

INTRODUCTION .....	1
LES DIFFICULTES DU CONTROLE DU RESEAU BANCAIRE .....	2
LA STRUCTURE DU RESEAU BANCAIRE .....	2
LES OUTILS TRADITIONNELS DE CONTROLE DU RESEAU BANCAIRE .....	3
DES SOLUTIONS EMERGENTES.....	4
LE RECOURS AUX TYPOLOGIES.....	5
DES SOLUTIONS TECHNIQUES PLUS RIGOUREUSES.....	5
LE <i>BENCHMARKING</i> COMME OUTIL DE CONTROLE .....	6
L'OPPOSITION DES CONTROLES PAR LES COMPORTEMENTS ET PAR LES RESULTATS.....	6
UNE RELECTURE DES SYSTEMES DE CONTROLE.....	8
LE REALISME DU <i>BENCHMARKING</i> A L'EPREUVE DES FAITS .....	10
UNE HYPOTHESE IMPLICITE : L'IMPACT POSITIF DES ECHANGES D'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE .....	10
UNE ETUDE.....	10
DES PROPOSITIONS POUR FAVORISER ET DIFFUSER LES INITIATIVES .....	12
LES FAIBLESSES FONDAMENTALES DU BENCHMARKING .....	12
LA NECESSAIRE CENTRALISATION DES CONNAISSANCES .....	13
CONCLUSION.....	14
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	15

# **LE *BENCHMARKING* INTERNE COMME OUTIL DE CONTROLE DU RESEAU COMMERCIAL :**

LE CAS DE LA BANQUE DE DETAIL

Olivier de La Villarmois

GREMCO / CLAREE

IAE - Université des Sciences et Technologies de Lille

Olivier.de-La-Villarmois@univ-lille1.fr

Olivier de La Villarmois est Maître de Conférences à l'Université des Sciences et Technologies de Lille (IAE). Ses recherches portent sur les interactions entre les systèmes de contrôle et l'innovation.

Résumé : Les réseaux commerciaux occupent une place stratégique dans de nombreuses organisations. Toutefois, leur contrôle est délicat en particulier dans le cas des réseaux d'agences bancaires. Le *benchmarking* est fréquemment présenté par les praticiens comme une solution intéressante. Après avoir précisé le rôle de cet outil, une étude par questionnaire permettra de préciser ses conditions de bon fonctionnement.

Abstract :

## **INTRODUCTION**

Le réseau commercial doit être distingué des entreprises de réseau (EDF, SNCF...) et des entreprises de type réseau. C'est un ensemble d'unités appartenant à une même organisation ayant des missions, des métiers, des contraintes similaires et disposant de moyens de même nature. Contrairement aux autres formes de réseaux, il n'est pas fait référence aux liens ou aux relations entre les unités constitutives du réseau. Quant au contrôle, Burlaud et Simon (3) le décrivent comme un système de régulation des comportements de l'homme<sup>1</sup>. Le contrôle est une question centrale pour les réseaux commerciaux ; la dispersion géographique des points de vente implique des délégations de responsabilités importantes. Malgré cette contrainte structurelle, la stratégie doit être déclinée dans l'ensemble de l'organisation sans pour autant brider les initiatives (22). En effet, les équipes commerciales occupent une place centrale dans l'adaptation aux attentes du client (15).

Une problématique aussi complexe peut difficilement être abordée d'une manière générale, c'est pourquoi un type d'organisation particulier a été choisi :

les réseaux commerciaux des grandes banques de détail. Ils sont en pleine mutation et doivent faire face aux évolutions simultanées et interdépendantes de la technologie et de la concurrence (avec le *web banking*, par exemple). Cela se traduit par la commercialisation de nouveaux produits, telles les assurances, et par l'émergence de nouveaux canaux de distribution, dans des organisations où la notion de risque est omniprésente, compte tenu des produits vendus.

Après avoir montré les difficultés et l'importance du contrôle du réseau bancaire, les solutions émergentes, qui peuvent être assimilées à une démarche de *benchmarking*, seront détaillées. Ensuite, ces solutions seront relativisées par rapport aux outils classiques de contrôle (contrôle budgétaire, comptabilité de gestion, manuels de procédures, définitions de fonction...). Enfin, les résultats d'une étude réalisée auprès de plus de 300 directeurs d'agence français permettront de tester la pertinence de ces solutions. Pour conclure, des recommandations précises seront énoncées pour améliorer la gestion des connaissances dans les réseaux commerciaux et faciliter l'adaptation de l'organisation à ses marchés.

