

Les « travers » de la bureaucratie ou la bureaucratie « en travers » : la transversalité dans les banques est-elle légitime ?

Batac Julien

Université Montesquieu-Bordeaux IV

IRGO – groupe gouvernance des entreprises familiales et financières

PUSG – UFR 403

Bâtiment C – 4^{ème} étage, 35, avenue Abadie, 33100 BORDEAUX

julien.batac@u-bordeaux4.fr

Pallas-Saltiel Valérie

Université Montesquieu-Bordeaux IV

IRGO – groupe gouvernance des entreprises familiales et financières

Résumé

Cette communication vise à discuter de la légitimité de certaines formes organisationnelles transversales, observées essentiellement dans des banques mutualistes traditionnellement bureaucratiques. La problématique est la suivante : l'expérimentation d'une organisation transversale constitue-t-elle une solution à l'adaptation efficace de l'entreprise à des environnements externes et internes tels ceux d'une banque ? L'illustration de deux types d'organisation transversale sera suivie d'une discussion autour, d'une part, des enjeux managériaux engendrés par de telles transformations organisationnelles et d'autre part, des nouveaux équilibres autorisant une meilleure prise en compte des évolutions externes et des rigidités organisationnelles internes.

Mots clés : banques, transversalité, bureaucratie, institutionnalisme, études de cas.

INTRODUCTION

Il est clairement admis aujourd'hui que les nouveaux schémas organisationnels du type « organisation transversale » ou « management par projet », restent encore profondément liés aux spécificités sectorielles et contextuelles, à l'historique des organisations et à leur maturité (Allouche & Huault, 1998) de telle manière qu'ils provoquent une certaine inertie dans les changements. On pourrait penser que l'efficacité de ces formes de management, au sein de structures organisationnelles en mutation, tient davantage à l'adhésion des acteurs et à l'émergence de nouvelles visions et représentations, qu'à une quelconque performance en termes de rentabilité économique. Finalement, ces pratiques, considérées comme innovantes et de plus en plus expérimentées dans les entreprises, pourraient laisser circonspect au sens où elles intègreraient des éléments déjà largement connus. Cependant, se restreindre à cette vue contraint de négliger l'ensemble des enjeux se situant dans le prolongement de ces « nouvelles » pratiques. Aussi, la multiplication de ces formes organisationnelles soulève la question de l'évolution des modes de coordination et de l'adaptation des outils de pilotage (Defélix, 1999 ; Froehlicher, 2000). La réponse pourrait résider dans la résolution du dilemme intégration/différenciation, explicité par Lawrence et Lorsch (1973). D'un côté le fonctionnement efficace d'une entreprise implique une spécialisation des rôles, expliquant en cela la différenciation ; d'un autre côté afin d'éviter la multiplication de « baronnies » et cloisonnements, les structures organisationnelles doivent être intégratives en favorisant la coordination en interne. Cette tension-dilemme induit alors la mise en place d'une diversité de formes de coordination se traduisant, parfois au sein d'une même organisation, par la présence simultanée de moyens de coordination hiérarchiques et non hiérarchiques.

De ce point de vue, l'exemple bancaire apparaît comme un cadre d'analyse adapté. D'abord parce qu'il illustre le fait que l'organisation bureaucratique semble plus particulièrement mise à mal sur certains de ses mécanismes, du type stratification extrême et immuable ou hiérarchie comme principe fondamental de régulation et de coordination des activités. Ensuite parce que les bouleversements récents de son secteur ont radicalement changé la nature et les caractéristiques de ses métiers. Depuis deux décennies le paysage bancaire ne cesse en effet de se recomposer sous les effets conjugués d'une mutation des conditions de la concurrence, de changements radicaux dans la structuration de l'actionnariat, de l'accélération des concentrations, et de l'introduction rapide de nouvelles technologies de l'information et de la communication. En

parallèle, les structures organisationnelles des banques se caractérisent par leur relative inertie, due en particulier à un positionnement stratégique encore imparfaitement irrésolu, entre continuité d'un rôle d'intermédiaire financier traditionnel et tentative de rupture par la recherche de pistes de diversification dans des secteurs connexes ou divergents. Ce décalage entre des environnements en pleines mutations et des organisations encore ancrées dans des schémas structurels traditionnels met en perspective les problèmes rencontrés par les banques au moment de s'ajuster à leur contexte. Elles doivent ainsi relever des défis d'adaptation à des contraintes réglementaires de risque toujours plus fortes et à des pressions de marché face à une clientèle plus exigeante dont les besoins financiers se complexifient. Le choix de la banque comme terrain d'étude se justifie alors pleinement : des modes de travail plus coopératifs et participatifs associés à des formes d'organisation plus transversales favorisant le partage d'expériences, la réactivité ou encore l'apprentissage constituent apparaissent comme des moyens possibles pour elles au moment de relever les défis qui se présentent à elles.

L'objet de la communication est de discuter du rôle et de la légitimité des modes de fonctionnement transversaux, que nous avons pu étudier au travers de deux études de cas exploratoires menées dans deux banques mutualistes. Pour cela, dans le cadre général de la problématique de l'adaptation des banques à leur environnement, l'article s'articulera autour du traitement théorique puis pratique de la question suivante : l'expérimentation d'une organisation transversale constitue-t-elle une solution à l'adaptation efficace de l'entreprise à des environnements externes et internes tels ceux d'une banque ? La réponse à cette question incitera alors à discussion autour, d'une part, des enjeux managériaux engendrés par de telles transformations organisationnelles et d'autre part, des nouveaux équilibres autorisant une meilleure prise en compte des évolutions externes et des rigidités organisationnelles internes.

1. LA TRANSVERSALITE, UN PROBLEME STRUCTUREL ET ... HUMAIN

Les études menées sur le thème de la transversalité dans les organisations soulignent le caractère novateur de ce type de structure, notamment dans leurs dimensions de management des savoirs, mais illustrent également quelques difficultés dans leur application sur le terrain. Le modèle de la transversalité montre des carences en termes d'instrumentation et sous-estime le rôle structurant des systèmes de coordination. Aussi, l'expérimentation d'une organisation transversale pose le défi de son pilotage, notamment en ce qu'elle présage dans l'appréhension des comportements

humains. Dans les activités de services du type bancaire, soumises à des difficultés de satisfaction des demandes variées des clients et de diversification des compétences des employés, la mise en œuvre de modes de coordination décentralisés se prête *a priori* peu à des formes de contrôle standardisé.

1.1. UNE CONCILIATION DES STRUCTURES BUREAUCRATIQUE ET ORGANIQUE

Dans quel type de structure organisationnelle la banque trouve-t-elle sa légitimité ? Les banques ont souvent été assimilées à des institutions. Poser la question de la quête d'une légitimité pour ces institutions suppose que leur légitimation peut s'avérer problématique (Ashforth et Gibbs, 1990). Si les banques n'ont pas de challenge de légitimité aussi importants que des organisations à mouvement social radical ou avec une mission morale, elles restent cependant confrontées au cours de leur histoire à des défis tels que leur responsabilité s'est trouvée de plus en plus engagée¹ envers une diversité de parties prenantes. Elles poursuivent donc des buts collectifs et les exigences parfois conflictuelles de ces parties prenantes rendent délicate la définition de buts précis et clairs acceptés par l'ensemble des acteurs. Or, pour que la banque soit appréciée comme une organisation légitime, ses actions doivent être perçues comme « *désirables, justes et appropriées à l'intérieur d'un système construit socialement de normes, croyances et définitions* » (Suchman, 1995). C'est ainsi que dans leur activité d'intermédiation, en contrepartie des ressources qu'elles reçoivent du public et qui ne lui appartiennent pas (les dépôts) mais qui tiennent lieu de propriété tangible, les banques délivrent des « *formes symboliques intangibles de richesse* » (Shapiro, 1987) ou plutôt des « *symboles de promesse* », tels les comptes bancaires ou les cartes de crédit comme moyens de paiement. Le public ne prend donc pas possession réellement de la richesse que représentent les symboles car il reconnaît une certaine légitimité de la banque en tant qu'agent collectif de financement, légitimité qui peut s'avérer vulnérable comme ont pu le témoigner les retraits massifs de dépôts à la fin du XIX^{ème} siècle.

