseau 73
Figure I.16 La décomposition de la performance du réseau 74
Figure I.17 Synthèse des relations existant entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel 75
Figure I.18 Avancement de la réflexion : de la structure du réseau bancaire aux systèmes de contrôle mis en oeuvre 77

Figure II.1 Le rôle d'interface entre le producteur et le consommateur des différents canaux de distribution _____ 92
Figure II.2 L'occupation de l'espace selon la théorie des places centrales_____ 95
Figure II.3 Le compte de résultat d'une banque - D'après A. Burlaud et C. Simon (1993) _____ 104
Figure II.4 Affectation des coûts aux centres de profits - D'après A. Burlaud et C. Simon (1993)_____ 105
Figure II.5 Avancement de la réflexion : du constat des difficultés de contrôle de l'activité bancaire aux propositions des théoriciens_____ 114
Figure III.1 Les éléments explicatifs de l'utilisation des systèmes de contrôle par les comportements et par les résultats - D'après W. G. Ouchi (1979) _____ 121
Figure III.2 Typologie de méthodes d'évaluation et de suivi - D'après N. B. Macintosh (1994) _____ 123
Figure III.3 Typologie de systèmes de contrôle organisationnel - D'après N. B. Macintosh (1994) _____ 124
Figure III.4 Usages théoriques des systèmes de comptabilité et de contrôle - D'après N. B. Macintosh (1994) _____ 124
Figure III.5 Usages réels des systèmes de comptabilité et de contrôle - D'après N. B. Macintosh (1994) _____ 125
Figure III.6 Les caractéristiques des systèmes de mesure - D'après R. Simons (1995) _____ 128
Figure III.7 Les trois piliers du contrôle - M. Lebas et J. Weigenstein (1986)_____ 135
Figure III.8 Les niveaux de contrôle - D'après R. Simons (1995) _____ 140
Figure III.9 Les apports de la typologie de Robert Simons par rapport aux niveaux de contrôle de Robert Anthony _____ 141
Figure III.10 L'utilisation des systèmes interactifs de contrôle pour transformer la vision des dirigeants en nouvelles stratégies - D'après R. Simons (1995) _____ 142
Figure III.11 Le rôle du système de contrôle interactif dans le partage de l'information et l'émergence de nouvelles stratégies - R. Simons (1995) _____ 143
Figure III.12 Les différentes phases du processus de benchmarking - R. C. Camp (1992) _____ 146
Figure III.13 Une comparaison des processus de benchmarking et benchlearning - B. Karlöf et S. Ostblom (1994)_____ 152
Figure III.14 Avancement de la réflexion : des propositions théoriques aux solutions opérationnelles _____ 154
Figure IV.1 Les différentes dimensions de la performance organisationnelle - R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)_____ 160

Figure IV.2 Les quatre dimensions de la performance organisationnelle - E. M. Morin et alii (1994) 161
Figure IV.3 L'approche économétrique ou une comparaison par rapport à la moyenne 173
Figure IV.4 L'approche non paramétrique ou comparaison par rapport aux meilleurs 175
Figure IV.5 Les deux approches de la filière bancaire - J.-L. Muchielli (1992) 179
Figure IV.6 La fonction de production du point de vente 189
Figure IV.7 Avancement de la réflexion : du dépassement des difficultés techniques à la confrontation aux réalités organisationnelles 194
Figure V.1 L'entreprise apprenante - D'après S. F. Slater et J. C. Narver (1995) 206
Figure V.2 Les six dimensions d'une compétence - J.-L. Arrègle (1995) d'après S. Winter (1987) 211
Figure V.3 Une comparaison du benchmarking et du processus d'apprentissage 216
Figure V.4 Les deux théories d'usage - Ch. Argyris (1995) 220
Figure V.5 Les hypothèses testées et validées par H. Sujan et alii - D'après H. Sujan et alii (1994) 225
Figure V.6 Les propositions d'Alan Coad - D'après A. Coad (1996) 228
Figure V.7 Synthèse des hypothèses 236
Figure V.8 Avancement de la réflexion : de la formulation des hypothèses au développement des outils d'investigation 236
Figure VI.1 Mise en place d'un benchmarking interne et évaluation des apports 243
Figure VI.2 Le protocole de recherche 255
Figure VI.3 Fréquences des effectifs moyens des agences étudiées 263
Figure VI.4 Un exemple de modèle de mesure 277
Figure VI.5 Un exemple de modèle à variables latentes et à équations structurelles 277
Figure VI.6 Description de la matrice multitraits-multiméthodes 286
Figure VI.7 Les deux catégories d'échelles permettant une vision globale de la performance 290
Figure VI.8 Avancement de la réflexion : du développements des outils de mesure aux tests d'hypothèses 290
Figure VII.1 Le modèle testé - une analyse factorielle confirmatoire de second ordre 300
Figure VII.2 Le modèle général validé 304
Figure VII.3 L'effet médiateur de l'expérience 309
Figure VII.4 Évaluation de l'influence des différentes facettes de la performance sur les échanges d'information en neutralisant l'effet de l'expérience 310