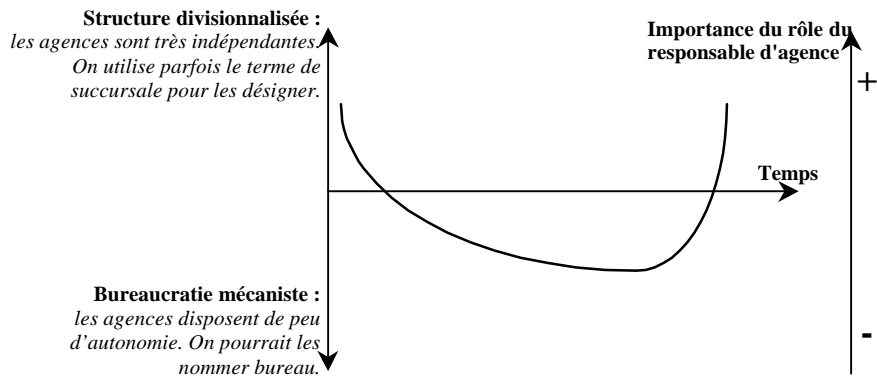
## **LES DIFFICULTES DU CONTROLE DU RESEAU BANCAIRE**

La structuration du réseau bancaire est le premier facteur explicatif des systèmes de contrôle mis en oeuvre. Après l'avoir caractérisée et précisé ses implications, les systèmes de contrôle existants seront présentés.

### *LA STRUCTURE DU RESEAU BANCAIRE*

Le terme de bureaucratie à clones est utilisé par Mintzberg (17) pour désigner cette organisation, hybride de la structure divisionnalisée et de la bureaucratie mécaniste. Les organisations comparables sont les postes, les chaînes hôtelières, la restauration rapide et la distribution. Les organisations désignées par le vocable de réseau commercial font donc partie de ces structures hybrides. Cette hybridation pose le problème de leur caractérisation. Au cours des périodes traversées par la banque de réseau, il semble possible de faire la synthèse suivante des évolutions :

*Figure 1 - 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. Le passage de la dominante divisionnalisée à la dominante mécaniste qui s'est traduit par 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 en effet viable que dans le cadre d'un environnement stable.

Les systèmes de contrôle occupent une place centrale dans ces organisations ; il s'agit de la contrepartie de l'importante délégation de responsabilités liée à la dispersion géographique des unités de vente. L'apparition de la structure divisionnelle est d'ailleurs à l'origine du contrôle de gestion (5, 2).

#### *LES OUTILS TRADITIONNELS DE CONTROLE DU RESEAU BANCAIRE*

La structure divisionnelle, avec les nécessaires délégations de responsabilités qu'elle entraîne, est à l'origine d'un nouveau mode de coordination, le contrôle de gestion. Pour évoquer l'émergence de ce système, Henri Bouquin (2) 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.

Néanmoins, l'adaptation de ce modèle au cas bancaire pose de nombreux problèmes. Gervais (11) utilise ce cas pour illustrer la difficulté de répartition des

charges fixes indirectes. Deux catégories de difficultés sont distinguées par Burlaud et Simon (3) : des problèmes pratiques ainsi que des problèmes plus fondamentaux. Quelques-uns des problèmes pratiques concernent la mesure de l'activité en termes de flux ou de stocks et l'affectation de la marge sur date. 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. Ainsi, l'accord d'un crédit à long terme génère un flux de résultat étalé dans le temps et un risque différé. Une conception comptable du résultat dévalorise implicitement ces opérations à terme éloigné par rapport à celles dont l'échéance est plus proche. De même, la politique commerciale menée vis-à-vis des clients les plus jeunes se trouve nécessairement dépréciée par rapport aux actions menées envers les personnes plus âgées détentrices d'épargne ou demandeuses de crédit. Globalement, les systèmes de contrôle comptables risquent de nuire à la qualité de service alors que chaque employé devrait agir dans l'intérêt de sa banque à long terme.

La difficulté de localisation des coûts et des profits peut être illustrée par un exemple. 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 gérer d'importants transferts de fonds et de nombreuses manipulations de chèques plus générateurs de coûts que de produits... Cette difficulté de répartition des coûts et des produits n'est pas propre au secteur bancaire, mais elle y est particulièrement importante. Ainsi, Rouach et Naulleau (20) remarquent que le résultat d'un centre de profit dépend, pour une partie significative, des modes de répartition des charges indirectes.

Devant les difficultés de mise en oeuvre et la dérive financière du contrôle de gestion, des solutions nouvelles sont apparues. Les faiblesses des outils proposés par les services de contrôle de gestion ont entraîné de nombreuses initiatives, le plus souvent issues des directions commerciales.

## **DES SOLUTIONS EMERGENTES**

Les nombreuses propositions d'outils alternatifs, faites par des praticiens ou des conseils, sont caractérisées, le plus souvent, par des faiblesses méthodologiques. Après une synthèse de ces propositions, des solutions plus rigoureuses, mais s'inscrivant dans la même optique, seront exposées.

