

**FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1071102

**Les déterminants des communautés de pratiques :
une illustration dans les banques de réseau**

Christine MARSAL

Université de Bourgogne

Novembre 2007

Résumé : Les communautés de pratiques très présentes dans le secteur financier sont peu étudiées en France. Nos résultats montrent que les pratiques d'échanges sont très homogènes d'un réseau à l'autre. Les thèmes abordés permettent d'illustrer la complexité des compétences existantes et le poids de la réglementation. Les échanges sont influencés par l'architecture organisationnelle des établissements.

Mots clés : communautés de pratiques, banques, architecture organisationnelle, management des connaissances, ajustements mutuels, contrôle.

Abstract : The concept of communities of practice which is an informal process emerges through this paper in the French banking industry. Our results underline homogeneous behaviour, the complexity of individual competencies and the weight of banking regulation. Moreover, communities of practice are also influenced by organizational architecture.

Keywords : communities of practice, banks, organizational architecture, Knowledge management, mutual adjustments, control.

JEL Classification : M15, G21

Coordonnées de l'auteur:

Christine MARSAL, LEG/FARGO, Pôle d'économie et de gestion, Université de Bourgogne,
2 Bd Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex ; Email : christine.marsal@u-bourgogne.fr

Introduction

La diffusion des nouvelles technologies et l'évolution des modes de coordination des firmes qui en a parfois découlé, ont accru l'intérêt qu'il y a d'étudier la transmission formelle et informelle des informations et des connaissances dans les organisations. Le concept de communauté de pratiques qui concerne un processus de transmission relativement informel est ainsi mis en lumière.

Toutes les organisations sont composées de communautés de pratiques engagées dans les mêmes pratiques et pour lesquelles l'apprentissage n'est pas le résultat d'une action délibérée (d'un dessein) mais l'émergence de nouvelles interprétations, de nouvelles expériences partagées (Wenger,1998).

Ces communautés peuvent alors se définir selon trois dimensions :

- L'engagement mutuel des participants impliqués dans la réalisation de tâches à accomplir ensemble au travers de relations mutuelles et d'un maintien des liens.
- Une entreprise commune qui inclut des négociations entre les membres, la formation d'un code commun de pratiques et un régime commun de responsabilités.
- Un répertoire partagé d'anecdotes, de discours, d'évènements historiques.

Le concept de communauté est largement basé sur la socialisation des connaissances¹ émergeant des routines et des inter-actions répétées plus que dans l'intériorisation des règles ou dans le *design* organisationnel.

Les communautés de pratiques ont retenu l'attention avec la diffusion des outils liés aux Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C.). Si à l'origine, elles concernent surtout les groupes de projet, elles s'étendent désormais à toutes les firmes pour lesquelles le partage des connaissances est capital pour la survie à long terme. Les banques,

¹ Dans la lignée de la dimension sociale de la construction de sens (Weick, 1995), un caractère à la fois dynamique et en construction : il s'agit de créer, d'inventer, de mettre en scène des interprétations sur une situation vécue.

sont à cet égard particulièrement concernées par cet aspect. Le client doit non seulement être « connu » afin de développer son potentiel commercial, mais aussi afin de maîtriser les risques liés à l'octroi de crédit. Les banques françaises ont placé depuis quelques années, le client au cœur de leur métier (Lafitte, 2000 , Pupion,1999 , Zollinger et Lamarque, 1999). La connaissance du client ne résulte pas (ou peu) de pratiques de formation, mais résulte d'expériences et de partage de ces expériences. *« La banque est un domaine d'expérience ; celle-ci s'améliore par la mobilité fonctionnelle et géographique, par la formation. Et surtout par un travail personnel de chaque collaborateur sur l'évolution de son métier, et d'acquisition permanente des connaissances »*².

Les T.I.C. contribuent à accroître ces échanges, par l'utilisation des courriels ou par la mise en place de bases de données. Les contraintes réglementaires accentuent ce phénomène par la nécessité aujourd'hui de noter les clients (Bouaiss, 2006).

Il existe cependant des résistances et des freins ainsi que l'illustre le témoignage de ce consultant : *« La diffusion d'un datawarehouse renvoie d'abord à la culture de l'entreprise. Les contacts initiaux, même non qualifiés, avec un client sont exceptionnellement renseignés et remontés dans les entreprises. On peut citer l'exemple du guichetier qui perçoit une opportunité la note et cela aboutit beaucoup plus tard à une vente. L'information initiale était valable et a été valorisée ; le mur de l'information est culturel, les gens n'ont pas l'habitude de la partager et ne voient pas comment leur contribution est ou sera identifiée »*³.

Ces freins s'inscrivent dans une véritable dynamique du partage des connaissances qui est organisée à travers un *mix* de quatre modèles relationnels (Fiske, 1991) : partage communautaire, partage hiérarchique, répartition égalitaire et mécanismes de marché. Selon cet auteur, le partage communautaire est basé sur un certain altruisme, le partage hiérarchique est basé sur l'autorité et le contrôle hiérarchique, le partage égalitaire ou équilibré des

² Entretien de M Renaudin, Bernard et Gauthier, 2002, page 278

³ Franck Mahé Partner CRM de KPMG consulting France.

connaissances est basé sur l'idée de réciprocité alors que le partage selon les mécanismes de marché est basé sur la rémunération que procure ce partage.

Les banques de réseau sont encore fortement marquées par le partage de type hiérarchique (Brousseau et al., 1997) même si la diffusion des T.I.C. renforcent certaines pratiques informelles (Marsal et Travaillé, 2007).

C'est pourquoi, notre approche se situe dans le cadre de la théorie de l'Architecture Organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992) et se focalise dans un premier temps sur les relations basées sur le partage hiérarchique, les relations de partage dans une communauté en étant le complément « naturel » en tant que mécanisme de coordination informel (Tsai, 2002).

