



HAL
open science

DE L'ORDRE DANS LE DESORDRE : OU COMMENT UN DISPOSITIF " CHAIRE UNIVERSITAIRE " VIENT STRUCTURER LA TRANSFORMATION NUMERIQUE BANCAIRE

Fabienne Villesèque-Dubus, Michel Mannarini, Bertrand Mocquet

► **To cite this version:**

Fabienne Villesèque-Dubus, Michel Mannarini, Bertrand Mocquet. DE L'ORDRE DANS LE DESORDRE : OU COMMENT UN DISPOSITIF " CHAIRE UNIVERSITAIRE " VIENT STRUCTURER LA TRANSFORMATION NUMERIQUE BANCAIRE. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01901107

HAL Id: hal-01901107

<https://hal.science/hal-01901107v1>

Submitted on 22 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DE L'ORDRE DANS LE DESORDRE : OU COMMENT UN DISPOSITIF « CHAIRE UNIVERSITAIRE » VIENT STRUCTURER LA TRANSFORMATION NUMERIQUE BANCAIRE

**Order within disorder: or how a system “University Chair” comes to
structure bank digital change**

Fabienne VILLESEQUE-

DUBUS

MCF HDR, IAE de Perpignan,
UPVD,
Chercheur à MRM, Montpellier
Research Management,
fabienne.villeseque@univ-perp.fr

Michel MANNARINI

MCF, IAE de Perpignan, UPVD
Chercheur à MRM, Montpellier
Research Management,
mannarini@univ-perp.fr

Bertrand MOCQUET

Responsable de la chaire « Usages du
numérique »
à la Fondation Université de
Perpignan et Banque Populaire du
Sud, France
Enseignant, Vice-Président à
l'Université de Perpignan
Chercheur au MICA, Université de
Bordeaux Montaigne
Bertrand.mocquet@univ-perp.fr

Résumé :

Cet article porte sur le désordre organisationnel associé à une transformation numérique dans une banque, et sur le rôle structurant d'une chaire universitaire d'accompagnement de ce changement. La recherche menée propose de rendre compte de la mise en place d'un dispositif d'accompagnement du changement de la transformation numérique d'un établissement bancaire. Ce dispositif débuté en septembre 2014, une chaire « usages du numérique » au sein de la Fondation d'un établissement supérieur, financé par l'établissement

Abstract:

This article focuses on organisational disorder associated to digital change in bank sector, and on the structuring role of a university chair associated to this change. research proposes to realize the establishment of a support system of the change in the digital transformation of a bank. This system began in September 2014, a Chair "uses of digital technology" within the foundation of a higher institution, funded by the bank, intends to make a study on the digital transformation of a bank in a context competitive and

bancaire, propose d'apporter une étude sur cette transformation numérique d'un établissement bancaire dans un contexte concurrentiel et institutionnel changeant. Le but de cette recherche est d'observer et de comprendre les mécanismes de structuration de ce dispositif d'accompagnement du changement, d'observer comment des outils de gestion et de pilotage de la transformation numérique peuvent émerger de la mise en place de ce dispositif.

Mots clés : Transformation numérique, Performance des organisations, Innovation collaborative, Pilotage stratégique.

institutional changing. The purpose of this study is to observe and understand the structuring mechanisms of this support device change, observe how management and control tools of the digital transformation can emerge from the setting in place of the device.

Key Words: Digital Transformation, Organizational performance, Managerial innovation, Strategic management

Cet article s'inscrit dans un travail de recherche entrepris depuis plusieurs mois en collaboration avec une Banque Régionale (BR), autour de la place de la technologie numérique dans les entreprises de services, et de la façon dont, ostensiblement, nous sommes en train de basculer vers de nouvelles logiques managériales.

Les entreprises vivent actuellement des transformations majeures, et dans le monde bancaire en particulier, la transformation numérique représente une nouvelle étape de la réorganisation des processus engagée depuis des décennies sous l'effet des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Comme le précise Silva (2015), « nous subissons pleinement les conséquences des profondes mutations engendrées par des nouvelles technologies qui vont être de moins en moins les NTIC mais les NBIC¹ ».