## LE RECOURS AUX TYPOLOGIES

Le recours aux typologies est souvent préconisé pour pallier les faiblesses des systèmes traditionnels de contrôle de gestion. La démarche proposée par Douard (8) constitue un bon exemple : 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<sup>ii</sup>. Par conséquent, l'auteur propose de bâtir un véritable outil de pilotage sur la base d'une segmentation fine. 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 (13) ; les choix des variables et des algorithmes de classification ont une influence déterminante sur les résultats.

### Encadré 1 – Une méthode alternative d'animation des réseaux d'agences bancaires

Une autre approche consiste à décomposer les principaux indicateurs de performance des agences sous la forme d'autres ratios (9). Par exemple la "productivité commerciale" peut être décomposée de la manière suivante, le PNB étant pour l'activité bancaire l'équivalent du chiffre d'affaires pour les activités commerciales :

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

Chaque ratio représente un aspect particulier de la performance :

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

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

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

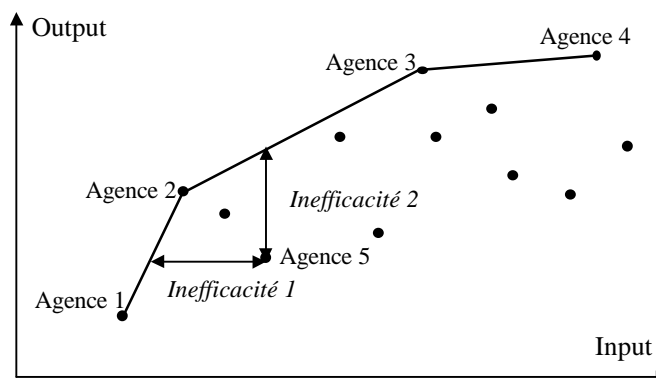
Comme lorsque des groupes d'agences sont constitués, chaque agence n'est pas comparée à la moyenne mais à l'agence la plus performante afin de créer une dynamique d'amélioration des résultats du réseau.

Toutes 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 démarche est généralement désignée par le vocable de *benchmarking* interne. Le *benchmarking* est même dans certains cas évoqué de manière explicite (10, 18).

## DES SOLUTIONS TECHNIQUES PLUS RIGOUREUSES

Il existe des techniques beaucoup plus rigoureuses permettant une identification rigoureuse des partenaires de *benchmarking* : les méthodes de régression et d'enveloppement des données (14). Ces dernières méthodes présentent l'intérêt d'être relativement simples, comme l'illustre le schéma suivant. La performance d'une agence est évaluée par comparaison à une frontière construite à partir des agences efficaces, celles-ci représentent des partenaires idéaux de *benchmarking*.

Figure 2 - Le principe des méthodes d'enveloppement des données : une comparaison par rapport aux meilleurs



Ainsi, les partenaires de benchmarking de l'agence 5 sont les agences 1 et 2 ou 2 et 3, selon l'optique choisie. Il existe de nombreuses applications de ces techniques au domaine bancaire, même si des améliorations peuvent être apportées quant au choix des *inputs* et des *outputs*<sup>iii</sup>.

Cette technique représente une amélioration sensible des outils proposés par les praticiens. Néanmoins, il est nécessaire de situer de tels outils par rapport aux approches plus traditionnelles du contrôle. S'agit-il de l'outil unique de contrôle ou d'un outil complémentaire ? Dans ce dernier cas, quel est son rôle spécifique ?

## LE BENCHMARKING COMME OUTIL DE CONTROLE

Le *benchmarking* pose un problème théorique important : les propositions de systèmes alternatifs qui viennent d'être évoquées sont présentées comme étant la solution à l'ensemble des problèmes de contrôle. Le cadre théorique qui sera présenté relativise la place d'un tel outil : le *benchmarking* interne apparaîtra comme complémentaire des outils traditionnels, tel le contrôle budgétaire, mais jouant un rôle bien particulier.