Dans ce contexte, l'intégration des connaissances signifie que chaque membre de la firme utilise ou sait utiliser de façon pertinente les connaissances diffusées dans l'organisation. L'utilisation pertinente des connaissances dépendant du système d'incitation et d'évaluation des performances mis en place dans la firme (Jensen, 2001 ; Brickley et al, 1997, 2001 ; Charreaux, 1999). De façon très synthétique, l'équilibre instauré par les règles du jeu organisationnel fait que les individus qui ont le pouvoir de décider utiliseront les connaissances qu'ils possèdent pour prendre les bonnes décisions. Il s'agit des décisions qui permettent un accroissement de valeur pour la firme et pour eux-mêmes.

La création de valeur attendue concerne alors deux dimensions :

- Par une rationalisation dans l'utilisation des connaissances explicites et codifiées, on doit obtenir une plus grande efficacité économique.
- Par la construction de nouvelles connaissances, l'organisation doit pouvoir améliorer sa position concurrentielle (Marsal, 2005, 2007).

Les banques françaises ont toutes largement diffusé, dans leurs réseaux respectifs, les outils T.I.C. pour autant, les communautés de pratiques se sont elles développées de la même manière dans chaque organisation ?

Cette problématique s'intéresse donc aux déterminants des communautés de pratiques. Plus précisément, comment se développent les communautés de pratique dans les banques ? Ou encore, existe-t-il des modes de coordination qui les favorisent plus que d'autres ?

Pour répondre à ces questions, nous analyserons, dans un premier temps, l'existence des communautés de pratiques dans les banques de réseau afin d'en noter les premières spécificités. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie employée pour y répondre. Dans un troisième temps, la présentation des principaux résultats sera effectuée avant de conclure.

1. Les communautés de pratique et la spécificité du secteur bancaire.

L'exercice de l'activité des banques résulte de la combinaison de plusieurs expertises se développant au sein de plusieurs métiers complémentaires et très différents les uns des autres. Rouach et Naulleau (2002) identifient deux grandes catégories d'activités types : les activités bancaires proprement dites et les activités financières. La spécificité de la banque réside dans le fait que chacun de ses métiers nécessite la mise en oeuvre de compétences très spécifiques et peu transférables d'un métier à l'autre. Il sera très difficile à un responsable d'agence, ayant une formation commerciale, d'intégrer un service financier du type gestion actif- passif ou gestion de valeurs mobilières.

La complexité des connaissances explique le phénomène de spécialisation des organisations que l'on retrouve à l'intérieur même des banques. Dans le même temps, il devient nécessaire de s'interroger sur la capacité de ses membres à intégrer les connaissances pertinentes. Avec la division du travail et son corollaire de fragmentation et de spécialisation des connaissances, il devient important d'intégrer et de partager la diversité et la complémentarité des connaissances dans le but de produire les biens et les services de plus en

plus complexes demandés par le marché (Milliot, 1999, Boer et al., 2002). C'est particulièrement le cas du secteur bancaire.

Dekker et al. (2000) évoquant la complémentarité des expertises dans les services financiers montrent que la coopération trans-fonctionnelle est importante car elle permet l'intégration de connaissances diverses ce qui doit permettre de proposer une offre compétitive. Nous retrouvons cette analyse, non spécifique au secteur bancaire, chez d'autres auteurs tels que Cespedes (1991), Galbraith (1994), Grant (1996), Shapiro et Moriarty (1984).

Deux activités sont particulièrement dépendantes de l'intégration des connaissances dans l'industrie financière: le service proposé (spécification du service, le sur- mesure) et la fourniture du service lui-même. Pour chacune de ces deux tâches, des connaissances spécifiques sont nécessaires (Nelson et Winter, 1982). Les deux activités nécessitent l'intégration des deux types de savoirs, cette intégration se réalise au travers le transfert d'informations.

C'est ainsi que dans la banque de détail, le gestionnaire des risques et le chargé de clientèle disposent chacun d'un savoir détaillé sur le client. Le chargé de clientèle connaît les besoins spécifiques du client, le gestionnaire des risques connaît les risques attachés à la satisfaction de ce type de besoin. La combinaison de ces deux types de savoirs permet un effort adéquat pour répondre aux besoins du client.

Chaque changement dans les besoins spécifiques du client nécessite un changement dans la composition des groupes de travail: le chargé de clientèle doit alors collaborer avec d'autres spécialistes (par exemple dans le domaine des marchés financiers, dans le domaine de l'assurance).

Les changements étant incessants, ils influent sur la composition des connaissances mobilisées dans les groupes, d'où l'émergence d'un réseau d'échanges de connaissances (Feld, 1981 ; Ibarra, 1992). Le réseau est envisagé sous l'angle d'activités de coopération à

l'intérieur des firmes. Dans ce cadre, le chargé de clientèle occupe une place particulière, il apparaît au centre des connaissances qui s'y échangent au gré des besoins variés de ces clients. Le chargé de clientèle est en quelque sorte un intermédiaire pour répondre aux besoins du client et il a la tâche de coordonner le travail et les connaissances des différents experts.

Dans ce contexte, les T.I.C. permettent un récapitulatif de ces différentes compétences par les outils bases de données, les intranets qui diffusent une parcelle de l'information spécifique de chaque service. Cette diffusion étant complétée par les échanges des services entre eux.

De ces développements, il ressort finalement que les communautés de pratiques dans les banques proviennent de la spécificité des connaissances mobilisées dans ce secteur d'activité.