Cet article s'intéresse, précisément, à la construction d'un dispositif d'accompagnement du changement de la transformation numérique d'un établissement bancaire, une chaire, dispositif porté par un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

Le contexte concurrentiel et institutionnel du monde bancaire a connu de profonds changements ces vingt dernières années, marqué notamment par une importante pression concurrentielle, par une évolution de la réglementation bancaire, et par l'arrivée du numérique et des technologies associées. Ces évolutions, du fait en particulier de l'arrivée du numérique, ont eu des répercussions sur le fonctionnement et l'organisation interne des banques, conduisant alors à la mise en place de nouveaux services, à l'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux métiers (agences virtuelles, conseillers virtuels...), à de nouveaux outils de travail (usage des tablettes numériques...), à de nouveaux modes d'organisation du travail (nomadisme, travail à distance...), à de nouveaux produits (téléphonie internet, applications numériques, ...), à une nouvelle organisation et à un nouveau suivi de la relation-client (CRM). Ces changements ont entraîné notamment une reconfiguration partielle des métiers de la banque, et une nouvelle vision de la chaîne de valeur (nouvelles activités, nouveaux métiers, nouvelles compétences).

En juin 2014, la Banque Régionale est entrée en partenariat avec la Fondation d'une Université située sur le même territoire, avec pour finalité de prendre de la distance sur son management de la transformation numérique. Cet établissement bancaire en pleine construction d'expérimentation comme l'introduction de tablettes dans la relation client en agence, exprimait alors le souhait de renforcer ses convictions et de se doter d'un outil d'accompagnement. La Fondation propose alors de structurer la chaire « usages du numérique » en son sein. Les chaires

¹ L'acronyme NBIC désigne le champ scientifique multidisciplinaire qui est en train d'émerger au carrefour des nanotechnologies (N), biotechnologies (B), technologies de l'information (I) et sciences cognitives (C).

de l'enseignement supérieur sont des outils à financement par mécénat, qui permettent d'officialiser et contractualiser des partenariats privé-public. La chaire « usages du numérique » fonctionne plus précisément de manière co-constructive, elle vit au travers d'un comité organisationnel composé de cadres supérieurs de l'établissement bancaire et d'enseignants-chercheurs de l'université qui se réunit tous les mois. Ce comité propose, discute et conduit des projets de recherche, d'accompagnement en lien avec la thématique de la Chaire. Il repose sur un concept d'agilité organisationnelle (Boudarel, 2010), et propose des actions-réactions à l'image de la réactivité des organisations qu'imposent le numérique.

En référence au titre du colloque MTO 2015², «*Désordres numériques : incertitude et opportunités*», force est de constater que nous sommes bien là en présence d'un dispositif, cette chaire, qui est éclos suite au désordre, au sens noble du terme (Weller, 2008). Ce désordre est synonyme de changement d'état, et pour lequel « *il devient important de mieux comprendre les différentes formes de désordre, leur genèse, leur nature et leurs conséquences* ». Il devient alors crucial pour cet établissement bancaire de lever ces incertitudes et de saisir cette véritable opportunité permettant de gagner en performance en transformant son organisation et son pilotage.

Mais de quelle transformation s'agit-il ? Il s'agit bien d'une transformation des organisations et des compétences-métiers, qu'implique l'arrivée du numérique.

Dans quel but ? Dans une logique de performance des organisations que nous prendrons le temps de décrire, tant le terme est polysémique (Bessire, 1995), mais aussi dans le cadre de l'aménagement d'une politique de ressources humaines visant à redéfinir les métiers de l'entreprise au regard de cette transformation numérique.

Quelle forme prend cette chaire, comment est-elle organisée ? Afin de créer un minimum d'ordre dans tout ceci, la chaire « usages du numérique » propose plusieurs actions. Il s'agit d'un travail de recherche-intervention conduit par un ensemble de chercheurs au cœur du dispositif. Ce dispositif est composé de réunions du comité de pilotage et de l'intervention d'étudiants stagiaires sur une durée de 6 mois. Ce dispositif est aujourd'hui complété par l'intervention d'un doctorant en sciences de gestion. C'est ainsi qu'un recueil d'information sera fait par ces deux stagiaires autour par exemple de la généralisation de la tablette dans la relation client, et dans le cadre de la gestion prédictive des ressources humaines.