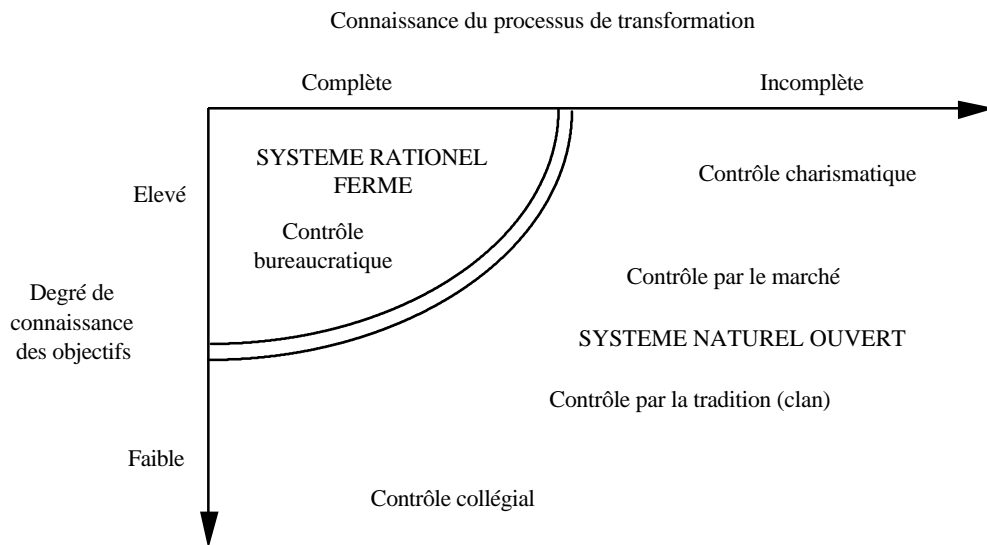
### L'OPPOSITION DES CONTROLES PAR LES COMPORTEMENTS ET PAR LES RESULTATS

Les théories du contrôle ont très longtemps reposé sur l'opposition du contrôle par les résultats au contrôle par les comportements. Cette opposition est particulièrement marquée dans le domaine du contrôle de la force de vente ; elle

se traduit par de très nombreuses discussions autour des systèmes de rétribution (1, 7).

Elle repose sur le travail fondateur de Ouchi (19) qui distingue trois formes complémentaires de contrôle : les contrôles par les résultats et par les comportement et le contrôle par le clan. Cette typologie pose un certain nombre de questions. Ainsi, dans le domaine de la force de vente, l'intérêt d'un contrôle par les compétences a déjà été discuté (4). Alors pourquoi ne retenir que trois formes de contrôle alors que des formes alternatives comme le contrôle par les compétences, charismatique ou collégial (16) sont parfois évoquées ?

Figure 3 - Une typologie de systèmes de contrôle organisationnel - D'après N. B. Macintosh



Ces formes de contrôle peuvent être illustrées par des exemples issus du secteur bancaire, qui ne concernent cependant pas tous la banque de détail :

- Le contrôle bureaucratique est important dans les activités de crédit à la consommation. Les règles précises de constitution des dossiers permettent de scorer les clients et de prendre immédiatement la décision d'acceptation ou de rejet des dossiers.
- Le contrôle charismatique est très particulier. Macintosh (16) précise qu'il n'est envisageable que dans des organisations en crise et pour des périodes courtes. Il ne correspond pas à une activité précise mais à un environnement difficile.
- Le contrôle par le marché caractérise les activités de vente rémunérées uniquement à la commission.
- Le contrôle collégial est spécifique d'une banque d'investissement dirigée par des associés-gérants, les décisions stratégiques étant prises par ce "collège" qui détermine ses propres règles de fonctionnement.



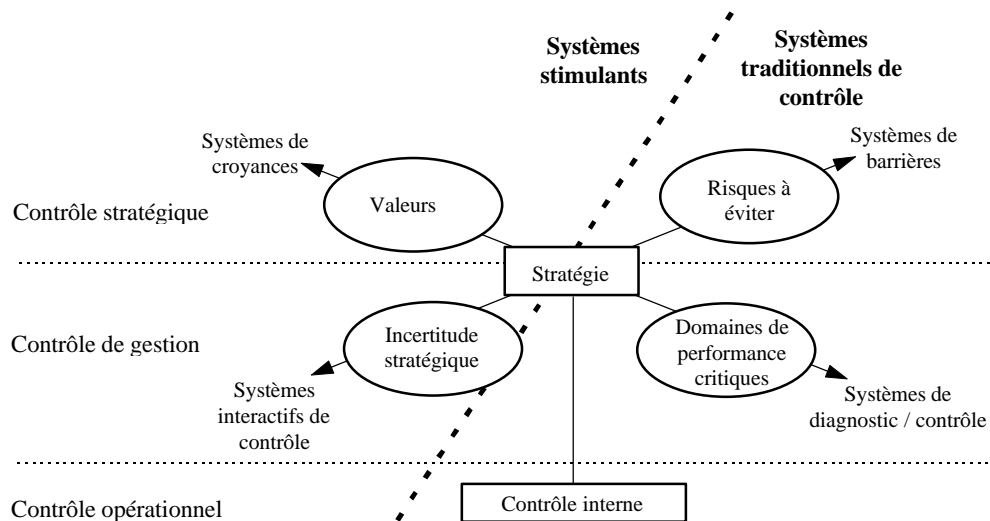
- Le contrôle par la tradition ou le clan, qu'il est difficile de différencier du contrôle collégial (16), se distingue par une culture très forte et des rites de socialisation. Il est observé au sein des équipes de haut niveau, qui opèrent dans des activités très spécialisées, dont les résultats sont difficiles à évaluer. Les équipes opérationnelles des banques d'affaires adoptent fréquemment ce mode de coordination.