La question étant de savoir si ces communautés sont particulières à chacun des réseaux ou s'il existe des points communs, des tendances que l'on peut retrouver dans plusieurs réseaux différents

2. La méthodologie employée.

Les résultats que nous exploitons sont extraits d'une enquête par questionnaire réalisée auprès de responsables d'agence de plusieurs établissements bancaires⁴. Le questionnaire se décompose en plusieurs groupes de questions se rapportant à différents thèmes. Les résultats que nous présentons dans cet article se rapportent au thème 2 « utilisation des T.I.C. en agence » (Annexe I)

Le prétest du questionnaire est fait auprès de 9 professionnels. Un professionnel de la communication ne connaissant pas spécialement le secteur bancaire et 8 responsables d'agence travaillant dans plusieurs réseaux (Crédit Agricole, Caisse d'Epargne, Crédit Mutuel, Société Générale).

⁴ Enquête réalisée de mars à mai 2003 auprès d'une centaine d'agences de la région Bourgogne- Franche Comté ainsi que des agences situées dans d'autres régions.

Le test révèle la pertinence de la problématique soulevée et du vocabulaire employé. Il n'y a pas de problème de compréhension des questions. Les entretiens directs montrent le grand intérêt des professionnels pour ce genre d'enquête qui est une occasion pour eux de témoigner de leurs pratiques.

Deux modes de recueil des données sont retenus : une enquête par mail et une enquête plus classique par un questionnaire -papier administré auprès de notre réseau de professionnels⁵.

La composition de l'échantillon fait apparaître la présence des principaux réseaux bancaires français, avec une forte représentation des banques appartenant au secteur mutualiste et coopératif, 7 réseaux sont concernés par l'enquête (tableau n °1).

Tableau 1 : La synthèse des questionnaires retenus.

Nb. de questionnaires retournés	Nombre de questionnaires exploitables (uniquement responsables d'entité)	Nb. de réseaux	Nb. d'établissements
105	73	7	30

Le nombre d'entités juridiquement indépendantes est plus important que le nombre de réseaux concernés par l'enquête du fait de l'existence des banques dites régionales. Ces dernières appartiennent aux réseaux des banques mutualistes ou coopératives. Elles disposent d'une autonomie juridique et financière très large⁶. De fait les choix organisationnels en matière de rémunération ou de contrôle sont différents d'un établissement à l'autre et ce à l'intérieur d'un même réseau. C'est pourquoi, la collecte des informations institutionnelles va concerner 30 établissements différents.

La composition de l'échantillon montre que les questionnaires ne sont pas également répartis entre les réseaux, il est toutefois possible de distinguer les pratiques des banques d'envergure nationale, du type Société Générale,

⁵ Responsables d'agence accueillant des étudiants en stage, anciens collègues...

⁶ Nous ne retrouvons pas cette autonomie locale pour les banques d'envergure nationale comme BNPParibas ou le Société Générale

BNPParibas (19 questionnaires) de celles des banques d'envergure régionale du type Caisse d'Epargne de Bourgogne, Crédit Mutuel Nord Europe (54 questionnaires).

Afin de mettre à jour les communautés de pratiques, nous nous appuyons sur deux questions qui doivent permettre d'une part, de quantifier les échanges existant entre les agences et les autres services ou entités de l'organisation et d'autre part de recenser les thèmes qui reviennent le plus souvent lors de ces échanges (Annexe I).

Puis, pour mettre à jour les déterminants possibles de ces communautés nous exploitons les parties du questionnaire qui traitent du système de contrôle interne, du système d'avancement et de l'étendue des délégations accordées (Annexe II). Nous complétons ces éléments par des informations recueillies dans les rapports de gestion (en particulier pour ce qui concerne les sommes consacrées à l'intéressement et à la participation) et les témoignages que nous avons recueillis lors de notre phase de test des questionnaires.

3. Les résultats.

Un premier point donnera les premières statistiques sur le nombre moyen de contacts existant entre les agences et les autres services internes, un deuxième point se concentrera sur les thèmes abordés lors de ces échanges. Un troisième point abordera plus spécifiquement les échanges entre agences au travers des mécanismes d'incitation et de contrôle.

3.1. Les pratiques d'échanges dans les réseaux bancaires.

Dans ce qui suit, une première étude descriptive apporte des précisions quantitatives sur les échanges existant entre les agences et les autres services ou entités.

Les résultats, tous réseaux confondus, montrent une grande homogénéité des pratiques d'échanges à travers les contacts déclarés. Cela concerne tant les contacts entre agences que

les contacts avec les centres d'appels ou bien les services spécialisés décentralisés. Les résultats montrent ainsi, que le nombre moyen de contacts est équivalent que l'on se situe dans un établissement d'envergure nationale ou dans un établissement d'envergure régionale : 10 contacts moyens mensuels pour les agences, une dizaine de contacts avec les services spécialisés contre un peu moins de 6 contacts moyens avec les centres d'appels (Annexe III).

Les différences se situent au niveau des contacts entre sièges sociaux et directions régionales. En effet, les agences appartenant à des banques du secteur mutualiste ou coopératif échangent davantage avec le siège social que les agences appartenant à des banques d'envergure nationale qui échangent davantage avec leur direction régionale.

Les échanges entre agences bancaires entre elles et entre agences bancaires et service spécialisés semblent indiquer des pratiques de collaboration caractéristique du secteur bancaire. Les divergences constatées au niveau des contacts entre agences et sièges sociaux ou agences et directions régionales illustrent le mode d'organisation différent que l'on retrouve dans les deux formes de réseau (Marsal, 2005). Les directions régionales des banques locales sont souvent des directions qui animent le réseau commercial et servent moins souvent d'appui à l'activité des agences. Pour les banques d'envergure nationale, elles servent à la fois d'animation commerciale et d'appui dans le traitement de certains dossiers sauf lorsque l'établissement a procédé à une décentralisation d'une activité⁷.