Quelle observation peut-on avoir sur ce dispositif ? Le but de cette étude est d'observer et de comprendre les mécanismes de structuration de ce dispositif d'accompagnement du changement,

² Colloque MTO, Management des Technologies Organisationnelles, Montpellier 8-9 octobre 2015.

et de voir comment des outils de gestion et de pilotage de la transformation numérique peuvent émerger de la mise en place de ce dispositif.

Pour cela, nous décrivons dans une première partie les éléments théoriques associés aux changements numériques bancaires et au rôle des outils et dispositifs de gestion dans ce contexte. La seconde partie de l'article présentera le design de la recherche et enfin, dans une troisième partie, nous exposerons les principaux résultats de la recherche.

1- Secteur bancaire, désordre numérique et rôles des outils et dispositifs de gestion : une lecture théorique

Cette partie a pour objet de présenter dans un premier temps le secteur bancaire et la transition numérique associée, puis dans un second temps, de présenter, d'un point de vue théorique, le concept de « désordre numérique », et enfin de montrer comment, d'un point de vue théorique, la chaire numérique peut être assimilée à un dispositif de gestion porteur de changement.

1.1. Le secteur bancaire, un secteur en « transition numérique »

Le secteur bancaire a connu d'importantes évolutions ces dernières années dans son mode de fonctionnement, suite à une pression concurrentielle de plus en plus forte mais également à une réglementation bancaire de plus en plus soutenue. Pour répondre à ces pressions externes les changements organisationnels sont de plus en plus présents et parmi eux, celui lié à l'arrivée du numérique dans ce type d'organisation et à la transformation digitale/numérique associée soulève de nombreuses questions. L'arrivée de la technologie numérique dans le domaine bancaire a en effet eu de forts impacts sur le mode de fonctionnement interne, créant de nouveaux produits (services en ligne, application, ...), générant de nouveaux modes de communication et de gestion de la relation client (utilisation de tablettes numériques en agence, d'outils de CRM associés,...) suscitant de nouveaux canaux de distribution (via les applications, e-agences...), et générant de nouveaux métiers et modes d'organisation du travail (nomadisme, travail à distance...).

Le rapport Xerfi 2011, renforcé par le rapport Xerfi 2015, identifie, parmi les principaux axes de développement, de nombreuses activités liées à la digitalisation des banques : poursuite des stratégies multicanal, lancement de banques en ligne et d'e-agences, m-banking et réseaux-sociaux. Ainsi, en 2011 le rapport Xerfi précisait bien l'enjeu pour les banques commerciales

d'intégrer des évolutions numériques dans leurs produits, canaux de distribution, moyens de communication avec la clientèle.

Parmi ces axes de développement, les stratégies multicanal se fondent notamment sur l'intégration et mise en place du cross-canal, lequel est soutenu par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information (NTI) et du numérique, mais aussi par la mise en place d'outils de suivi de la relation client et du parcours du client.

Le rapport cite également un axe de développement lié à la présence des banques sur le net, présence formalisée par la création d'agences en ligne et e-agences. Les banques sont en effet engagées dans ces nouveaux dispositifs depuis 2009, année qui marque le début d'un mouvement de transformation des banques traditionnelles. On assiste ainsi à l'apparition et à l'essor de nouvelles banques en ligne, telles que Net agence (BNP Paribas), Bforbank (Crédit Agricole), e-LCL –(LCL), ... et autres banques en ligne. Les banques se développent alors sur la toile par différents moyens, qu'il s'agisse de la création de nouvelles entités, de nouvelles marques, ou d'un élargissement de l'offre).

Un autre axe de développement trouve écho dans l'essor du m-banking, donnant naissance à de nombreuses applications suite à la croissance des objets connectés dans le quotidien des consommateurs et usages (mobiles, tablettes digitales, ...). Depuis les années 2010-2011 en effet, les banques disposent toutes de leurs propres applications mobiles, aux fonctionnalités toujours plus étendues : consultation de comptes en ligne, virements en ligne, ordres de paiement, simulation de crédits, localisation DAB-GAB, oppositions sur cartes...).