Figure VII.5 L'effet de l'expérience sur la relation échanges d'information / performance 315
Figure VII.6 Les deux formes concurrentes d'organisation du benchmarking interne 332
Figure VII.7 L'utopie du benchmarking interne 332
Figure VII.8 Le processus idéal de diffusion des connaissances 336
Figure VII.9 La distinction des systèmes stimulants par rapport aux systèmes traditionnels de contrôle chez Robert Simons 340
Figure A.1 Cas d'une firme non naturellement enveloppée 351
Figure A.2 Comparaison des différentes méthodes d'évaluation 354
Figure A.3 Évaluation de l'efficacité technique dans le cas où certains inputs ne sont pas contrôlés par la firme 355
Figure A.3 Évaluation de l'efficacité technique dans le cas où certains inputs ne sont pas contrôlés par la firme 342

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....4

INTRODUCTION : FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....8

Section 1 : l'étude d'une structure singulière au travers du prisme du contrôle.....11

§1 La quête d'une définition du contrôle et les courants de recherche dominants.....11
§2 Une première qualification de la structure du réseau bancaire.....17

Section 2 : objectifs et déroulement de la recherche.....21

PARTIE I : LE RÉSEAU BANCAIRE COMME OBJET D'ANALYSE.....26

CHAPITRE 1 : LA QUALIFICATION DU RÉSEAU BANCAIRE COMME FORME D'ORGANISATION.....28

Section 1 : l'émergence du réseau bancaire.....30

§1 Deux exemples contrastés.....32
A. Une opportunité manquée : la Société Bordelaise de CIC.....33
B. La constitution d'un réseau d'agences : le cas du Crédit Lyonnais.....35
§2 Les intérêts du succursalisme ou pourquoi constituer un réseau d'agences?.....37

Section 2 : les traits structurels du réseau bancaire - une bureaucratie à clones....42

§1 La structuration des réseaux commerciaux : quelques éléments empiriques....43
A. La structuration des entreprises de distribution....43
B. La structuration de la banque de détail....44
§2 La qualification de la structure du réseau bancaire dans les termes de l'analyse d'Henry Mintzberg....46
A. Le réseau commercial : une bureaucratie à clones....47
B. Les caractéristiques essentielles de la bureaucratie à clones....50
C. Les forces et les faiblesses de la bureaucratie à clones....51

Section 3 : les relations entre le sommet et les unités opérationnelles du réseau....53

§1 Les apports de l'analyse économique de la bureaucratie....53
A. Le principe de l'inefficience bureaucratique....55
B. La théorie de l'agence : une analyse de la relation mandant / mandataire....61
§2 Une analyse des relations existant entre le sommet hiérarchique et les unités opérationnelles....63
A. L'articulation de la stratégie primaire et de la stratégie secondaire....65
B. La mise en oeuvre des choix stratégiques au niveau du point de vente....71

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE DU CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE - ENJEUX ET SPÉCIFICITÉ....78