¹Par la distribution de crédits, elles sont responsables sur le plan économique envers les entreprises qu'elles financent ; par la réception des dépôts, elles sont responsables sur le plan monétaire ; en assumant des fonctions « carrefour » dans les circuits économiques, elles sont responsables sur le plan moral et peuvent être confrontées à des problèmes d'équité de financement ; en tant qu'entreprises, elles sont responsables sur le plan financier envers leurs actionnaires.

Dès lors, pour que ces symboles de promesse restent crédibles, c'est par les moyens et les processus, liés à la rationalité technique, plutôt que par les fins et les résultats, que la légitimité des institutions bancaires pourra être appréciée. Selon March (1991), les organisations fondent leur légitimité « *sur leur usage de l'information* » (...) et « *l'utilisation de l'information est plus susceptible d'être un signal valable quand les critères de performance ne sont pas clairs* ». L'histoire des banques en témoigne. Les banques ont vu leurs activités d'intermédiaire financier se légitimer auprès de leurs partenaires par l'institutionnalisation de pratiques standardisées et formalisées, ce qui justifie aujourd'hui que l'on qualifie volontiers leurs modes de fonctionnement de « tayloriens ».

Autrement dit, en tant qu'organisations formelles, les banques sont immergées dans un environnement duquel elles institutionnalisent les normes et valeurs dans leur structure et comportement sous forme de pratiques formalisées. L'Etat par le poids de la réglementation ou l'ordre religieux par les valeurs véhiculées ont influencé les pratiques bancaires. Ainsi, les valeurs religieuses chrétiennes du Haut Moyen Age bannissent la pratique de l'intérêt, qualifiée de « vice de l'usure » alors que certains banquiers juifs du Moyen Age, s'appuient sur les préceptes du Talmud pour pratiquer leur activité de banquier. De même, le contrôle externe pour réguler les opérations devenues trop nombreuses, prend des formes diverses selon les époques mais vise toujours à systématiser les pratiques internes de gestion de la relation de clientèle. Ainsi, le code d'Hammourabi fixe les normes des opérations financières menées par les temples et les grands propriétaires terriens en les obligeant à formaliser par écrit l'opération de dépôt et en systématisant le processus de prise de décision du prêt (Dauphin-Meunier, 1968)

Ces diverses influences de l'environnement institutionnel dans lequel gravitent les banques leur imposent l'adoption d'un « isomorphisme institutionnel » au sens de DiMaggio et Powell (1983), à savoir « *un processus contraint qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui font face à une même série de conditions environnementales* ». Les banques sont ainsi devenues des institutions isomorphes, structurées en bureaucratie, de nature mécaniste ou professionnelle (selon les configurations structurelles de Mintzberg (1982)) puisqu'elles coordonnent leurs activités en s'appuyant sur la standardisation des procédés (dans le premier cas) et des qualifications (dans le second cas). Elles gagnent et conservent leur légitimité grâce à la similarité et à la régularité de leurs procédures, et notamment celles concernant l'accès à l'information sur leurs clients.

Pourtant, le cloisonnement des fonctions et la hiérarchie comme principe fondamental de régulation s'imposent de moins en moins comme facilitant la réactivité face à des environnements complexes et incertains. Selon Bouquin (1997), « *une représentation nouvelle établissant le lien entre stratégie et pilotage tend à émerger. La planification de l'entreprise taylorienne a laissé la place à des outils de comptabilité et de management fondés sur les activités et les processus. Ainsi, émerge le fait de s'appuyer plus sur les capacités d'initiative des individus* ». La modélisation de la structure de l'organisation serait alors susceptible de déterminer le déploiement et le succès des stratégies, autant celles prévues que celles émergentes. A cet effet, si la dichotomie formulation/mise en œuvre de la stratégie s'appuie sur des niveaux d'organisation séparant les activités et cloisonnant les services fonctionnels (Mintzberg, 1982, 1994), la prise en compte de propositions stratégiques et opérationnelles ascendantes requiert une évolution des modes de coordination classiques. Ces transformations dans les organisations bureaucratiques peuvent emprunter la voie de la recherche et de l'expérimentation de nouveaux processus de gestion bâtis autour de modèles de fonctionnement transversaux.

La réussite - sur le plan stratégique, d'une formation concertée de la stratégie et sur le plan opérationnel, d'une offre de service plus adaptée aux besoins de la clientèle - semblerait donc pouvoir reposer sur la mise en place de nouveaux schémas organisationnels, réduisant au passage les effets d'une organisation cloisonnée de l'entreprise, de ses fonctions, de ses activités, de ses process... A cet effet, l'organisation transversale, vue comme un ensemble organisé dans lequel les différentes fonctions y deviennent plus autonomes mais aussi moins segmentées (Tarondeau & Wright, 1995), semble un support organisationnel approprié à la gestion du risque organisationnel. Un tel schéma d'organisation, en favorisant la communication et les interactions entre acteurs, propose des mécanismes d'ajustement mutuel proches de ceux développés dans une organisation apprenante².

Il ne s'agit pas ici de prôner la suprématie d'une forme organisationnelle, mais de poser la question de l'innovation organisationnelle nécessaire à l'émergence d'idées. Une structure organisationnelle qui mise sur l'implication et la responsabilisation des acteurs pour mieux anticiper les évolutions du marché et des autres environnements, accroît le développement des compétences individuelles. En se basant sur cette thématique des compétences, Abernathy et

² Cette dernière forme organisationnelle fait référence à des processus collectifs de création, diffusion et assimilation de connaissances et compétences dans l'organisation (Garvin, 1993).

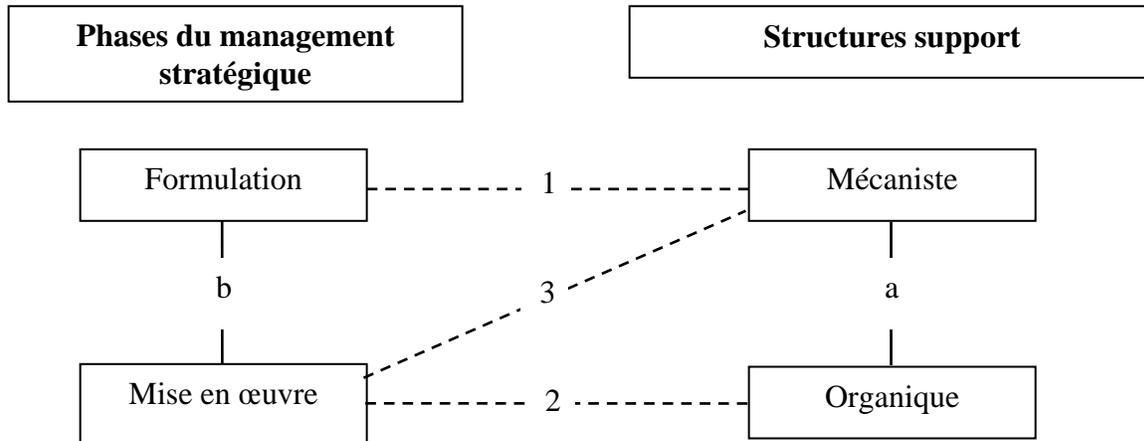
Clark (1988) voient dans l'innovation organisationnelle, un renforcement des compétences collectives de l'organisation. La question du lien entre développement des compétences et structure support de ce développement est alors posée.