De la même façon, nous avons noté la faiblesse des échanges entre les agences bancaires et les centres d'appels. De fait, l'organisation qui prévaut généralement dans les réseaux bancaires ne privilégie pas naturellement les contacts entre ces entités. En effet, les centres d'appel recueillant les appels entrants peuvent traiter directement un ensemble de demandes simples sans avoir à en rendre compte aux agences (renseignements sur un mouvement de

⁷ Ainsi une grande banque nationale a délocalisé en province le *back office* des crédits à la clientèle accordés sur l'ensemble du territoire français.

compte, sur les moyens de paiement...). Dans ces cas, les opérateurs disposent sur leur écran de toutes les informations financières de la clientèle, ce qui leur suffit pour répondre aux questions posées. Il n'est alors pas nécessaire d'avoir un contact régulier avec le chargé de clientèle « dédié » en agence. Si la demande est trop complexe le téléconseiller va transférer la demande à un expert situé sur le site ou bien orientera le client vers son chargé de clientèle en agence. Dans ce dernier cas, il lui est parfois possible de prendre le rendez-vous en consultant et complétant l'agenda partagé du chargé de clientèle. La prise de rendez-vous est aussi répandue à l'occasion d'appels sortants effectués à l'occasion de campagnes commerciales. Dans ce cas de figure, après la phase d'argumentaire et de présentation du produit, le client est invité à rencontrer son chargé de clientèle pour formaliser un contrat ou faire le point sur sa situation financière.

Centre d'appels et agences bancaires conduisent ainsi leurs activités de manière complémentaires et autonome ce qui explique la rareté des contacts.

Cet aspect est particulièrement illustré par l'étude des thèmes abordés lors de ces échanges. Cette étude nous permet d'illustrer la spécialisation des connaissances évoquée précédemment et d'avancer une explication supplémentaire de l'existence de communautés de pratiques dans le secteur bancaire.

3.2. Les thèmes abordés lors de ces échanges.

Le questionnaire propose cinq thèmes : dossier client, objectifs commerciaux, procédures produits et services bancaires, autres. Le dépouillement des réponses nous permet de mettre en lumière les thèmes cités le plus souvent (tableau n°2). En premier lieu, les thèmes « dossier client » et « procédures », puis ensuite « objectifs commerciaux » lorsque l'on s'intéresse aux contacts que les agences entretiennent avec l'ensemble des services et entités de leur organisation.

Tableau n ° 2 : Classement des thèmes par type de contact

	Contacts DR	Contacts SS	Contacts CA	Contacts SSD	Contacts Agences	Classement des thèmes
Dossier clients	2	3	1	2	1	1
Objectifs commerciaux	1	4	ns	4	3	3
Procédures	3	1	2	1	2	1 ex
Produits et Services	4	2	ns	3	4	4
Autres	5	5	ns	5	5	5

Si l'on ne tient pas compte des contacts avec les centres d'appels, qui demeurent marginaux, le classement permet de départager les thèmes « dossier client » et « procédures », comme le montre le tableau n° 3.

Les commentaires que l'on peut faire de cette deuxième série de résultat sont alors les suivants.

La prédominance des échanges sur le thème des procédures illustre les spécificités du secteur bancaire. En effet, la réglementation bancaire nécessite un formalisme important dans le déroulement des activités quotidiennes des agences et de l'ensemble des services. Lors de la phase de test de notre questionnaire, plusieurs responsables d'agence en ont fait la remarque en insistant sur l'accentuation de ce phénomène avec la diffusion des T.I.C..

Ainsi, les problèmes de procédure proviennent aussi des changements dans les applicatifs du système d'information, de la reconfiguration de certains métiers ou processus (le traitement des dossiers de crédits à la consommation, le traitement des ordres de bourse en sont les exemples les plus marquants) et de la rationalisation (et donc de la formalisation) très poussée des processus.

Tableau n °3 : Classement des thèmes par type de contact (hors centre d'appel)

	Contacts DR	Contacts SS	Contacts SSD	Contacts Agences	Classement des thèmes
Dossier clients	2	3	2	1	2
Objectifs commerciaux	1	4	4	3	3
Procédures	3	1	1	2	1
Produits et Services	4	2	3	4	4
Autres	5	5	5	5	5

Dans ces conditions, les changements de procédures sont réguliers et de l'aveu des responsables interrogés, il n'est pas facile de connaître toujours parfaitement les nouvelles procédures. Ce phénomène est actuellement amplifié par le renforcement des pratiques de contrôle interne exigé par l'évolution récente de la réglementation (Bâle II et le règlement 97-02 sur le contrôle interne).

Le deuxième thème concerne les dossiers clients. Lors des entretiens informels, ce thème est apparu de façon récurrente. Tel directeur de dire : « *Aucun dossier n'est identique, on a un cadre général pour traiter les dossiers, mais chaque cas est particulier* », de fait les échanges entre agences permettent de comparer des expériences similaires afin de résoudre les problèmes posés. Les échanges avec d'autres agences précèdent souvent les échanges avec les services spécialisés, les responsables d'agence tentant de résoudre entre eux leurs problèmes avant de s'adresser aux services spécialisés.

Lorsque les échanges s'effectuent entre les agences et les autres services, il s'agit pour le responsable d'agence de s'enquérir de délais, de défendre un dossier de crédit, de traiter des problèmes spécifiques.

Ces deux thèmes semblent pouvoir illustrer l'existence de communautés de pratiques, au sens de Wenger. En effet, le traitement de dossier client ou le respect des procédures représentent des objectifs communs qu'il convient d'atteindre pour rester compétitif dans le secteur bancaire. Le non-respect des procédures peut, par exemple, rallonger le traitement d'un dossier, faire courir des risques à la banque ou entamer la crédibilité de l'établissement tous ces éléments peuvent nuire à la survie à la performance économique, financière et commerciale des établissements.

Lors de nos entretiens, il est apparu que les dossiers clients, les changements de procédures font l'objet d'un répertoire partagé d'anecdotes, de discours formant le socle d'un véritable historique entre les membres des organisations concernées.