Aucun de ces types de contrôle ne permet de situer le *benchmarking* ou d'en préciser le rôle, ce qui pourrait laisser penser qu'il n'est pas un système de contrôle. Cette perspective n'est pas acceptable, le *benchmarking* étant indiscutablement un moyen d'animer les réseaux commerciaux et d'orienter les comportements. Les typologies de systèmes de contrôle qui viennent d'être évoquées peuvent être qualifiées de conservatrices ; elles ne correspondent pas à la vision élargie du contrôle de gestion qui est de plus en plus fréquemment adoptée.

#### UNE RELECTURE DES SYSTEMES DE CONTROLE

Simons (21) propose une vision plus riche du contrôle qui repose sur la dualité des systèmes contraignants et stimulants. Le schéma suivant synthétise cette vision :

Figure 4 - Les composants des systèmes de contrôle chez Simons



Les finalités des différents systèmes sont dépeintes brièvement par Simons (21) :

- les systèmes de croyances inspirent et dirigent la recherche de nouvelles opportunités ;
- les systèmes de barrières limitent 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 employés pour stimuler l'apprentissage organisationnel, et l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies.

*Encadré 2 – Des exemples des systèmes de contrôle décrits par Robert Simons*

Les quatre types de systèmes de contrôle décrits par Simons (21) peuvent être regroupés selon deux critères (Figure 4) : ils sont soit du domaine du contrôle de gestion ou stratégique et ils sont soit stimulants ou contraignants. Des exemples de chacun des systèmes sont proposés.

Les systèmes de croyances définissent les domaines d'action de l'organisation et les objectifs à moyen / long terme. Par exemple, une banque peut avoir pour objectif de toujours mieux servir ses clients en innovant continuellement, tant dans le domaine des produits que dans celui des canaux de distribution, et de répondre aux attentes de ses actionnaires.

Les systèmes de barrières limitent le domaine de recherche de nouvelles opportunités ; des objectifs généraux sont fixés pour l'ensemble des activités. Elles doivent par exemple dégager une rentabilité des capitaux propres de 10% avec un taux de croissance du PNB d'au moins 15%.

Les systèmes de diagnostic / contrôle sont très nombreux puisqu'il s'agit de l'ensemble des outils qui constitue ce qui est généralement désigné par le terme de "système de contrôle de gestion". Le principal outil reste le budget, mais il en existe beaucoup d'autres tels les systèmes de calcul de coûts, les définitions de fonction, les manuels de procédures, les tableaux de bord...

Selon Simons (21), il existe dans chaque organisation un système de diagnostic / contrôle qui est utilisé de manière interactive : il s'agit du système interactif de contrôle. L'exemple proposé est un système de comparaison des performances au sein d'un réseau d'agences bancaires. Ces comparaisons, qui sont en réalité un *benchmarking*, permettent d'identifier les pratiques innovantes qui sont à l'origine de meilleures performances.

Les outils de contrôle traditionnellement utilisés entrent dans la catégorie des outils de diagnostic / contrôle. Le *benchmarking* interne est un outil d'expertise visant à améliorer les pratiques au sein de l'organisation<sup>iv</sup>. Les échanges doivent permettre de faciliter les adaptations aux évolutions de l'environnement, telles les nouvelles attentes des clients.

Le *benchmarking*, système de comparaison entre les agences d'un réseau, a donc une place précise dans les systèmes de contrôle du réseau d'agences

bancaires. Afin de préciser l'intérêt de ce système, une enquête postale a été réalisée.

## **LE REALISME DU *BENCHMARKING* A L'EPREUVE DES FAITS**

Après avoir précisé l'hypothèse implicite sur laquelle repose la mise en place d'une démarche de *benchmarking*, la méthodologie de l'étude et les résultats obtenus seront exposés.

### *UNE HYPOTHESE IMPLICITE : L'IMPACT POSITIF DES ECHANGES D'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE*

Une démarche telle que le *benchmarking* suscite un certain nombre de questions. Pourquoi un responsable opérationnel transmettrait-il ses savoir-faire sans aucune contrepartie ? Il est délicat de mettre en place un tel système et de vérifier l'impact positif, le seul fait d'observer les pratiques ayant une influence sur ces mêmes pratiques. Une approche distanciée a donc été adoptée en utilisant un questionnaire.

L'hypothèse centrale qui a été testée est la suivante : les échanges d'information (horizontaux ou verticaux) permettent au directeur d'agence d'accroître sa performance. La validation d'une telle hypothèse démontrerait l'intérêt du *benchmarking*. Il s'agit en effet d'une technique qui favorise les échanges d'information.