Un exemple explicite d'innovation organisationnelle est celui de la coopération intra-organisationnelle qui consiste à mobiliser des acteurs bancaires aux compétences diverses permettant ainsi de favoriser la création d'une action commune enrichie par la division du travail, telle que le préconise Durkheim (1930), et donc la complémentarité des compétences des acteurs. Cette coopération, recherchée comme une fin, et non comme un moyen d'accéder à certaines ressources détenues par une autre partie, a la particularité de se construire dans la réalisation d'un produit commun (Dameron-Fonquernie, 2000). « *Elle n'est pas simple échange mais processus de production de valeur* ». L'auteur identifie trois mécanismes générateurs du processus de coopération : la complémentarité (division du travail, périmètre du collectif), une finalité commune et une réciprocité (une symétrie des relations entre les acteurs au travers des engagements).

Comment l'innovation organisationnelle est-elle gérée ? Spender et Kessler (1995) montrent que la gestion du changement organisationnel est assurée par une structure organisationnelle hybride, présentant des caractéristiques à la fois mécanistes et organiques et non en opposition. L'organisation combinerait ces deux modes d'organisation dans un système unique. D'abord, au moment de l'initiation de l'innovation organisationnelle, le mode d'organisation serait mécaniste (la décision est prise par la direction puis « descendue » le long de la ligne hiérarchique). Ensuite, lors de l'exécution ou de l'expérimentation de l'innovation, le mode de gestion deviendrait organique (mise en œuvre de mécanismes organisationnels nouveaux nécessitant la liberté d'action et de réflexion des participants). La phase terminale, sorte d'implémentation de l'innovation organisationnelle, serait de nouveau gérée de manière mécaniste (diffusion globale de l'innovation dans l'organisation). La relation de complémentarité entre les deux types de structure serait alors une condition nécessaire et indispensable à la réussite d'un processus d'innovation organisationnel.

Un schéma (fig. 1) permet de résumer les différentes itérations dans le lien entre les phases du management stratégique et les transformations des structures organisationnelles support :

Figure 1 - Evolutions organisationnelles et phases du management stratégique



Lien 1 : la direction définit des orientations stratégiques générales qu'elle communique le long de la ligne hiérarchique.

Lien 2, lien a, lien b : des groupes de travail sont mis en place et sont chargés de réfléchir à l'opérationnalisation des orientations de la direction générale. Les structures mécanistes et organiques cohabitent (a). Les travaux des groupes peuvent remettre en cause les orientations de la direction (b).

Lien 3 : à l'issue des études de faisabilité, la mise en œuvre des projets est confiée aux lignes fonctionnelles concernées. La structure organique disparaît.

1.2. L'ACTEUR, UNE CONDITION UTILE ET ... INDISPENSABLE

Dans la banque de détail, les acteurs opérationnels occupent une place intermédiaire entre la réflexion stratégique et l'action. Généralement, leur participation à la stratégie se restreint à la mise en place. Mais ces rôles opératoires d'information et de contrôle doivent être complétés lorsque les évolutions et incertitudes de l'environnement s'accélèrent. Dans un tel contexte, les cadres opérationnels, postés dans l'organisation à la frontière avec l'environnement, ont une position privilégiée dans l'identification des problèmes, la proposition d'objectifs, l'évaluation des différentes options, et la prise et mise en action des décisions (Floyd & Wooldridge, 1990).

Dans cette optique, l'ambition recherchée est de favoriser des modes d'organisation dont l'intérêt est centré sur les processus d'apprentissage. La prise en compte de l'apprentissage organisationnel peut sembler un levier positif à la résolution des enjeux stratégiques à venir,

notamment par le dépassement des blocages individuels et collectifs inhérents aux bureaucraties. Tout un débat apparaît alors autour de la manière dont les organisations, en tant qu'entités, apprennent et diffusent cet apprentissage : soit en mettant l'accent sur les structures, procédures et routines existantes, soit par l'intermédiaire des individus qui les composent.

Pourtant, si l'apprentissage reste au cœur des préoccupations, autant chez les praticiens que les théoriciens, le processus de diffusion de connaissances à partir de l'individu reste flou, malgré le développement de travaux sur la création de la connaissance organisationnelle (Nonaka & Takeushi, 1997). Cette carence relative s'insère au cœur de la question du transfert intraorganisationnel de connaissances, qui apparaît en filigrane et qui constitue un élément essentiel de la réussite de ce genre de processus émergent ; toute la difficulté résidant à la fois dans la diffusion et la mobilisation de la somme d'actions individuelles et dans la meilleure appréhension des comportements humains en situation de changement en contexte bureaucratique (Crozier, 1992).

L'attention du chercheur devrait alors se porter sur l'intérêt d'un système de coordination en cohérence avec le couple structure de l'organisation bancaire et processus émergent de formation des décisions et actions. Le modèle classique du contrôle, apparu dans les années 1920, étant inopérant dans ce type de problématique, une partie de la recherche a tenté d'identifier et de qualifier des systèmes de coordination favorisant à la fois une réflexion stratégique plus proche de tous les acteurs et un décloisonnement fonctionnel (Bouquin, 1994 ; Simons, 1995). Tandis que les systèmes de contrôle bureaucratiques sont généralement considérés comme des freins à l'innovation, les systèmes de contrôle utilisés dans les structures organisationnelles organiques cherchent à favoriser l'innovation (Burns & Stalker, 1961 ; Thompson, 1967 ; Mintzberg, 1982). Cependant, cette opposition, au moins conceptuelle, entre contrôles formels et cybernétiques des formes bureaucratiques d'un côté, et contrôles informels et interactifs des formes organiques de l'autre, nous semble trop tranchée. Une vision élargie du contrôle dans l'organisation s'appuierait sur une mise en cohérence entre des contrôles formels et informels (Guibert & Dupuy, 1997), des contrôles cybernétiques et interactifs, et des contrôles des résultats et des comportements. En retenant de telles dualités, il ne s'agit pas de considérer le contrôle comme un instrument de coordination unique, mais simplement de souligner la nécessité d'une cohérence des objectifs du système avec ceux des acteurs.

Au final, le triptyque stratégie / apprentissage organisationnel / contrôle se pose comme un choix supérieur d'interrogation de l'entreprise sur son avenir et son organisation : la formation de la stratégie nécessite un processus émergent participatif, permis par l'apprentissage organisationnel, lui-même soumis à une conception élargie du contrôle. Nous avons confronté cette large proposition à deux recherches exploratoires. Plus précisément, nous tenterons de déceler :

- comment des innovations organisationnelles sont mises en œuvre ;
- dans quelles mesures elles génèrent ou non des processus de transfert des connaissances ;
- comment, éventuellement, elles remettent en cause les orientations stratégiques originelles ; - si elles sont réellement efficaces au regard de la légitimité qui leur est témoignée par l'entreprise.

2. DEUX ILLUSTRATIONS DE FORMES TRANSVERSALES D'ORGANISATION

Des travaux menés dans des banques régionales mutualistes ont pu mettre en relief des formes transversales d'organisation dont la légitimité semblait claire et affirmée, tant au niveau stratégique qu'opérationnel (2.2). Ces travaux s'appuient sur des dispositifs d'observations et d'immersion réalisés dans deux banques mutualistes, de durées respectives de trois ans et de six mois (2.1).

2.1. CADRE METHODOLOGIQUE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

Notre méthode de recherche se situe dans le champ d'investigation de la recherche qualitative. Elle fait appel à un ensemble de méthodes particulières et diversifiées. La sémiotique, le récit historique, l'analyse du discours, l'observation, l'étude d'archives,... sont autant de techniques susceptibles de fournir des moyens efficaces pour comprendre les finesses des deux cas étudiés.