Enfin, dernier axe de développement cité dès 2011 dans le rapport Xerfi, celui de la présence du secteur bancaire sur les réseaux sociaux et sites communautaires (Facebook, Twitter, Viadeo, DailyMotion ...).

En complément, l'étude professionnelle menée par Béziade et Assayag en 2014 (Cabinet Weave) relative à « L'impact du numérique sur les métiers de la banque » montre bien l'enjeu pour les banques du passage au numérique. En effet, selon ces auteurs, « *Le numérique a une résonance toute particulière dans le secteur bancaire. Ce dernier est particulièrement concerné par la transformation numérique du fait de l'importance stratégique de son Système d'Information, mais aussi et du fait de ses interactions, maintenant bouleversées, avec ses clients, dans la banque de détail. (...) La banque évolue et s'engage dans une transformation numérique pour s'adapter à son marché et aux nouveaux comportements de ses clients et prospects. Cette transformation concerne en particulier quatre domaines clés : l'optimisation de l'expérience client, la refonte des processus opérationnels, la modification des modes de fonctionnement en interne, la transformation du business model de la banque* ».

Les auteurs du rapport précité soulignent notamment l'impact du numérique sur la banque et ses clients, au travers de l'évolution des comportements et attentes de clients (vers plus d'interactivité, de simplicité d'utilisation et de continuité, vers plus de désintermédiation et de personnalisation des services) mais aussi au travers de l'émergence de nouveaux moyens de paiement et arrivée de nouveaux entrants dans la sphère bancaire (banque directe, pure players...), enfin au niveau de la transformation numérique interne à la banque.

Les changements produits par l'arrivée du numérique voire transition numérique³ dans les métiers bancaires sont également mis en avant par les auteurs, en particulier du point de vue des métiers de gestionnaire en back office, de chargé de clientèle ou de directeur d'agence.

Enfin, toujours selon le rapport de Béziade et Assyag (2014), « *Le numérique, ou le digital, indifféremment du nom qu'on lui donne, est un impératif pour l'entreprise. L'entreprise est « CIAS» : Connectée (expériences multicanales au travers du e-commerce, des applications mobiles et des tablettes, etc.), Intelligente (prise de décision avertie grâce au Big Data et développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.), Agile (efficacité opérationnelle amplifiée grâce à l'automatisation et la « digitalisation » des processus), Sociale (amélioration de l'image de marque et de la collaboration interne au travers de l'exploitation des médias sociaux) ».*

L'ensemble de ces changements pose de nombreuses questions liées d'une part au « désordre numérique organisationnel » qu'instaure le changement, d'autre part à la nécessité d'outils et dispositifs de gestion à même de piloter ce changement. En 2015, le rapport Xerfi intensifie le volet global du numérique en incitant une « conduite du changement (...) culturelle, organisationnelle et managériale ». Ces éléments sont présentés en suivant dans cette partie théorique.

1.2. Désordre numérique et organisation

La chaire « usages du numérique » de la Fondation Université *Numeris* est née en octobre 2014 suite au « désordre » (Weller, 2008) de l'installation de projets utilisant des outils numériques dans le domaine bancaire, et de cette importance de mieux comprendre ce changement d'état

³ Béziade et Assyag (2014) définissent la transformation numérique comme « processus, transition par laquelle l'entreprise intègre le numérique dans ses processus, sa stratégie, son organisation, ses interactions avec ses clients externes et internes, ...

organisationnel. Ce changement d'état s'apparente alors à une transformation, une transformation des organisations, des compétences-métiers, qu'implique l'arrivée du numérique. Cette transformation se fait de l'intérieur, elle est la conséquence du changement de la société. L'établissement bancaire en transformation numérique prend alors une position proactive face à cette transformation et se positionne dans une logique de métamorphose (Darwin, 1859) : chaque individu composant l'organisation est partie prenante du tout.