Il est particulièrement intéressant de tester cette hypothèse, la proposition alternative suivante étant également vraisemblable : une mauvaise performance entraîne un accroissement des échanges d'information. En effet, un directeur d'agence en difficulté peut être tenté de trouver des explications à sa situation en s'informant soit auprès de sa hiérarchie, soit auprès de ses collègues.

### *UNE ETUDE*

Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 317 directeurs d'agence français appartenant aux sept plus grands réseaux (*BNP, Crédit Lyonnais, Société Générale, Crédit Agricole, Caisse d'Epargne, Banque Populaire, Crédit Mutuel*). En outre, une étude complémentaire a été menée auprès d'un réseau d'une centaine d'agences. Cette étude présente comme intérêt de disposer d'un échantillon homogène de 74 directeurs.

Les premiers résultats ne laissent aucun doute, l'hypothèse selon laquelle les échanges d'information auraient un impact positif sur la performance est rejetée alors que l'hypothèse alternative ne l'est pas. Cela signifie qu'une dégradation de la performance entraîne un accroissement des échanges d'information. Un tel résultat condamne toute démarche de *benchmarking*. En

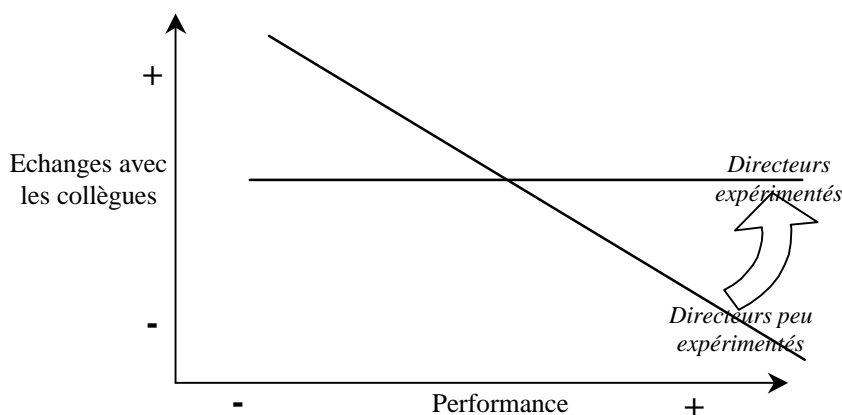
effet, il signifie que seuls les individus en difficulté sont intéressés par les échanges d'information.

Alors que pour l'étude réalisée auprès des sept plus grands réseaux français la mesure de performance utilisée était déclarée (réponse au questionnaire), dans le cas de l'étude complémentaire des informations réelles, issues du système d'information de la banque, étaient disponibles. Globalement, les indicateurs de performance sont corrélés négativement avec l'intensité des échanges d'information. Le deuxième résultat permet de préciser l'hypothèse centrale. La variable qui explique le mieux les échanges d'information est la mesure de performance du produit qui est au centre de la stratégie de la banque partenaire. Pour ce produit, il existe différents indicateurs mais c'est le pourcentage d'atteinte de l'objectif qui est le plus explicatif. Cela confirme l'explication proposée : lorsqu'il y a un écart entre la performance réelle et la performance attendue (c'est-à-dire les objectifs) les directeurs d'agence recherchent des informations pour expliquer cet écart.

Le troisième résultat s'inscrit dans une perspective dynamique en analysant les effets des variations de performance sur les échanges d'information. Une dégradation de la performance réelle explique également les échanges d'information ce qui confirme la pertinence des justifications avancées. Néanmoins, cette notion de dégradation de la performance est déjà prise en considération au travers de la variable pourcentage d'atteinte des objectifs. Cela est confirmé par la forte corrélation qui existe entre les deux variables. En effet, les objectifs sont très souvent déterminés en fonction des réalisations passées.

Le quatrième résultat concerne l'effet de l'expérience. C'est uniquement chez les directeurs d'agence peu expérimentés que l'intensité des échanges d'information est très sensible à la performance.

Figure 5 - L'effet de l'expérience sur la relation échanges d'information / performance



En ce qui concerne le comportement des directeurs d'agence plus expérimentés, différentes explications peuvent être avancées. Tout d'abord, leurs

résultats sont beaucoup plus réguliers ce qui nécessite moins de recherches d'explications. Ensuite, il est possible de penser que leur expérience leur paraît suffisante pour ne pas avoir à rechercher des éléments d'information complémentaires. Enfin, également de par leur expérience, ils savent qu'ils ne peuvent rien attendre des autres directeurs. C'est sûrement un réseau complexe de causalités qui ne peut pas être éclairci à partir des informations recueillies. En effet, il est aussi possible de penser que les directeurs expérimentés ont eu le temps de développer un réseau relationnel.