Le protocole méthodologique suit une logique de recherche voisine de celle définie par Tarondeau et Pras (1979) : « *le suivi d'un processus comprend l'évaluation des connaissances existantes, de concepts et d'hypothèses, la mise sur pied d'une méthodologie et l'analyse de données pour aboutir à l'interprétation des résultats, et l'évaluation des théories et concepts de départ* ».

- La première étude a fait l'objet d'une observation participante du chercheur. Trois grands stades d'investigation peuvent être distingués : une participation du chercheur à la vie quotidienne d'une banque, la collecte d'informations formelles et informelles réalisée à cette occasion, et une série d'entretiens confirmatoires réalisés postérieurement à la

présence sur le terrain. Les phases 1 et 2 d'investigation constituent un premier niveau d'investigation, et la phase 3 un second.

- La deuxième étude a été réalisée grâce à une présence continue du chercheur au sein de la banque régionale (avec le statut de stagiaire) durant six mois, période pendant laquelle il accédait aux données utiles pour répondre aux questions de recherche. Une fois l'étude de cas de relation bancaire retenue, la phase d'observation s'est déroulée en deux étapes : une phase de découverte où le chercheur se familiarise avec le cas retenu, une phase active de collecte des données. La production et l'accumulation de données importantes (par le volume) et riches (par le contenu) nécessite ensuite une distanciation au terrain pour analyser et interpréter ces données de la façon la plus compréhensible possible.

Ainsi avons-nous emprunté, pour chaque étude, un cadre de travaux « multi méthodes » au sens où il se différencie selon les sources d'informations, les outils de collecte et l'analyse des données. Cette méthode à deux niveaux obéit à la définition de Yin (1994, p.13)³.

Concernant la collecte des données, le positionnement d'observateur au quotidien est ambivalent. L'intérêt de ce positionnement repose en particulier sur la possibilité de comprendre en profondeur les représentations et perceptions des personnes observées. D'un côté il permet une communication interactive forte avec les sujets étudiés, d'un autre côté il doit sans cesse éviter au chercheur de trop se fondre dans le contexte ; « *être impliqué sans s'impliquer* » (Wacheux, 1996).

- L'observation participante utilisée dans la première étude consiste en une étude de cas longitudinale dans laquelle le chercheur est le principal instrument d'observation. La gestion du terrain se réalise alors par l'observation silencieuse, l'analyse des données écrites et orales, et la prise en compte des questionnements des participants. Les moyens « opérationnels » utilisés au cours de ces observations ont été la participation aux réunions et les échanges informels quotidiens avec les employés. Au second niveau, au sens de Yin, celui de la phase n°3 d'investigation, nous avons complété les premiers résultats par des entretiens.

³ « *L'étude de cas est une étude empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel surtout lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

- Pour la seconde étude, l'accès à l'ensemble du dossier de clientèle de l'entreprise étudiée a permis de reconstituer la chronologie des événements passés entre la banque et l'entreprise étudiée fournissant ainsi un éclairage pour identifier les protagonistes de la relation bancaire que nous devions rencontrer. L'étude des archives, des documents et les entretiens en face à face sont les principales sources de données. Néanmoins, l'observation directe (dans le sens où le chercheur se trouve témoin des événements), la participation à certaines réunions et les échanges informels avec les collaborateurs de la banque ont permis d'obtenir des informations additionnelles.

Tout au long de nos études, le principe de triangulation des données a été retenu. La recherche prend en ce sens un caractère « romantique » (Alvesson, 2003), l'entretien étant guidé par les interprétations du chercheur. Dans le déroulement de notre étude empirique, nous recherchons, au travers des phénomènes observés, une interprétation plausible avant une explication causale. En réintroduisant la subjectivité et l'observation dans le procédé de recherche, nous nous donnons des moyens pour un début d'analyse du sens de l'action observée. L'interprétation alors ne vise pas une connexion exacte entre données et propositions explicatives, au sens positiviste du terme, mais plutôt une cohérence, une clarification de l'action observée. Ainsi, la conduite d'interviews d'acteurs constitue un complément indispensable à l'observation des réunions et des échanges informels (et inversement). En effet, les conclusions de l'observation peuvent paraître parfois aseptisées (codes sociaux ou professionnels, standardisation du contenu des réunions collectives,...) alors que les entretiens individuels et déconnectés du travail quotidien peuvent faire émerger certains « non-dits » ou éclairer des contradictions relevées dans les données des phases d'observation. Ils proposent alors une autre lecture des résultats issus de l'observation.

La méthodologie utilisée dans l'analyse des données s'inspire des travaux de Huberman et Miles (1991) et Yin (1993).

- Pour la première étude : (1) premier codage sur les entretiens intégralement enregistrés et retranscrits réalisé en fonction d'un dictionnaire des thèmes élaboré sur la base de la revue de la littérature ; (2) contrôle de la fiabilité de cette retranscription en recodant une partie des entretiens pour vérifier si les premiers codages effectués s'appliquaient de façon suffisamment bijective aux entretiens afin de ne pas entraîner de biais dans le traitement des réponses. Cette précaution s'explique par le fait que les termes

« stratégie », « apprentissage » et « contrôle » recouvrent des significations larges et subjectives. Ils peuvent être interprétés de façon différente selon les secteurs d'activités, les entreprises de ces secteurs, et les acteurs de ces organisations. Il a donc fallu systématiquement replacer les termes utilisés par les interviewés dans le contexte de l'entreprise⁴.

- Pour la deuxième étude, la tenue d'un journal de recherche (Eisenhardt, 1989) et la rédaction de communications ou de mémos (Huberman et Miles, 1991) ont permis au chercheur de conserver régulièrement une trace de ses intuitions extériorisées et de faciliter le passage des données immédiates à un niveau plus conceptuel. Face à la richesse des données collectées, la stratégie d'analyse retenue s'est focalisée sur un double travail de comparaison des données empiriques entre elles (pour détecter des paradoxes dans le temps et dans l'espace) et de confrontation des données empiriques aux éléments théoriques avancés. Une analyse de contenu thématique fondée sur l'occurrence des thèmes dans les discours a été un préalable nécessaire à l'utilisation d'outils de formalisation des données facilitant la construction d'explications. Pour s'assurer de l'objectivité et de la fidélité des codes retenus dans le dictionnaire des thèmes, le processus de codage a suivi une procédure systématique et continue : (1) un codage initial de 4 entretiens de la banque locale, affiné à chaque entretien analysé, (2) un codage des entretiens informels, en face à face, et téléphonique des acteurs de la filiale de financement, (3) la confrontation de ces deux premiers types de codages entre eux et leur affinement, (4) un codage des autres entretiens et des documents de la banque locale indépendamment des premiers codages, puis confrontés à ceux-ci.

Les résultats empiriques permis par cette démarche scientifique sont présentés dans les deux points suivants.

⁴ Ces « repositionnements » des réponses auraient pu être évités si nous avions mené des entretiens plus directifs. Mais nous avons choisi une approche ouverte compte tenu du fait que nous souhaitons que les acteurs s'expriment de manière libre et peu prédéfinie.