Section 1 : les enjeux d'une relecture des systèmes de contrôle....80

§1 L'accroissement de la pression concurrentielle....80
A. Les concurrents banquiers....82
B. Des concurrents non banquiers....87
§2 Les enjeux opérationnels....89
§3 Les enjeux stratégiques....90
A. Le choix des canaux de distribution....91
B. La répartition spatiale des points de vente....94
C. Le réseau de distribution comme interface avec le marché....96

Section 2 : le contrôle du réseau bancaire - un descriptif des pratiques....99

§1 Le rôle du contrôleur dans la structure divisionnelle....99
A. Centraliser en décentralisant ou le paradoxe du modèle Sloan-Brown....99
B. Les alternatives aux approches financières du contrôle....101
§2 Le cas particulier du contrôle de la banque de détail....102
A. Le contrôle de gestion bancaire : une transposition des modèles développés dans l'industrie....103

B. Les difficultés de répartition des coûts en milieu bancaire.....106
§3 Une nécessaire relecture de la problématique du contrôle de gestion bancaire.....109
A. Des propositions méthodologiques d'amélioration des systèmes de contrôle de la banque de détail.....109
B. Une tentative d'explication des développements anarchiques des systèmes de contrôle.....112

PARTIE II : LES APPORTS POTENTIELS DU BENCHMARKING INTERNE POUR LE CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE.....115

CHAPITRE 3 : L'ÉVOLUTION DES CONCEPTIONS DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE.....118

Section 1 : les représentations fondamentales des systèmes de contrôle.....120

§1 La typologie de William Ouchi : une approche contingente de la problématique du contrôle.....120
§2 Les propositions d'amélioration de la typologie de William Ouchi.....122
§3 Une analyse des forces et des faiblesses des principaux systèmes de contrôle.....125
§4 Le cas particulier du contrôle de la force de vente.....130
A. Les travaux fondateurs de l'analyse du contrôle de la force de vente.....131
B. Les limites de l'opposition contrôle par les comportements / contrôle par les résultats.....133

Section 2 : vers de nouveaux paradigmes du contrôle.....139

§1 Les quatre leviers de contrôle.....140
§2 Le benchmarking : un système de contrôle interactif?.....142
§3 Les fondements "théoriques" du benchmarking.....145
A. La mise en place d'une démarche de benchmarking.....146
B. Les domaines de réflexion envisageables pour le benchmarking.....148
C. Les partenaires de benchmarking.....148

CHAPITRE 4 : LA FAISABILITÉ TECHNIQUE DU BENCHMARKING INTERNE.....155

Section 1 : le concept de performance organisationnelle et sa mesure.....158

§1 Les visions du concept de performance.....158
A. Une typologie des critères de l'efficacité organisationnelle.....158
B. Les dimensions de la performance du point de vente.....162
C. Une relativisation des différentes visions de la performance.....165
§2 La mesure de la performance.....169

A. Les principaux indicateurs de productivité.....170
B. Le recours aux fonctions de production pour l'évaluation de la performance.....172
C. L'approche non paramétrique de la mesure de performance ou le concept de performance relative.....174

Section 2 : les limites des applications des méthodes d'enveloppement des données dans le secteur bancaire et les améliorations potentielles.....178

§1 Les applications des méthodes d'évaluation par enveloppement des données (DEA) dans le secteur bancaire.....178
§2 Des propositions de reformulation de la fonction de production de l'agence bancaire.....182
A. Les leviers d'action du responsable de point de vente.....183
B. Les modèles explicatifs de la performance du point de vente.....188

CHAPITRE 5 : LE RÉALISME D'UNE DÉMARCHE DE BENCHMARKING INTERNE.....195

Section 1 : le benchmarking au travers des théories de l'apprentissage organisationnel.....199