De quel numérique s'agit-il ? Il s'agit d'avoir une approche « dispositionnelle », visant à interpréter le numérique comme un dispositif au sens de Michel Foucault : « *un appareil formé d'une série de parties agencées entre elles de telle manière qu'elles influent sur le champ d'action* ». Ce dispositif « englobe aussi bien les pratiques non discursives que les pratiques discursives », il est par nature « hétérogène » puisqu'il comprend, toujours d'après Michel Foucault, « *les discours, les institutions, les dispositions architecturales, les règlements, les lois, les mesures administratives, les énoncés scientifiques, les propositions philosophiques, la moralité, la philanthropie, etc.* » (Sverre, 2013).

Par ailleurs, le changement observé, porteur de désordre, de rupture et générateur de controverses, peut être analysé sous l'angle de la post-modernité. « *La post-modernité, ce n'est pas l'autre ou l'ailleurs de la modernité, c'est simplement la modernité débarrassée des freins institutionnels qui empêchaient les grands principes structurants qui la constituent (l'individualisme, la techno-science, le marché, la démocratie) de se manifester à plein* ». (S. Charles, 2006). De plus comme le soulignent Aurégan et Joffre (2004, p.100), la post-modernité se caractériserait par « *le besoin et/ou la nécessité de connexions dans une économie de réseau ou de l'enchevêtrement. Dans le domaine de l'innovation, les tenants de la sociologie de l'innovation ont déjà largement insisté sur le fait que le développement d'un projet innovant est un processus social complexe qualifié de tourbillonnaire, impliquant la mobilisation conjointe et itérative d'acteurs aux statuts très divers (ingénieurs, techniciens, marketers, publicistes, distributeurs, concurrents, clients) participant au développement, à l'industrialisation et à la diffusion de l'innovation.* »

Se référant à la pratique de Winnicott, Marika Finlay (1989) insiste ainsi sur la nécessité de reconstituer un espace transitionnel permettant de jongler avec le paradoxe de l'union et de la séparation avec l'autre (le conseiller et le client) ; l'objectif est alors de créer entre le sujet et l'autre un espace d'interface (c-à-d, le dispositif de gestion) ou, selon les termes de Winnicott, de permettre une « rencontre des membranes » du soi et de l'autre qui à la fois les séparent et les unissent. Dans cette perspective, l'être du sujet émergerait de la rencontre entre surfaces discursives, verbales et non verbales, plutôt que de l'interprétation. Il s'agit de recourir à une

pratique clinique (la chaire « usages du numérique ») permettant de rejoindre le sujet postmoderne dans sa décentration même (passage d'une stratégie produit à une stratégie client). Il existe alors une relation de cause à effet entre le souhait de l'utilisateur-client, la création de nouveaux services numériques et l'organisation de l'établissement bancaire. Quelle forme prend cette chaire, comment est-elle organisée ? Pour mettre un peu d'ordre dans tout ceci, la chaire « usages du numérique » propose plusieurs actions décrites dans la partie exposant le design de la recherche.

Parallèlement à cette nécessaire évolution des organisations, les usages du numérique, notamment le web, puis le web 2.0, se développent sur un principe de démocratisation donnant « l'illusion de participation » (Vidal 2013) à l'utilisateur. Cette vulgarisation du numérique rend ainsi l'utilisateur-client de plus en plus demandeur de fonctionnalité numérique dans la gestion de ses services bancaires. L'établissement bancaire change ainsi de stratégie en passant d'une stratégie produit à une stratégie client.

Il existe alors une relation de cause à effet entre le souhait de l'utilisateur-client, la création de nouveaux services numériques et l'organisation de l'établissement bancaire. Quelle forme prend cette chaire, comment est-elle organisée ? Pour mettre un peu d'ordre dans tout ceci, la chaire « usages du numérique » propose plusieurs actions décrites dans la partie exposant le design de la recherche.

1.3. La chaire comme dispositif de gestion pour structurer l'action : une approche théorique

L'objet de ce développement est ici de voir en quoi et comment des dispositifs tels que la chaire universitaire peuvent remplir un rôle de dispositif voire d'outil de gestion, ce qui nécessite au préalable de définir les notions d'outils et dispositifs de gestion. Le rôle des outils et dispositifs de gestion pour structurer et accompagner l'action collective a largement été développé par la littérature en management (Hatchuel et Moisdon, 1993, Hatchuel et Weil, 1992; De Vaujany 2006, ...). Suivant De Vaujany (2006), « *un outil de gestion correspondra à un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion [...]* ». Pour compléter l'analyse, l'auteur précise qu' « *un dispositif de gestion sera un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion* ».