2.2. LA TRANSVERSALITE, UN GAGE DE REUSSITE DE LA FORMATION DE LA STRATEGIE ?

Une entreprise bancaire régionale, le Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne (CAMPG), fonde le premier axe d'analyse. Elle a développé un processus participatif de formulation et de mise en œuvre stratégiques sous forme d'une organisation transversale, support de ce processus et nommée AOC⁵. Le cas est d'autant plus approprié qu'il se déroule au sein d'environnements concurrentiel (pertes de parts de marché, passage à l'euro, diversification dans le domaine de l'assurance) et technologique (banque multicanal, diminution de l'asymétrie d'information entre le client et sa banque) changeants, et que la direction souhaite infléchir sa stratégie en même temps que les modalités de sa formation : CAMPG souffre de lourdeurs bureaucratiques (lenteurs dans les processus de décision, multiplication des strates hiérarchiques et des « baronnies ») et d'une dégradation du climat social (la direction surveille un baromètre « Qualité interne » qui l'informe régulièrement des attitudes et comportements de ses salariés). La direction a donc mis en place une structure « innovée » chargée de conduire le processus stratégique. Ce choix s'apparente à une forme d'expérimentation obéissant à deux objectifs principaux affichés : la remontée d'idées de projets par des opérationnels, et la recherche de nouveaux fonctionnements transversaux basés sur l'échange et la coopération interfonctionnels.

Contexte.

CAMPG est issue d'une fusion de trois caisses régionales réalisée en 1992. Le précédent plan stratégique avait été initié en 1994 et préconisait des objectifs « *fixant et consolidant* » ce nouvel établissement bancaire. En inflexion forte, le plan étudié tend à identifier de nouvelles « Activités »⁶, à mettre en place d'autres formes d'« Organisation »⁷ et à expérimenter de nouvelles modalités de gestion des « Compétences »⁸. Il prend en compte le fait que l'entreprise « *a franchi une nouvelle étape de croissance, que l'environnement a changé mais aussi que le mode de fonctionnement interne et les attentes des divers acteurs de l'entreprise sont différents* »⁹.

Action de la direction générale.

Dans le prolongement, en 1998, la direction générale de CAMPG décide de redéfinir les modalités de formation de la stratégie. Suite à une réflexion validée par le conseil d'administration, elle fixe les grandes

⁵ Du nom des trois axes stratégiques Activités - Organisation - Compétences.

⁶ Diversification dans l'immobilier, Assurance des agriculteurs,...

⁷ Refonte du processus d'octroi des crédits, transformation des agences,...

⁸ Mise en place d'un tutorat, de nouvelles procédures de recrutement,...

⁹ Extrait d'interview d'un sous-directeur dans le journal d'entreprise (décembre 1999).

orientations stratégiques de l'entreprise, et met en place, en février 1999, une structure spécifique chargée d'opérationnaliser ces orientations. A l'origine, cette structure se compose de trois groupes de travail et d'une équipe de pilotage. Les trois groupes, correspondant aux trois axes principaux du plan stratégique, sont formés chacun de quinze membres choisis par la direction avec des profils hétérogènes. L'équipe de pilotage est une émanation de ces trois groupes et a pour objectif de « *valider le processus de mise en œuvre stratégique de manière à assurer des modes de fonctionnement homogènes et des sources d'apprentissages collectifs* »¹⁰.

Plusieurs constats peuvent être formulés.

D'abord, la direction générale, confrontée à un environnement en mutation, a modifié son procédé normal de formation de la stratégie. Elle a mis en place une structure *ad hoc*, composée d'acteurs opérationnels, chargée de proposer des initiatives et des projets obéissant aux orientations larges établies par la direction.

Ensuite, au-delà d'un objectif d'opérationnalisation de la stratégie, la structure temporairement créée peut être qualifiée d'organisation apprenante. On y observe certaines caractéristiques identifiées par la littérature spécialisée : résolution de problèmes via des groupes libres et autonomes dans leur réflexion, phénomènes d'ajustement mutuel entre les groupes, utilisation des technologies pour faire partager le savoir, benchmarking externe, incitation au développement des savoirs et savoir-faire. La participation, permanente pendant trois ans à la vie des groupes, a d'ailleurs permis de constater des processus d'apprentissage organisationnel, au travers des phases de diffusion et de mobilisation des connaissances nées à ce niveau d'organisation.

Enfin, cette coexistence transitoire d'une structure transversale avec une structure support bureaucratique propose une large gamme d'instruments de coordination, oscillant entre des systèmes interactifs utilisés par les groupes AOC et des systèmes plus traditionnels fonctionnant selon la boucle proposition-vérification-sanction pratiqués dans le reste de l'entreprise. Cette situation souligne la possibilité d'observer dans un même processus finalisé, un système comportant à la fois des contrôles formels et cybernétiques comme des contrôles informels et interactifs.

¹⁰ Extrait de lettre de mission adressée par la direction à tous les membres de l'équipe de pilotage du dispositif chargé de mettre en œuvre la stratégie - février 1999.

La proposition selon laquelle une structure « innovée », évoluant dans un contexte bureaucratique, développe des apprentissages organisationnels contrôlés pouvant remettre en cause les orientations stratégiques préétablies par la direction a ainsi été testée. Quelques principaux apports peuvent être formulés pour valider, réfuter ou « reformuler » cette proposition. Le contexte organisationnel observé est celui d'une superposition temporaire d'une organisation aux contours flous, qualifiée de transversale et apprenante, sur une organisation dont les modes de coordination s'apparentent à ceux d'une bureaucratie. Cette coexistence de formes organisationnelles différentes, voire opposées, résulte du choix volontaire de la direction de piloter différemment le processus stratégique. Il n'est alors pas surprenant d'observer une forme intermédiaire par rapport à la dichotomie classique entre formulation et mise en œuvre de la stratégie, la décision de la direction étant d'infléchir ce schéma. Sans cependant observer, non plus, une formation de la stratégie qui serait exclusivement le fruit d'initiatives émergentes des opérationnels, une répartition inédite dans l'entreprise des rôles attribués aux acteurs conduisant le processus stratégique a été identifiée : une direction générale qui fixe des orientations stratégiques (décision au niveau global), et des groupes de travail qui « opérationnalisent » ces orientations sous forme de projets (contrôle au niveau local). En même temps, la direction générale évalue et arbitre ces projets (contrôle au niveau global), et les groupes transversaux remettent parfois en cause les orientations stratégiques préétablies (décision au niveau local).

Cette coexistence de formes organisationnelles a permis la coexistence de contrôles formels et cybernétiques avec des contrôles informels et interactifs. Ces systèmes, aux modalités et finalités antinomiques, bloquent pour les uns et stimulent pour les autres l'apparition d'apprentissages organisationnels. Les contrôles formels, dont l'identification a été restreinte aux actions et décisions des hiérarchies, bloquent les apprentissages nés dans la structure apprenante. Ce constat s'appuie sur le résultat final des projets menés par les groupes de travail, qui au moment de leur mise en œuvre ont été modifiés par les directions fonctionnelles. Par contre, les contrôles informels et interactifs, fonctionnant au travers des systèmes d'échanges et de coopération intra structure apprenante, stimulent la production et la diffusion des connaissances. Ces contrôles ont pu être qualifiés d'« apprenants » dans la mesure où ils sont des processeurs et des catalyseurs d'apprentissages organisationnels.

Un dernier résultat mérite d'être relevé. A l'issue du processus, un sentiment d'échec a été observé dans l'esprit des participants et des autres membres de l'entreprise. Selon eux, l'expérimentation de la structure « innovée » chargée de proposer des idées de projets stratégiques et de les opérationnaliser n'a pas connu la réussite escomptée : projets non démarrés, abandonnés en cours ou réorientés. Cette expérience a semblé alors les renforcer dans un sentiment de « main mise » de la direction sur les orientations de l'entreprise. Notre perception est quelque peu différente et obéit à l'intuition raisonnée selon laquelle la « performance » d'une telle structure doit se mesurer à l'évolution des pratiques et comportements acquis en son sein. Cette intuition est corroborée par des faits. Dans une perspective intertemporelle, le processus apparaît comme un déclencheur d'apprentissages organisationnels dont les participants seraient les vecteurs.