L'autre élément que nous pouvons souligner est une certaine spécialisation des échanges qui peut alors traduire la complémentarité des expertises que nous avons déjà mentionné. Les responsables d'agence échangent essentiellement sur les dossiers clients, sur les procédures et les objectifs commerciaux, ce qui n'est pas surprenant, ces thèmes correspondant au cœur de leurs activités. Les échanges permettent de dégager les meilleures pratiques de façon informelle⁸.

Lors des échanges avec les directions régionales ce sont les objectifs commerciaux qui viennent en premier, les procédures lorsqu'on considère les échanges avec le siège social (Annexe IV). Les échanges avec les services spécialisés sont relativement plus variés, ils concernent de façon équivalente les dossiers clients, les procédures et des informations sur les produits et services.

Les échanges avec les centres d'appels ne sont pas très répandus, près de 30 % de responsables indiquent qu'il n'y a aucun contact⁹

Ces éléments semblent bien traduire la complémentarité des différents services et expertises mises en œuvre pour répondre aux attentes de la clientèle tout en respectant les contraintes réglementaires.

Dans ce cadre, il ressort que le développement des communautés de pratiques est dans le secteur bancaire une composante presque naturelle du mode de fonctionnement de ces organisations, d'une part, à cause de la complexité des produits et services vendus et, d'autre part, du poids de la réglementation¹⁰. Pour autant, est ce que ces deux éléments sont les seuls à expliquer le développement de communautés de pratiques ?

⁸ Dans un des établissements de notre échantillon, l'équipe dirigeante reconnaissant l'importance de ces échanges, a tenté de les formaliser en incitant les responsables d'agence à partager ces pratiques sur l'intranet. L'expérience a tourné court faute de contributions.

⁹ 30 % des répondants n'alimentent pas cet item, soit un taux de non réponse trois fois plus élevé que pour les autres items.

Notre objectif étant de mieux comprendre comment ses communautés peuvent se développer, il nous semble alors intéressant de poursuivre l'analyse. Existe-t-il des mécanismes, des éléments propres à chaque organisation qui pourraient favoriser ces communautés ? Dans ce cadre, comment les composantes de l'architecture organisationnelle peuvent-elles y concourir ?

3.3. Les déterminants des échanges entre les agences bancaires.

Si les moyennes observées des nombres de contacts (annexe III) montrent des résultats homogènes, l'examen des écart-types montre une plus large diversité des pratiques qu'il n'y paraît au premier abord. C'est ainsi que les pratiques d'échanges entre agences bancaires sont plus dispersées dans les banques d'envergure régionale. L'écart-type y est plus grand que pour les banques d'envergure nationale pour lesquelles les pratiques de contacts entre agence semblent plus homogènes.

Il est alors intéressant de chercher à expliquer les pratiques de contacts caractéristiques de ces deux formes d'organisation à partir des éléments organisationnels que sont le système d'incitation, le système d'évaluation des performances et les droits décisionnels accordés au niveau local.

Le système d'incitation peut être de nature à augmenter les échanges. C'est la dimension « objectif commun » des communautés qui est ici mise en lumière : la coopération, par le biais des échanges est alors une conséquence du système d'incitation financière et non financière. Les variables retenues pour traduire le système d'incitation sont respectivement le pourcentage de rémunération variable collective (part de l'intéressement et de la participation dans le total des charges de personnel de la banque) et la possibilité d'avoir un avancement lorsque les objectifs commerciaux sont atteints.

¹⁰ Certains responsables d'agence se plaignent en privé de la lourdeur et de la complexité de cette réglementation. La mise en ligne des nouvelles procédures ne permet pas toujours de « s'y retrouver » car il y a parfois pléthore d'informations.

Nous envisageons ensuite les incitations sous un angle plus disciplinaire, au travers le système d'évaluation des performances, avec des variables telles que la fréquence de réception de tableaux de bord sur l'activité de l'agence, ou bien la fréquence des classements d'agence. Ces dernières variables illustrent les possibilités offertes par les T.I.C. de réduire l'asymétrie d'information existant entre les agents opérant au niveau local et leurs responsables hiérarchiques opérant souvent au siège (Jacobides et al., 2001).

Notre hypothèse est qu'il existe un lien positif entre ces variables et la fréquence des contacts entre les agences.

La dernière dimension de l'architecture organisationnelle que nous souhaitons mettre en lumière concerne les droits décisionnels accordés au niveau local. Ces droits décisionnels ne sont pas identiques selon que l'on s'intéresse à tel ou tel réseau, il est courant d'opposer les établissements d'envergure nationale plus centralisés aux établissements d'envergure régionale de structure plus décentralisée. Les premiers offrant au niveau local une moindre marge de manœuvre.

Pour illustrer ces droits nous utilisons la marge de manœuvre dont dispose les responsables d'agence lors de la négociation de crédits immobiliers. Le choix de ce type de produit est justifié par la complexité du montage de ce type de dossier. La marge de manœuvre est représentée par le niveau de délégation accordé aux responsables d'agence (c'est à dire le montant de prêt maximum qu'un responsable d'agence peut accorder à un client sans en référer à un niveau hiérarchique supérieur).

Nous supposons qu'il existe un lien positif entre cette marge et le nombre de contacts entre les agences.

De fait, nous expliquons le nombre d'échanges entre les agences par des variables mesurant le système d'incitation dans sa version positive (rémunération variable, avancement), le système d'évaluation des performances (fréquence des tableaux de bords reçus, nombre de classements des agences) et la marge locale (le niveau de délégation sur les prêts immobiliers).

Les résultats de notre régression (tableau n° 4) montrent que les contacts sont d'autant plus nombreux que les responsables d'agence disposent d'une large marge de manœuvre.