Selon Moisdon (1997), les dispositifs de gestion sont associés à une vision plus large que les outils de gestion. « *Par exemple, un cercle de qualité, dans le cadre de la syntaxe élémentaire que nous proposons, est un dispositif ; il fixe le rythme et la composition des réunions, les modalités d'animation, les objectifs attendus* ». L'ensemble de ces auteurs souligne l'apport des outils, dispositifs et instruments de gestion pour construire l'action, dans une perspective structurationniste au sens de Giddens (1984). Par ailleurs, comme l'ont précisé Aggeri et Labatut (2010), dans une logique d'analyse davantage réflexive, « *l'instrumentation n'a pas seulement un rôle de médiation: elle constitue une forme privilégiée d'intervention pour construire de nouvelles capacités d'action (Joas, 1999), elle participe à la transformation des activités et des organisations.* »

Le fonctionnement de chaires universitaires, associant à la fois acteurs du secteur privé et acteurs du secteur public universitaire, en s'appuyant sur des échanges multiples et centrés sur une thématique particulière, peut revêtir un caractère de dispositif de gestion. En effet, les chaires sont définies selon Educpro comme l' « *engagement entrepris pluriannuel (de l'ordre de 3 à 6 ans), pour des montants significatifs [...], visant à soutenir le développement d'activités de recherche et/ou d'enseignement dans un domaine qui intéresse l'entreprise* ».

La chaire portée par la Fondation partenariale de l'Université de Perpignan dans le cadre du mécénat des entreprises vise à développer une expertise d'enseignement et de recherche sur des thématiques définies en partenariat avec le(s) entreprise(s) partenaire(s). Le principe est le suivant : une petite équipe, dirigée par une personnalité scientifique, développe pendant 1 à cinq ans des activités de recherche, de formation initiale et de formation continue. Ces chaires permettent de conjuguer activités de recherche au plus haut niveau d'excellence et diffusion du savoir auprès des étudiants. Le prestige et l'excellence qui lui sont associés ainsi que l'engagement sur une durée relativement longue permettent de différencier ce type de financement des autres modes de financement de la recherche.

Si les chaires de recherche sont apparues dans les années 80 dans les grandes écoles, elles se développent aujourd'hui dans les universités. Leur objectif est à double sens. Pour l'université il s'agira de développer des projets de recherche financés et soutenus par le secteur privé, alors que pour le secteur privé financeur il s'agira de développer en interne des projets d'innovation en s'appuyant sur les compétences de chercheurs.

Dans le sens où ces chaires sont appréhendées comme des partenariats privés-publics et où elles sont l'objet de discussion, d'avancées interne à l'organisation et d'innovation, elles peuvent être vues comme des dispositifs de gestion au sens de Moisdon.

C'est en particulier le cas d'une chaire « numérique » portée par une banque régionale et coopérative en pleine mutation numérique et l'Université *Numeris* qui est au cœur de cet article. La partie qui suit précise le fonctionnement de cette chaire ainsi que le design de recherche.

2- Présentation du design de la recherche

2.1. Présentation de la chaire « usages du numérique »

La chaire « usages du numérique » a été créée au sein de la Fondation, en partenariat avec la Banque Régionale, et a pour terrain d'actions: la transformation numérique d'un établissement bancaire, d'un point de vue des usages du numérique.

En effet, après avoir vécu une approche techno-centrée de l'informatique dans nos métiers, l'on observe aujourd'hui une nouvelle approche, visant à introduire l'utilisateur comme élément d'interaction des outils numériques et méthodes mise en place. Cet usage du numérique renvoie une « utopie de pouvoir de l'utilisateur », là où par ailleurs la recherche observait la réception. L'utilisateur du numérique est en droit de « s'opposer, de négocier avec l'émetteur ».