Ce constat est proposé à la réflexion scientifique. Le transfert des apprentissages individuels dans le reste de l'organisation nécessite un temps de maturation dépassant la durée d'élaboration d'un plan stratégique. C'est dans cette perspective qu'il faut situer le rôle de la structure étudiée. En effet, la perception d'échec ressenti par une majorité des acteurs de l'entreprise à l'égard du processus stratégique témoigne des symptômes d'une maladie chronique, vieille d'une ou deux décennies. Cette maladie est celle de la difficulté d'une banque à s'adapter aux changements qui l'entourent, et encore plus à en être l'initiatrice. Or ces changements, qu'ils aient pour nom « révolution technologique », « explosion de la concurrence » ou « globalisation financière », sont loin d'être terminés. Le processus stratégique, tel qu'il a été observé, constitue une première avancée dans la recherche d'une meilleure anticipation des évolutions de l'environnement via l'élargissement de la participation des opérationnels. Cependant, il est clair que, dans le contexte bancaire actuel, un plaidoyer pour l'accroissement des degrés d'autonomie et de liberté des acteurs a peu de chances d'être entendu.

2.3. LA TRANSVERSALITE, UNE PROMESSE D'AMELIORATION DE L'OFFRE CLIENT ?

Le second axe d'analyse pour étudier l'émergence de schémas organisationnels transversaux porte sur l'étude approfondie d'une relation bancaire d'une durée de neuf entre une banque régionale et une entreprise moyenne cliente.

Caractéristiques de la relation bancaire

La relation bancaire étudiée est ancienne car initiée lors de la création de la première agence entreprise de l'établissement bancaire en 1989. Elle implique une banque régionale mutualiste menant une stratégie offensive de développement auprès du marché des PME et une PME fortement implantée dans la région évoluant dans un secteur d'activité considéré comme risqué, qui elle-même a subi dans le passé des difficultés financières, et qui est confrontée à des besoins financiers croissants et très spécifiques financés au sein d'un pool bancaire et nécessitant l'intervention de filiales spécialisées. L'immersion au sein de l'établissement bancaire a permis de reconstituer la chronologie de cette relation bancaire par l'analyse du dossier client, des entretiens menés auprès des membres bancaires impliqués de près ou de loin dans cette relation, ou encore l'observation directe des pratiques.

C'est au moment où la banque locale souhaite accroître sa position de façon significative dans l'entreprise cliente qu'elle se trouve confrontée à des contraintes de règles bilancielle qui l'amènent à s'adosser à une de ses filiales de financement de crédit pour répondre au besoin de financement supplémentaire de l'entreprise cliente.

Ce cas est révélateur non seulement de l'apparition de modes de fonctionnement transversaux mais aussi des difficultés de fonctionnement suscitées par ces nouvelles configurations.

Ces nouveaux modes de fonctionnement transversaux contrastent avec les années précédentes où l'indépendance totale de la banque locale autorisait en son sein des modes de fonctionnement hiérarchiques dans le suivi de la relation de clientèle. Jusque là, chaque acteur de la banque locale (-directeur d'agence, chargé d'affaires, assistants- pour le centre d'affaires, -sous-directeur, directeur général adjoint, directeur général- pour le siège social) voyait son rôle et sa fonction figés et délimités de façon institutionnelle par des procédures de différenciation ; chacun disposait de niveaux d'information et de décision spécifiques concernant l'entreprise cliente. La position des acteurs bancaires dans la structure hiérarchique déterminait leur niveau de connaissance et la nature des informations collectées sur l'entreprise cliente. Les procédures de délégation des pouvoirs sont, sur ce point, révélatrices car elles standardisent les délégations et spécifient la place de chacun des acteurs dans la décision. Cette organisation cloisonnée s'est donc progressivement élargie avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Le nombre d'acteurs bancaires concernés par la relation avec l'entreprise cliente se complexifiant, la relation bancaire, initialement bilatérale, est devenue un réseau de relations de financement inter-bancaire et intra-groupe bancaire.

Officiellement et théoriquement, ces nouvelles interactions entre la banque locale et les autres banques du pool (dont le chef de file) ainsi qu'entre la banque locale et sa filiale de financement, étaient guidées par une forme de coopération autonome car elle met en œuvre un groupe d'acteurs souhaitant rassembler des compétences diverses pour accomplir un projet commun (Dameron-Fonquernie, 2000) : celui de proposer une offre de financement adaptée aux besoins d'une entreprise cliente.

Concernant le fonctionnement du pool d'engagement, les tâches de chacune des banques sont clairement identifiées : les banques du pool prennent en charge une partie du risque et font des avances en trésorerie ; le chef de file a un devoir d'information envers elles, ce qui ne les dispense pas de tout devoir de prudence. Par ailleurs, de par sa fonction d'intermédiaire entre toutes les banques du pool, le chef de file représente par construction une institution productrice de confiance au sens de Zucker (1986) par les garanties institutionnelles qu'il apporte en mettant en œuvre des mécanismes formels de protection contre les risques de l'entreprise. Pourtant, au cours de la relation bancaire, les autres banques du pool (et notamment la banque locale) perçoivent de la part du chef de file une violation des attentes partagées (et donc des garanties institutionnelles), ce qui nuit au processus de coopération. On¹¹ lui reproche d'être négligent dans l'analyse des créances remises par l'entreprise cliente, mais aussi de ne pas remplir son rôle de représentant des banques du pool et d'adopter une stratégie de collusion avec l'entreprise : une communication obscure, des délais d'analyse et de réponse aux demandes du client faibles...

De même, d'après les documents officiels, banque locale et filiale de financement sont considérées comme des partenaires devant avoir des relations de complémentarité : elles doivent « *mettre en commun des moyens et des compétences sur des marchés où la taille critique est une condition essentielle du succès* »¹². Les deux entités sont liées par un cadre relationnel formalisé, un protocole, qui vise, pour des entreprises clientes de la banque locale détenant un certain niveau de chiffre d'affaires, à partager les produits et les risques à 50%. Le principe même de ce dispositif consiste à « *associer les compétences en vue de conquérir et de fidéliser une clientèle commune* »¹³. Les tâches sont divisées et les compétences clairement identifiées. Ainsi, la filiale,

¹¹ Ces interprétations sont réalisées sur la base de l'analyse d'entretiens menés auprès des acteurs de la banque locale et de ceux de la première filiale de financement, ainsi que des documents collectés spécifiques à la relation bancaire étudiée.

¹² Extrait du rapport annuel 1996 du groupe bancaire.

¹³ Extrait d'un document interne réservé aux chargés de clientèle des banques locales.

spécialisée dans le financement et le service bancaire aux entreprises, remplit le rôle d'agent délégué de la banque locale pour lui « *apporter son appui technique et commercial pour le montage de l'offre commerciale, l'étude et le suivi des risques, la gestion des opérations et pour mettre à la disposition des banques locales sa logistique et notamment son système informatique* »⁶, la banque locale conservant la relation commerciale avec le client.

Pourtant, malgré la légitimité conférée à ces formes de coopération, le processus de coopération entre les deux entités est mis à mal. Plusieurs interrogations sont soulevées dès le départ par les acteurs interrogés. La forte volonté de la banque locale de faire partager les risques à sa filiale ne constitue-t-elle pas de manière détournée un moyen d'externaliser les risques et de se soustraire pour partie d'un risque de défaillance de l'entreprise cliente devenu imminent ? L'intervention de la filiale n'obligerait-elle pas la banque locale à élargir la relation bilatérale qu'elle a établie avec l'entreprise et à perdre une certaine visibilité puisque le protocole stipule que le compte du client devient désormais un compte de la filiale ? Autrement dit, l'asymétrie d'information sur la relation bancaire entre les structures locales et les structures nationales suscite un sentiment de risques de concurrence.