Tableau 4 : Régression sur le nombre de contacts avec les autres agences

Taille de l'échantillon	Nombre de contacts avec les autres agences	
	B non standardisé	T
Constante	-2,937	-,865
Niveau de délégation sur les prêts immobiliers	4,656 ^E -02 **	4,063
Réception hebdo. tableaux de bords par mail	,412 *	2,555
Nb de classement des agences	,954 **	3,631
% de la rémunération variable collective	-18,524	-,872
Avancement	2,113	,918
	N utilisé = 66	
	* p < 0,05	
	R2 ajusté : ,411	
	F : 10,195	
	BKW : 8,116	
	S.K. : ,753	
	* p < 0,10	
	** p < 0,05	
	*** p < 0,005	

Les contacts entre agences sont fortement liés à la problématique du système d'évaluation des performances. En effet, il existe un lien positif entre le nombre de contacts et le nombre de classement des agences (significatif à 5%) ou encore le nombre de tableaux de bord reçus par mail (significatif au seuil de 10%)¹¹ Ces formes de contrôle signifient que les agences doivent rendre plus souvent des comptes sur leur activité, devant leur hiérarchie mais aussi

¹¹ Cet aspect est confirmé par d'autres résultats lorsque l'on s'intéresse au nombre de mails reçus provenant d'autres agences, ou lorsque l'on étudie le temps passé à contacter les autres agences ou la proportion de temps passé à contacter les autres agences. Il existe pour chacun de ces cas un lien positif significatif avec le nombre de tableaux de bord reçus ou le temps administratif consacré au suivi des tableaux de bord.

d'une certaine manière devant leurs pairs. Ce résultat est cohérent avec le fait que les agences échangent entre elles sur les objectifs commerciaux (ce que nous avons vu lors de l'étude quantitative des contacts). Le nombre de contacts n'est pas influencé par le système de récompense (envisagé sous l'angle de la variabilité de la rémunération collective et la possibilité d'obtenir un avancement).

Ces résultats semblent montrer que des éléments disciplinaires peuvent aussi expliquer pour partie le développement des communautés de pratiques, il est alors possible d'en tirer plusieurs enseignements.

Les pratiques de partage d'informations et de connaissances entre les agences sont reliées positivement à des pratiques de contrôle et à une large latitude au niveau local. Il existe un lien positif et significatif entre la fréquence des contacts et la fréquence des tableaux de bord, tout se passant comme si le suivi des tableaux de bord était à la fois une pratique individuelle au niveau de l'agence mais aussi une pratique collective au niveau de plusieurs agences. Cette relation est cohérente avec ce que les répondants indiquent des thèmes qu'ils abordent avec les agences. Les objectifs commerciaux viennent en effet en deuxième position des thèmes les plus abordés avec les autres agences.

On peut considérer que nous avons ainsi une illustration des mécanismes informels d'ajustement qui appuient, renforcent les mécanismes formels de contrôle que sont les tableaux de bord.

4. Conclusion

Dans cet article, nous avons tenté de mettre en lumière quels pouvaient être les déterminants des pratiques d'échanges existant entre les agences bancaires et les différents services ou entités.

L'exploitation de questionnaires issus de 30 établissements bancaires nous a permis de mettre à jour plusieurs points originaux tant d'un point de vue théorique que managérial¹².

En premier lieu, les pratiques d'échanges sont très homogènes que l'on se situe dans les banques d'envergure régionale ou d'envergure nationale. C'est ainsi que les responsables d'agence communiquent régulièrement et avec la même fréquence moyenne quel que soit le réseau que l'on envisage.

En deuxième lieu, la spécificité des échanges dans le secteur bancaire est mise en avant avec la prédominance des contacts dédiés aux procédures. Ce fait illustre la spécificité d'un secteur qui est très réglementé.

Enfin, nous avons pu illustrer, à une relativement grande échelle, la spécialisation des compétences définie par Dekker et al. (2000).

Notre principal apport théorique concerne la question de savoir si des éléments de nature disciplinaire peuvent expliquer le développement de telles communautés.

Notre recherche nous permet de constater que ces mécanismes se développent d'autant plus que les agences disposent de droits décisionnels étendus. Ce fait est cohérent avec les résultats précédents. Les mécanismes d'ajustement mutuels sont plus facilement mis en œuvre dans le cadre d'activités décentralisées que dans le cadre d'activités centralisées.

D'un point de vue managérial, les apports sont aussi importants. En effet, si l'on considère que les communautés de pratiques et le développement de l'ajustement mutuel comme favorisant la performance à long terme des banques alors, il serait intéressant pour les dirigeants de chercher à les développer.

¹² Nous sommes cependant conscient des limites possibles de nos résultats : risque de sous évaluation des nombres de contacts (en particulier les contacts entre agence) composition de l'échantillon.

Notre étude a mis en lumière l'existence de pratiques d'échanges d'informations et de connaissances spécifiques aux agences bancaires. Les thèmes abordés entre les responsables d'agence ne sont pas les mêmes que les thèmes abordés avec les autres entités.

Dans une optique d'amélioration de la circulation de ces informations et connaissances, on pourrait aisément favoriser ces pratiques dans un espace ouvert de discussion (forum, liste de diffusion). Une autre solution consisterait à favoriser l'échange des meilleures pratiques par une publication volontaire sur l'intranet des établissements, à condition de trouver les leviers incitatifs à cette démarche.

Notre étude a mis en lumière l'habitude et peut être aussi la nécessité des différents responsables d'agence d'échanger avec les autres services sur des problèmes de procédures. La question qui se pose alors est de savoir comment s'effectuent les changements de procédures et pourquoi il existe un besoin récurrent pour les acteurs concernés de communiquer à ce sujet : clarté des informations diffusées, accompagnement des nouvelles procédures...