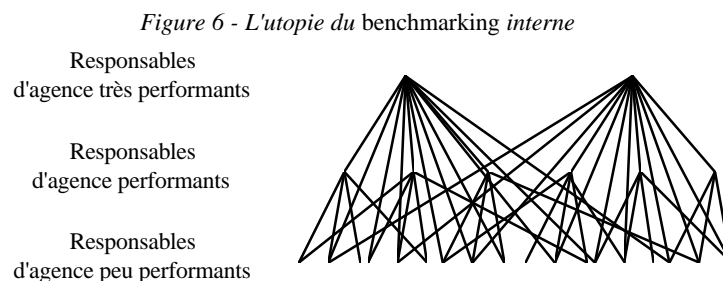
Un certain nombre de conjectures peuvent être formulées pour expliquer ces résultats.

## DES PROPOSITIONS POUR FAVORISER ET DIFFUSER LES INITIATIVES

Après avoir souligné les faiblesses fondamentales du *benchmarking*, des moyens de favoriser la création et la diffusion de connaissances nouvelles seront développés.

### LES FAIBLESSES FONDAMENTALES DU BENCHMARKING

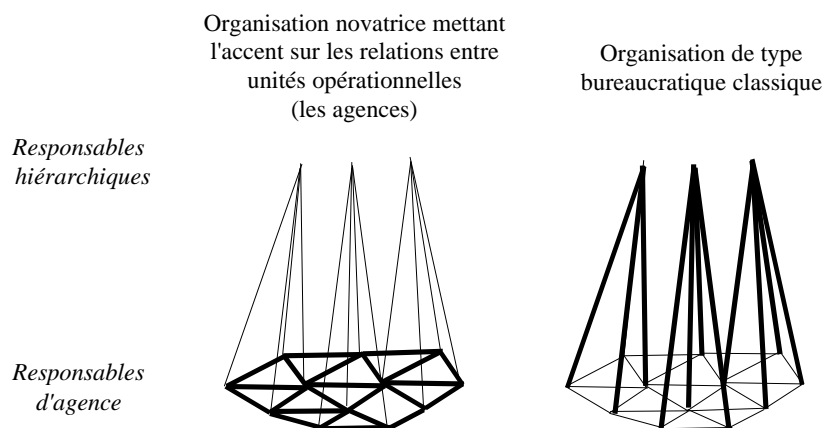
Dès le départ, le *benchmarking* pose un grave problème de mise en oeuvre :



Il est nécessaire de songer à une centralisation des connaissances pour éviter que les directeurs les plus performants soient harcelés par les directeurs en difficulté. Cette représentation peut aisément être rapprochée des formes traditionnelles d'organisation : suite à la mise en place d'un *benchmarking* interne, les directeurs d'agences les plus performants joueraient le rôle habituellement dévolu à la hiérarchie.

Cette évolution peut être schématisée de la manière suivante :

*Figure 7 - Les deux formes concurrentes d'organisation du benchmarking interne*



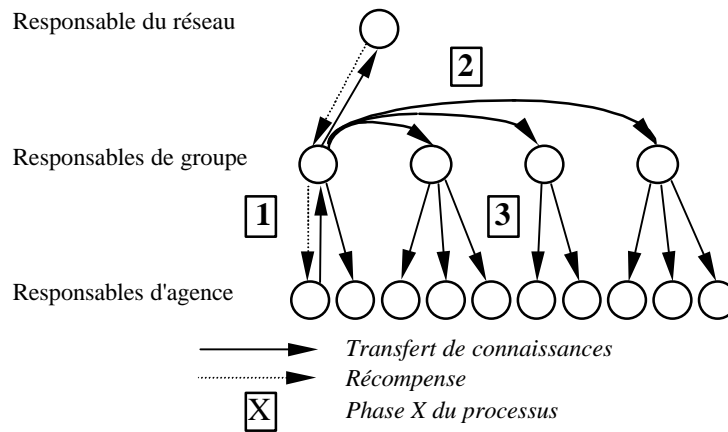
La mise en place d'un *benchmarking* impliquerait une évolution comparable à celle observable dans les organisations en réseau avec un rôle réduit de la hiérarchie. Néanmoins, cette vision de l'organisation est remise en cause par les observations qui ont été faites. La gestion des connaissances doit s'inscrire dans un cadre plus général et, contrairement à ce qui est souvent avancé, l'effet de la concurrence externe ne serait pas suffisant pour faciliter la cohésion interne et les échanges d'information ; des systèmes incitatifs semblent indispensables.