A ces inquiétudes cachées, s'ajoutent au cours des deux années d'échanges entre les deux entités, de fortes périodes d'incompréhension et de tensions, chacune des entités reprochant à l'autre son manque de réciprocité et revendiquant son indépendance, ce qui les conduit à exiger des modes de fonctionnement de la relation bancaire davantage formalisés et standardisés. La filiale n'acceptera d'intervenir aux côtés de la banque locale dans le pool qu'à condition que les modalités de fonctionnement des banquiers membres du pool ne soient formalisées dans un protocole interbancaire qui limiterait les délégations du chef de file et accroîtrait les procédures de transmissions d'information délivrées par le chef de file. Après une négociation de plusieurs mois, et malgré la rédaction du protocole, les obstacles au fonctionnement de la relation bancaire sont tels que la mise en place des concours n'a pas lieu.

Cet exemple met en lumière les risques de coordination nouveaux suscités par ces nouvelles formes de coopération transversales entre les membres du pool et entre les acteurs d'un même groupe bancaire par l'absence *a priori* de systèmes de règles et de normes partagés, conséquence du phénomène d'asymétrie d'information. La confiance, inhérente à la coopération, est alors mise à mal. Chacune des parties, de par sa place dans la relation bancaire se représente la qualité de l'entreprise cliente de façon différente. Certains acteurs cherchent alors à combler ce phénomène

d'asymétrie d'information par tous les moyens ; en témoigne la décision de la filiale de financement de négocier directement avec le chef de file le protocole interbancaire alors que cela ne relève pas initialement de ses compétences.

Plus généralement, la solution retenue par les participants à cette forme coopérative est un accroissement des modes de coordination et des formes de contrôle formel empruntés à des formes d'organisation bureaucratique qui s'avèrent pourtant inefficaces pour gérer les interactions. Le phénomène d'amplification des procédures constaté pour contrôler les actions du chef de file, institution pourtant garante des intérêts des banques du pool, traduit a priori une confiance limitée dans la capacité de ce « *gardien de la confiance* » à accomplir son rôle d'agent. Il en découle plutôt une « *spirale inflationniste des relations de confiance* » (Shapiro, 1987) par laquelle plus les banques du pool contrôlent l'institution chef de file, plus elles ne seront pas satisfaites de ses offres et de ses actions. Dans ce contexte, les procédures formalisées ne réussissent pas à résoudre les problèmes d'agence et de confiance¹⁴. On assiste alors à un « *paradoxe du procéduralisme* », « *une ironie de la confiance* » où « *on se protège fréquemment de la confiance et on répond à ses échecs en accordant même plus de confiance* » (Shapiro, 1987, p.649).

Dès lors, il est utile de relever que les procédures formalisées s'avèrent peu pertinentes pour empêcher les dérapages de confiance, pourtant une condition préalable à la coopération, lorsque les participants à l'échange, dans des schémas organisationnels transversaux, sont confrontés à un véritable problème de partage des représentations et de leurs attentes.

L'étude de ces cas pose désormais alors la question de la légitimité dans la pratique de ces schémas d'organisation transversaux. Asforth et Gibbs (1990) pensent que les banques font partie de ces organisations pour laquelle « *les exigences de légitimité sont fondées sur des niveaux élevés de confiance vis-à-vis de la clientèle* » et en ce sens « *sont prédisposées à des challenges de performance et de valeur* ».

¹⁴ « *Comme les premiers mandataires qu'ils surveillent, on attend des gardiens de la confiance qu'ils disent la vérité, remplissent leurs obligations de rôle de façon compétente, suivent les procédures établies et agissent comme des fiduciaires désintéressés. Et comme les autres agents, les gardiens de confiance ont une opportunité considérable d'en abuser* » (Shapiro, 1987, p.645).

CONCLUSION

Les théoriciens aiment dégager des types purs pour rendre compte du fonctionnement des organisations. Weber ou Mintzberg ont ainsi proposé des idéaux types. Mais cela ne les empêche pas pour autant de reconnaître que la réalité est souvent, et pour le moins, composée d'hybrides. Pour penser l'évolution des organisations dans leur environnement, il est ainsi urgent de trouver d'autres mots moins simplificateurs. Par exemple, ne distingue-t-on pas trop facilement, « organisation bureaucratique » et « organisation transversale », ou « contrôle cybernétique et formel » et « contrôle interactif et informel ». Cette opposition, manichéenne dans les faits, ignore trop souvent la complexité des questions en jeu et s'offre largement aux propositions de consultants en innovations organisationnelles. Une telle réduction de la réalité des organisations, fondée sur des distinctions trop simplistes finalement, apparaît irréaliste. Si certains éléments, jugés auparavant parfaitement homogènes, tels l'organisation taylorienne ou le contrôle bureaucratique, émergent de moins en moins ni comme des évidences ni comme des monolithes, ils offrent par contre des figures de style contrastées, les unes rejetées par un grand nombre, les autres approuvées aussi largement. La mise en cohérence de ces oppositions délétères d'éléments et de concepts semble pourtant plus adéquate. Notre communication s'insère clairement au cœur de cette ambiguïté.

Le thème de la recherche et la possibilité de mener des observations de longue durée au sein d'un établissement bancaire ont fortement influé sur la méthodologie choisie. Notre volonté de comprendre un phénomène difficilement quantifiable dans sa globalité a imposé l'adoption de méthodes qualitatives, comme le soulignent Huberman et Miles (1991) ou Wacheux (1996). Compte tenu de l'état des connaissances théoriques sur la relation stratégie / contrôle / apprentissage (Simons, 1995), la stratégie de recherche compréhensive qu'est l'étude de cas, telle que décrite par Eisenhardt (1989) ou Yin (1993), apparaît comme le seul moyen de parvenir à une compréhension approfondie. Combinée à une recherche longitudinale, elle permet la focalisation sur une explication systémique et dans le temps des phénomènes observés.

Ces résultats souffrent néanmoins de limites méthodologiques. Certes, des précautions ont été prises pour assurer la validité du construit par la triangulation des données. Mais, empruntant une démarche qualitative, chaque étude a porté sur un seul cas, certes révélateur au sens de Yin (1994), mais unique : une organisation transversale spécifique dans la première étude, et un système d'offre particulier dans la seconde étude, au sein d'organisations bancaires singulières,

par leur histoire et leur culture. Ces résultats ne peuvent donc évidemment être généralisés à tous les dispositifs organisationnels transversaux et à l'ensemble des banques. Par ailleurs, l'étude souffre de l'absence de prise en compte de la dynamique et du suivi dans le temps de ces dispositifs sur plusieurs années puisque dans le premier cas, l'organisation a subi de nombreuses évolutions (départ du dirigeant initiateur de la démarche) et dans le second cas, la relation bancaire s'est interrompue quelques années plus tard. Enfin, certains acteurs n'ont pu être interrogés (dirigeants des filiales de financement, membres du pool bancaire, entreprise cliente) pour des raisons de confidentialité.

La recherche ici présentée permet de montrer par quels mécanismes fins et composites de différentes théories, des innovations organisationnelles sont mises en œuvre et génèrent des échanges de connaissances. Dans la première étude, ces phénomènes sont bien observés lors de la combinaison des étapes de « formulation » et de « mise en œuvre » de la stratégie. On y observe que les apprentissages portés par des projets font au total l'objet de contrôles bloquants : les apprentissages ne se diffusent que très peu. En revanche, d'autres contrôles, produits par les mêmes entités organisationnelles, laissent passer, voire favorisent, des comportements potentiellement porteurs de connaissances acquises « en local » et qui se diffuseraient ultérieurement au niveau « global ». Dans la seconde étude, malgré la légitimité conférée à l'élaboration de systèmes d'offre complexes pour répondre aux attentes des entreprises clientes, la forme d'organisation transversale observée s'avère au cours de la relation bancaire inefficace malgré les contrôles produits par une des entités. La forme de contrôle « bureaucratique » ainsi mobilisée ne favorise pas des échanges productifs entre les acteurs des différentes entités, ceux-ci ne parvenant pas à dégager ensemble un consensus sur la qualité de l'entreprise cliente étudiée par manque d'adhésion entre les acteurs.