Nous avons montré que la variabilité de la rémunération ne permet pas d'encourager de telles pratiques. Ces pratiques demandent un investissement en temps qui peut être considérable. Le temps passé à échanger est du temps « perdu » pour l'atteinte des objectifs commerciaux. De fait les incitations à partager ne devraient pas concerner des incitations financières mais plutôt prendre la forme de temps libre accordé (avec une prise en compte de ce temps libre dans la fixation des objectifs).

Plus généralement, notre étude a pu montrer que ce sont essentiellement des éléments liés à la dimension contrôle de la coordination qui expliquent le développement des pratiques de partage ainsi que les dimensions liées à la marge de manœuvre accordée au niveau local.

De fait, plusieurs thèmes d'étude peuvent alors compléter ce premier travail, ils forment le socle de notre programme de recherche : Peut-on faire le lien entre les pratiques d'échanges

et la création de valeur des banques ? Dans quelle mesure l'utilisation des outils T.I.C. en agence permet-elle d'améliorer les performances des banques de réseau ?

Nous avons constaté que les communautés de pratiques ne permettent pas de réellement différencier les banques d'envergure nationale des banques d'envergure régionale, en est-il de même sur les composantes de l'architecture organisationnelle ?

Annexe I : Extrait du questionnaire concernant l'utilisation des T.I.C. en agence.

2.5. Quel est le nombre de contacts journaliers avec les autres entités ?

Contacts avec les autres agences	
Contacts avec la DR (direction régionale ou groupement géographique dont vous dépendez)	
Contacts avec le siège social (<i>services spécialisés du siège</i>)	
Contacts avec le centre d'appel	
Contact avec des services spécialisés décentralisés (<i>par exemple pour les crédits, les assurances...</i>).	

2.6 Pour chaque entité cochez les principaux thèmes abordés

	Dossier client	Objectifs commerciaux	Problème de procédure	Information sur un produit ou service	Autre, à préciser
Contacts avec les autres agences					
Contacts avec la DR (direction régionale ou groupement géographique dont vous dépendez)					
Contacts avec le siège social.					
Contacts avec le centre d'appel					
Contact avec des services spécialisés décentralisés (<i>par exemple pour les crédits, les assurances...</i>).					

Annexe II: Extrait du questionnaire portant sur quelques aspects du système d'incitation/contrôle des banques.

2.2. Combien de fois par jour recevez vous par mail des informations dans les domaines suivants ?.

Modifications de procédures, des consignes diverses.	
Tableaux de bord commerciaux	
Messages d'alerte sur les objectifs commerciaux	
Autres	

2.9. Les outils liés à la vente de **crédits immobiliers**.

Votre niveau de délégation vous permet-il d'accorder directement un crédit immobilier ? (O/N)	
Si oui, Quel est votre niveau de délégation sur le crédit immobilier ?	

3.1. Quels sont les tableaux de bord que vous recevez régulièrement ? (*pour chaque document indiquez la périodicité hebdomadaire et cochez la forme du document*).

	Nb	Papier	Intranet	Mail
Évolution des objectifs commerciaux de l'agence				
Évolution des objectifs commerciaux du groupe d'agence dont vous dépendez.				
Classement des agences				

3.4. Existe t-il un système de récompense spécifique pour les meilleurs CDC ? (O/N)

Si oui sous quelle(s) forme(s) ? Un bonus financier spécifique, Une publication sur l'intranet (sous forme d'un « tableau d'honneur »), Un cadeau (ou une formule de chèques cadeaux), Avancement en fin d'année.

Annexe III: Statistiques sur les contacts des agences bancaires avec les autres entités.

Envergure de l'entité		Mean	Std. Deviation	N
,00 (régionale)	nb mens. de contacts avec les autres agences	10,4700	11,41938	50
	nb mens. de contacts avec la DR	6,6200	6,07736	50
	nb mens. de contacts avec le SS	14,0500	15,79436	50
	nb mens. de contacts avec le centre d'appel	5,9500	12,80635	50
	nb mens. de contacts avec les services spécialisés	10,1600	10,75964	50
	Nb total de contacts	47,2500	30,68358	50
	% de contacts agences/total contacts	,2261	,14741	50
1,00 (nationale)	nb mens. de contacts avec les autres agences	10,4737	8,61600	19
	nb mens. de contacts avec la DR	15,5263	24,30391	19
	nb mens. de contacts avec le SS	6,1842	8,51341	19
	nb mens. de contacts avec le centre d'appel	5,5263	7,48048	19
	nb mens. de contacts avec les services spécialisés	11,8421	11,17544	19
	Nb total de contacts	49,5526	32,33329	19
	% de contacts agences/total contacts	,2293	,19466	19
Total	nb mens. de contacts avec les autres agences	10,4710	10,65912	69
	nb mens. de contacts avec la DR	9,0725	14,10785	69
	nb mens. de contacts avec le SS	11,8841	14,54206	69
	nb mens. de contacts avec le centre d'appel	5,8333	11,53373	69
	nb mens. de contacts avec les services spécialisés	10,6232	10,81917	69
	Nb total de contacts	47,8841	30,92295	69
	% de contacts agences/total contacts	,2270	,16028	69

Annexe IIIV: Les thèmes abordés avec les autres différents services ou entités.**Les thèmes abordés avec les autres agences**

	Nb de réponses	% de l'échantillon	% des réponses
Dossiers clients	35	47,95%	50,72%
Objectifs commerciaux	24	32,88%	34,78%
Procédures	29	39,73%	42,03%
Produits et services	20	27,40%	28,99%
Autres	10	13,70%	14,49%
Sans réponse	4	5,48%	

Thèmes abordés avec les DR

	Nb de réponses	% échantillon	% des réponses
Dossiers clients	28	38,36%	46,67%
Objectifs commerciaux	42	57,53%	70,00%
Procédures	20	27,40%	33,33%
Produits et services	16	21,92%	26,67%
Autres	6	8,22%	10,00%
Sans réponse	13	17,81%	

Suite de l'annexe IV.