#### *LA NECESSAIRE CENTRALISATION DES CONNAISSANCES*

Pour remédier à une telle situation, des solutions existent. Dans sa description des systèmes interactifs de contrôle, Simons (21) fournit les clefs du bon fonctionnement de ces outils. Ces propositions peuvent opportunément être enrichies par celles de Huber (12) qui traitent de la création et de la diffusion des connaissances au sein des organisations. Ces éléments factuels s'inscrivent dans le cadre plus général de la théorie des transactions informelles (6).

Les principaux leviers d'action sensés faciliter les échanges d'information sont les systèmes de rétribution, la confiance verticale, les compétences et l'expérience des responsables hiérarchiques. Le processus idéal de diffusion des connaissances permet de préciser le rôle et l'influence de ces différentes variables :

*Figure 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, par le système de récompense et par l'expérience du responsable hiérarchique. 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.

Ces résultats ne remettent pas en cause les intérêts des méthodes d'enveloppement des données (DEA) et plus généralement du *benchmarking*. Pour reprendre la terminologie de Simons (21), ces techniques peuvent être utilisées comme un outil d'expertise ou un système de diagnostic / contrôle en complément des systèmes de calcul de coûts, de tableaux de bord... mais rien ne s'oppose à leur utilisation comme système d'interactif de contrôle. Cependant, dans ce cas, le bon fonctionnement du *benchmarking* repose sur l'utilisation judicieuse des leviers d'action évoqués *supra* : système de rétribution, confiance verticale, expérience de la hiérarchie...

## CONCLUSION

Bien que les études empiriques aient été menées au sein de réseaux bancaires, aucun élément ne semble pouvoir limiter l'élargissement des conclusions à d'autres types de réseaux commerciaux. La mise en évidence de l'intérêt d'une dualité des systèmes d'animation ou de contrôle constitue une des contributions de cette réflexion ; alors que le contrôle est fréquemment associé à l'orientation des comportements, la stimulation de l'innovation constitue une facette complémentaire. Les systèmes de contrôle reposent sur un équilibre entre les systèmes stimulants, tel le *benchmarking* interne, et les systèmes contraignants. Cet équilibre peut être assimilé au nécessaire arbitrage entre

autonomie et contrôle. Néanmoins, cette réflexion montre la nécessité de développer des procédures précises de fonctionnement, même pour les systèmes sensés donner plus de liberté d'action aux individus.

La vision du contrôle qui vient d'être développée représente aussi un moyen d'opérationnaliser les réflexions consacrées à l'organisation apprenante et à l'orientation marché ou client qui restent souvent très abstraites (22). Cependant, un grand nombre de questions restent posées et demandent des études complémentaires pour tester les recommandations formulées en matière de gestion des connaissances. Quels sont, par exemple, les rôles de la confiance et des systèmes de récompense dans la création et la diffusion de connaissances ?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) Anderson E., Oliver R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.76-88.
- (2) Bouquin H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Que sais-je?, PUF.
- (3) Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, La Découverte.
- (4) 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.
- (5) 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).
- (6) 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.
- (7) 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
- (8) Douard J. P. (1993), "Vers une approche globale d'un réseau bancaire", *Direction et Gestion des Entreprises*, 138-139, pp.75-87.
- (9) Garibian G. (1989), "La méthode MPR - Une approche efficace du management des banques à réseau", *Banque*, n°500, décembre.
- (10) de Ganay S., Grall M. (1995), "'Effet réseau' et benchmarking", *Banque*, n°560, pp.52-53, juin.
- (11) Gervais M. (1994), *Contrôle de Gestion*, Economica, 5ème édition.
- (12) Huber G. P. (1991), "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol.2, n°1, pp.88-115, février.
- (13) 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.
- (14) de La Villarmois O. (1999), "Evaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA", *Décisions Marketing*, n°16, janvier-avril, pp.39-51.
- (15) 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.
- (16) Macintosh N. B. (1994), *Management accounting and control systems*, Wiley.



- (17) 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).
- (18) Naulleau G., Rouach M. (1998), "Les méthodes récentes du contrôle de gestion : les apports pour la banque", *Banque*, n°590, pp.46-49, mars.
- (19) Ouchi W. G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, pp.833-848.
- (20) Rouach M., Naulleau G. (1990), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, La Revue Banque Editeur.
- (21) Simons R. (1995), *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.
- (22) Slater S. F., Narver J. C. (1995), "Market Orientation and Learning Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.63-74, juillet.

---

i Les auteurs ajoutent opportunément : "dans le seul exercice de sa profession". Le terme de contrôle est préféré à l'expression "contrôle de gestion" qui est souvent interprétée de manière restrictive.

ii 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.

iii Un numéro spécial de la revue *Interfaces* (may 1999) est consacré à ces techniques et à leurs applications dans le secteur bancaire.

iv Robert Simons illustre sa description des systèmes interactifs de contrôle par une démarche de *benchmarking* interne dans une banque de détail.