Ces observations appellent, selon nous, la nécessité, d'un point de vue managérial, de privilégier des échelles de diffusion si l'on souhaite réellement mettre en place des organisations favorables à des adaptations à des environnements incertains et turbulents.

- Concernant l'étude 1, l'absence de formalisme est bénéfique au départ dans l'échange des connaissances (ce qui fait sa force), mais dans le temps, pour que ces échanges se perpétuent et créent de la valeur organisationnelle, il faut que ces échanges soient encadrés et guidés :

- en local dans le cadre de groupes de travail : acteurs légitimés par l'organisation, mandatés par la direction, structure de pilotage de ces acteurs...
- en global, au niveau de la direction : communication de la démarche dans l'entreprise, formation des dirigeants à ce type de démarche de changement (prise de conscience des implications et des difficultés inhérentes à ces innovations organisationnelles)
- Concernant l'étude 2, le formalisme initial des relations entre deux entités a permis l'amorçage d'échanges et de transfert de connaissances. Mais, le contexte de mésentente entre les différentes entités ayant dépassé le cadre de la procédure et ayant rendu les échanges improductifs, il aurait été nécessaire d'anticiper ces risques de coordination en déployant en amont cette démarche et en l'animant au niveau de chaque acteur concerné : communication de la démarche dans le groupe, échanges d'expériences sur les accords passés avec d'autres types de relations bancaires...

Au final, dans les deux cas, l'innovation a engendré réellement des échanges de connaissances, mais dans les deux cas également, ces échanges sont stoppés pour des raisons différentes, ce qui pose, d'un point de vue managérial, la question de l'accompagnement.

Les résultats des deux études de cas débouchent sur une affirmation majeure : dès lors que l'on examine une situation particulière d'entreprise soumise à des complexités nouvelles, les stéréotypes de problèmes et d'organisation sont remis en cause. Chaque cas montre des réussites ou des échecs d'innovations organisationnelles fortement liés au contexte et à l'histoire des organisations observées. Ces phénomènes sont notamment visibles dans les processus de diffusion des connaissances : si le déclenchement du transfert est quasi automatique, sa continuité est constamment mise à mal. Plus encore, sous couvert de réussite ou d'échecs des formes d'organisation transversales que nous avons pu y déceler, on est en droit de se demander si ces formes d'organisation sont :

- vraiment le signe d'une logique d'innovation des banques ; auquel cas on s'attendrait à ce que ces formes d'organisation ne restent pas simplement calquées sur une structure hiérarchique existante, que leur légitimité ne soit pas remise en cause ou relativisée par leurs membres, ou encore qu'elles perdurent dans le temps et qu'elles servent d'exemples dans la banque à d'autres initiatives de coordination transversale.

- ou alors le signe d'une logique de protection, ces formes émergeant dans le seul but de répondre aux contraintes réglementaires toujours plus fortes en matière de risque.

Plus encore, serait-ce si osé (mais tellement tentant) d'attribuer à ces formes transversales d'organisation un rôle « d'alibi » ? Car finalement, de l'enseignement de l'efficacité relative de ces formes d'organisation, on peut plus généralement s'interroger sur la prétendue complexité et turbulence de l'environnement bancaire. Si on admet, à partir des cas étudiés, que ces formes d'organisation ne perdurent pas ou ne sont pas montrées en exemple auprès des autres acteurs de l'entreprise, peut-on encore prétendre que le secteur bancaire est en réalité et à ce point confronté aux mêmes problématiques d'ajustement à son environnement que des secteurs industriels comme l'automobile ou l'électronique, qui n'ont pas d'autres choix que de s'organiser en imaginant de nouvelles méthodes de travail plus en amont sous forme de projets de R&D pour créer des systèmes d'offre innovants, créateurs de valeur pour l'entreprise et ses clients. Le secteur bancaire serait-il alors moins soumis aux pressions concurrentielles et de marché au point de s'autoriser à user de moins d'imagination et de créativité dans ses modes d'organisation, et ainsi se contenter de témoigner de temps en temps qu'il « fait de la transversalité » ?

Finalement, par rapport au débat récurrent sur la planification et l'émergence stratégiques (Mintzberg, 1994), le secteur bancaire montre que des organisations soumises à des environnements réputés complexes n'ont pas forcément intérêt à mettre en place des structures souples favorisant l'émergence stratégique : la planification a encore un bel avenir dans la banque !

RÉFÉRENCES

- Abernathy W. J. K., Clark K. B. (1985), « Innovation mapping the winds of creative destruction », *Research Policy*, vol. 14, n° 1, pp.3-22
- Allouche J., Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, pp.5-31.
- Alvesson M. (2003), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck université, 480 p.
- Ashforh B.E, Gibbs B.W (1990), « The double-hedge of organizational legitimation », *Organization Science*, Vol.1, N°2, pp.177-195.
- Bouquin H. (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 127 p.
- Bouquin H. (1997), *Comptabilité de gestion*, 2e éd. Paris, Dalloz-Sirey, 580 p
- Burns T., Stalker G. M. (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 269 p.
- Crozier M., (1992), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, PUF

- Dameron-Fonquernie S. (2000), « Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille d'analyse appliquée au cas d'une équipe-projet », *Communication à la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier*.
- Dauphin-Meunier A. (1968), *Histoire de la banque*, Presses Universitaires de France, Que Sais-je ?, Paris, N°456, 126 p.
- Defélix C. (1999), « Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 2, n°2, pp.51-70.
- Dimaggio P.J, Powell W.W (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol.48, April, pp.147-160.
- Durkheim E. (1930), *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France, Quadrige, 1996.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, Vol.14, N°4, pp.532-550.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol.11, n°3, pp.231-241
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.3, n°2, juin, p.113-143
- Garvin D. (1993), « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, vol. 74, n°4; p.78.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre « contrôle formel » et « contrôle informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, Vol.1, mars, p.39-52.
- Kessler E. H., Spender J. C. (1995), « Managing the uncertainties of innovation: extending Thompson », *Human relations*, vol. 48, n°1, pp.35-56
- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1973), *Adapter les Structures de l'entreprise : intégration ou différenciation* », Paris, Editions d'Organisation, 223 p.
- March J.G (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 275 p.
- Miles B.M., Huberman A.M. (1991) *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck université, 480 p.
- Mintzberg H. (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 434 p.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New-York: Free Press, 458 p.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université, 303 p.
- Shapiro S. (1987), « The social control of impersonal trust », *American Journal of Sociology*, Vol.93, N°3, November, pp.623-658.
- Simons R. (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, [Boston](#), Harvard Business School Press, 217 p.
- Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, pp.571-610.
- Tarondeau J. C., Pras B. (1979), Typologie de la recherche en gestion, *Enseignement et Gestion*, Printemps, n°9, pp.5-10
- Tarondeau J. C, Wright R. W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n°104, pp.112-120

- Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action: social science bases of administrative theory*, New York: Mc Graw Hill, 192 p.
- Wacheux S. (1996) *Méthodologies qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996, 290 p.
- Yin R. K. (1994) *Case study research: design and methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Sage Publications, London, 171 p.
- Yin R. K. (1993), *Applications of case study research*, Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, 131 p.
- Zucker L.G (1986), “*Production of trust: institutional sources of economic structure. 1840-1920*”, in Staw B.M., Cummings L.L, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, Vol.8, pp.53-111.