Thèmes abordés avec les sièges sociaux

	Nb de réponses	% échantillon	% des réponses
Dossiers clients	26	35,62%	41,27%
Objectifs commerciaux	8	10,96%	12,70%
Procédures	47	64,38%	74,60%
Produits et services	41	56,16%	65,08%
Autres	2	2,74%	3,17%
Sans réponse	10	13,70%	

Thèmes abordés avec les centres d'appels

	Nb de réponses	% échantillon	% des réponses
Dossiers clients	23	31,51%	46,00%
Objectifs commerciaux	1	1,37%	1,37%
Procédures	5	6,85%	6,85%
Produits et services	1	1,37%	1,37%
Autres	0	0,00%	0,00%
Aucun contact	20	27,40%	27,78%
Sans réponse	23	31,51%	

Thèmes abordés avec les services spécialisés

	Nb de réponses	% échantillon	% des réponses
Dossiers clients	40	54,79%	59,70%
Objectifs commerciaux	2	2,74%	2,74%
Procédures	43	58,90%	58,90%
Produits et services	39	53,42%	53,42%
Autres	1	1,37%	3,03%
Aucun contact	2	2,74%	2,82%
Sans réponse	6	8,22%	

Annexe V : Statistiques descriptives.

Réception hebdo mail de tableaux de bord	73	0	50	5,88	6,387
Niveau de délégation des prêts immo	73	1	600	156,05	93,739
Nb classement des agences	73	0	22	4,12	3,99
Avancement	71	,00	1,00	,7042	,4596
Proportion de la rémunération variable collective	73	,0039	,2087	,087919	,0477109

Références bibliographiques.

Bernard et Gauthier ,Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels, Revue Banque Edition, Novembre 2002.

Bouaïss K. Règlementation du comité de Bâle et performance des banques : contribution de la théorie de l'agence. Thèse de Doctorat, présentée le 6 juin 2006, IAE de Dijon.

Boer Niels Ingvar, Ballen van Peter J.,Kumar Kuldeep. «The importance of sociability for understanding knowledge sharing process in organizational contexts.»,Erim, ERS 2002-05-LIS, Février 2002.

Brickley J.A.,Smith C.W. Zimmerman J.L. « *Managerial economics and organizational architecture* »,Irwin/mac Graw Hill, 2001.

Brickley J.A.,Smith C.W. Zimmerman J.L. « Management fads and organizational architecture », *Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol. 10, n° 5, été1997, pp 24-39

Brousseau E. et Rallet « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », In *Economie de la connaissance et organisations ,entreprises, territoires, réseaux*, Sous la direction de B Guilhon, l'Harmattan,pp 286- 309, 1997.

Cespedes F.V. *Organizing and implementing the marketing effort*. Reading Mass. Addison-Wesley, 1991.

Charreaux G. « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures... », in G Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI° siècle*,Economica,1999, pp 61-141

Dekker D., Stokman Franz, Philip Hans Franses, « Broker position in task-specific knowledge networks : effects on perceived performance and role stressors in an account management system. » ERIM, ERS 2000-37-MKT, septembre 2000.

Feld S.L. « The focused organization of social ties », *American Journal Of Sociology*, Vol 86,1981, pp 1015-1035.

Fiske ,*Structure of social life : the four elementary forms of human relations*; Free Press, 1991.

Galbraith J.R. *Competing with flexible lateral Organizations*. Reading Mass, Addison- Wesley1994

Grant R.M. « Toward a knowledge based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.17, Numéro spécial, Vol. 17,1996, pp 109 –122.

Ibarra H. « Strucural alignments, individuals strategies, and managerial action : elements towards a network theory of getting things done », In *Networks and organizations' structure form and action*, N. Nohria, R.G. Eccles, Eds Harvard Business School Press, Boston MA, 1992, pp 165- 188.

Jacobides M.G., Croson D.C. « Information Policy : shaping the value of agency relationships » *Academy Management Review*, Vol. 26,n° 2, novembre décembre 2001, pp 202-213.

Jensen M.C. *Foundations of organizational strategy*, Harvard University Press, 2° edition, 2001.

- Jensen M.C. , Meckling W.H. « Specific and General Knowledge and Organizational Structure » publié à l'origine dans *Contracts Economics*, ed Lars Werin and Hans Wijkander (Oxford : Blackwell, 1992).
- Lafitte, *Les systèmes d'information dans les établissements financiers*, Revue Banque Editeur, 2000.
- Marsal C. Les technologies de l'information et de la communication : Gains de temps et performance des agences bancaires. Papier de recherche Fargo à paraître automne 2007, IAE de Dijon, Université de Bourgogne.
- Marsal C., Travaillé D. « Automatisation des tableaux de bord et cohérence des comportements », Congrès AFC, Poitiers, Mai 2007.
- Marsal C. Création de valeur des T.I.C. dans les banques de réseau : une contribution de la théorie de l'architecture organisationnelle. Thèse de Doctorat présentée le 13 décembre 2005, IAE de Dijon.
- Milliot E. « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », *Revue Française de Gestion*, N° 125, Septembre-Octobre 1999, pp 5-18.
- Nelson R., Winter S. *An evolutionary Theory Of Economic Change*, Cambridge, Belknap, 1982
- Pupion, *Economie et gestion bancaire*, Dunod ,1999.
- Rouach et Naulleau, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue banque Edition, 4° édition ,2002.
- Tsai W. « Social structure of «coopetition»within a multiunit organization : coordination, competition and intraorganizational knowledge sharing », *Organization Science*, Vol. 13, n°2, Mars-Avril 2002, pp 179-190.
- Weick, Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks : Sage.
- Wenger, Etienne, 1998, *Communities of practice : Learning, Meaning and Identity*, New York : Cambridge University Press.
- Zolinger M., Lamarque E. *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, 3° édition, 1999 .