§1 Le développement de l'apprentissage organisationnel ou l'organisation apprenante.....199
A. Construire une organisation apprenante.....199
B. Des tentatives de théorisation de l'évolution vers l'organisation apprenante.....203
§2 Les risques et les limites de la mutation vers l'organisation apprenante.....208
A. Les risques de la gestion de l'apprentissage.....208
B. L'organisation apprenante ou une apologie de la désorganisation?.....212
§3 Une relecture de la démarche de benchmarking.....214
A. Les théories de l'apprentissage et le rôle du benchmarking interne dans l'acquisition de savoirs.....215
B. Les apports des théories de l'apprentissage pour la mise en place d'un benchmarking interne ou des solutions à la difficile transmission des savoirs.....217

Section 2 : les apprentissages du directeur d'agence bancaire et leurs implications sur la performance.....223

§1 Une explication de la performance par l'apprentissage "organisationnel".....224
A. Les logiques d'apprentissage et de performance.....226
B. Les méthodes de travail.....228
§2 Les apprentissages du directeur d'agence bancaire : déterminants et conséquences.....231

A. L'influence des motivations sur les comportements de travail.....232
B. L'influence des comportements de travail sur la performance.....233

PARTIE III : UNE ANALYSE DES FLUX INFORMATIONNELS ENTRE LES RESPONSABLES D'AGENCE DES GRANDES BANQUES DE DÉTAIL FRANÇAISES.....238

CHAPITRE 6 : LE PROTOCOLE DE RECHERCHE ET LES OUTILS DE MESURE.....240

Section 1 : les flux informationnels au sein d'une banque de détail régionale.....242

§1 Les conditions du partenariat de recherche.....242
§2 Le système de contrôle du réseau d'une banque de détail régionale.....245
§3 Les échanges inter-agences au sein d'une banque régionale.....248
A. La mise en compétition des responsables d'agence.....249
B. La mutualisation des résultats.....251

Section 2 : échantillons et instruments de recueil des données.....254

§1 La constitution des échantillons.....254
A. L'étude auprès de la banque partenaire.....256
B. Les études techniques complémentaires.....258
C. L'étude de généralisation.....261
§2 De la mesure : concept et évaluation.....265
A. La fiabilité.....265
B. La validité.....265
C. La sensibilité.....266
§3 La construction des échelles de mesure.....267
A. La transposition des échelles de mesure employées par Harish Sujan et alii.....268
B. Les échanges d'information.....271
C. L'influence sur l'équipe.....272
D. La performance de l'agence.....273

Section 3 : la qualité des échelles de mesure.....276

§1 Les apports des modèles à équations structurelles et à variables latentes pour l'évaluation des échelles.....276
§2 Le modèle de mesure principal.....278
§3 Les mesures de performance adoptées.....282
A. La pertinence de l'auto-évaluation du responsable.....283
B. Les facettes de la performance de l'agence bancaire.....288

CHAPITRE 7 : ÉCHANGES D'INFORMATION ET PERFORMANCE - LA THÉORIE RÉFUTÉE?.....291

Section 1 : l'influence des variables de contrôle sur les phénomènes étudiés.....293

§1 L'homogénéité des réseaux d'agences bancaires.....293
§2 Les paramètres influençant les échanges d'information.....297
A. L'apparente singularité du comportement des femmes.....297
B. L'influence de l'expérience sur les comportements.....298
§3 La remise en cause du construit d'acquisition de connaissances.....300

Section 2 : la confrontation du modèle aux réalités organisationnelles.....302

§1 Les résultats de l'étude de généralisation ou les comportements des directeurs d'agence bancaire français.....302
A. La validation d'un modèle alternatif.....303
B. L'existence de différences de comportements entre les banques AFB et les banques mutualistes.....308
C. L'effet modérateur de l'expérience.....309
§2 Un affinement des résultats par l'analyse du cas de la banque partenaire.....311
A. Les dimensions de la performance explicatives des échanges informationnels.....312
B. Une confirmation de l'impact de l'expérience.....314
C. Vers une analyse diachronique.....316

Section 3 : une remise en cause du principe du benchmarking interne?.....320

§1 L'idéalisme des théories de l'apprentissage.....321
A. Le problème récurrent de la diffusion des connaissances : les routines défensives.....322
B. Les facilitateurs des transferts de connaissance.....324
C. Les conditions de bon fonctionnement des systèmes interactifs de contrôle.....325
§2 Les conséquences sur la structuration du réseau.....326
A. L'antagonisme des théories de l'apprentissage et de la théorie des transactions informelles.....327
B. L'innovation dans l'organisation bureaucratique.....328
§3 Des propositions pour la gestion des connaissances au sein du réseau bancaire.....332
A. L'acquisition des connaissances.....333
B. La diffusion des connaissances.....334
C. Une remise en cause et une relativisation des "nouveaux" modes de coordination.....337

CONCLUSION.....341

§1 Les apports de la recherche.....343
A. Les contributions managériales.....344
B. Les contributions théoriques.....344

C. Les contributions méthodologiques.....345
§2 Limites et prolongements de la recherche.....346

ANNEXES.....348

Annexe 1 : Les aspects techniques des méthodes d'enveloppement des données (DEA).....349

Annexe 2 : Grille d'entretien avec le responsable du contrôle de gestion de la banque partenaire.....357

Annexe 3 : Le questionnaire final.....358

Annexe 4 : La loi de Northcote Parkinson (démonstration).....366

BIBLIOGRAPHIE.....368

TABLE DES TABLEAUX.....387

TABLE DES FIGURES.....390

TABLE DES MATIÈRES.....394

LE CONTRÔLE DU RÉSEAU BANCAIRE : EXPLORATION DE LA FAISABILITÉ ET DE LA PERTINENCE D'UNE DÉMARCHE DE COMPARAISON DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Olivier de LA VILLARMOIS

Directeur de recherche : Alain DESREUMAUX, Professeur à L'Université des Sciences et Technologies de Lille

Équipe de recherche : Groupe de Recherche sur les Méthodes de Contrôle Organisationnel (GREMCO) - IAE de Lille

Résumé

Le terme de bureaucratie à clones est utilisé par Henry Mintzberg pour caractériser la structure du réseau bancaire. Il s'agit d'un hybride de la structure divisionnelle et de la bureaucratie mécaniste. Les systèmes de contrôle ou d'animation occupent une place prépondérante dans ces organisations ; c'est la contrepartie des délégations de responsabilité liées à la dispersion géographique des unités de vente. Les théories du contrôle ont longtemps été dominées par l'opposition des contrôles par les comportements et par les résultats. Une vision plus globale est proposée par Robert Simons qui montre la nécessité d'adjoindre à ces approches des systèmes interactifs. Leur objectif est de stimuler l'apprentissage organisationnel par le débat et le dialogue. Pour les banques de détail, une démarche de comparaison des agences constitue un bon exemple de système interactif de contrôle.

Les théories de l'apprentissage préconisent de laisser des marges de manoeuvre au responsable opérationnel afin de développer de nouvelles connaissances et d'accroître la performance. Cela impliquerait la domination de la structure organique sur la structure mécaniste. L'intérêt de cette vision de l'organisation est testé au travers de l'impact supposé positif des échanges d'information entre responsables d'agence sur la performance. Deux études complémentaires, dont une réalisée auprès de 317 directeurs d'agence, permettent de nuancer fortement cette hypothèse. Si la création de savoirs nouveaux repose sur l'existence de zones de liberté, la diffusion des connaissances ne peut être envisagée qu'au sein d'une organisation fortement structurée. La gestion des connaissances est confrontée à un paradoxe qui rappelle celui résolu par le modèle classique de contrôle : décentraliser les responsabilités tout en centralisant l'information. Dans le cas des connaissances, seule la dualité des modes de coordination permet de garantir la quantité et la qualité des échanges.

Mots-clefs :

Contrôle de gestion, contrôle organisationnel, réseau bancaire, banque de détail, réseau commercial, bureaucratie à clones, apprentissage organisationnel, *benchmarking*, théorie des transactions informelles, méthodes d'enveloppement des données (*Data Envelopment Analysis* - DEA)