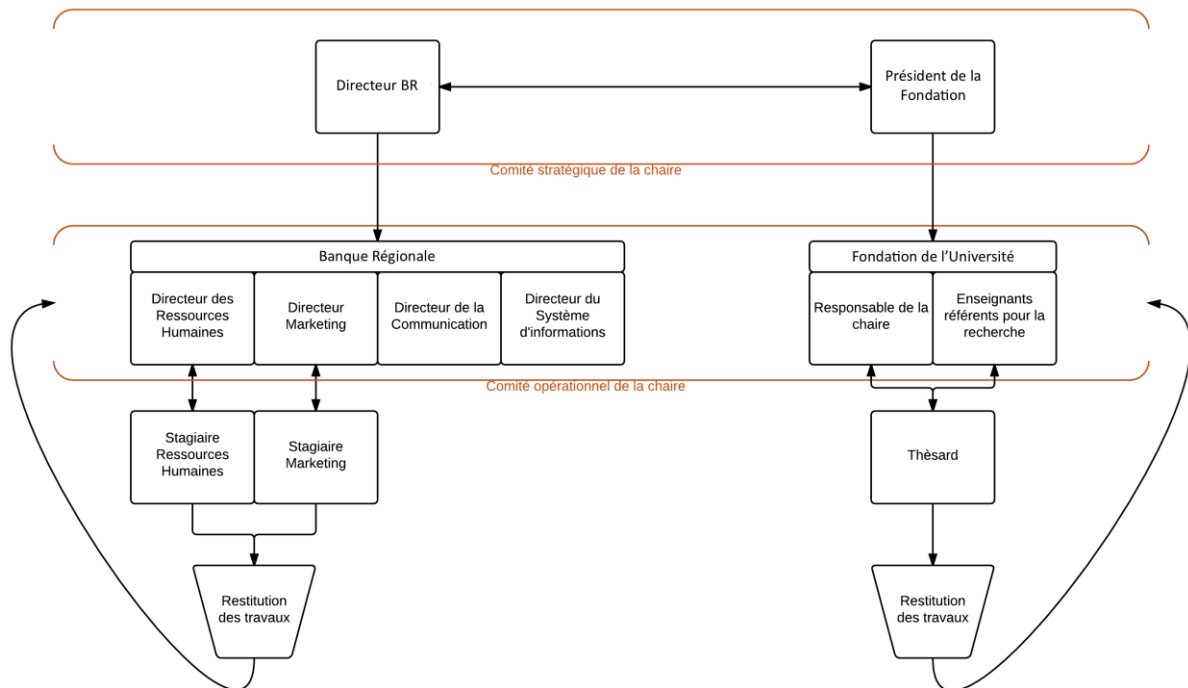
Cet utilisateur dans le secteur bancaire est aussi le client, et cette nouvelle donne contraint les organisations bancaires à passer d'une approche produit à une approche client.

Bien entendu, ceci n'est pas indolore sur l'organisation des structures internes, sur leur management, et sur le pilotage de l'entreprise. Il devient alors crucial de structurer le changement des organisations pour tenir compte des nouvelles opportunités apportées par le numérique, pour envisager le développement de nouvelles compétences métiers, pour adapter nos indicateurs de pilotage, etc.

Dans un tel contexte, la chaire « usages du numérique » de la fondation de l'Université *Numeris* et de la Banque Régionale, d'une durée de 3 ans, permet de contribuer à une posture d'analyse des usages du numérique et aider les décideurs, qui (se) doivent (de) manager le changement apporté par la transformation numérique de leur structure.

La chaire « usages du numérique » est organisée en un comité directeur de la chaire, un comité de pilotage stratégique et opérationnel entre les trois organisations réunies en partenariat, la Banque régionale, le financeur, la Fondation *Université Numeris* l'organisateur, et l'Université *Numeris* pour la mise en œuvre. Ce comité directeur réunit les deux responsables des trois organisations, le comité opérationnel est constitué des directeurs de service de la banque régionale directement concernés par la transformation numérique : la DRH, le service marketing,

le service communication et la DSI, des enseignants-chercheurs et il est animé par le responsable de la Chaire. La figure 1 présente l'organigramme de cette chaire.



© Bertrand Mocquet - Janvier 2016

Figure 1: La chaire "Usages du numérique"

2.2. Présentation et canevas de la démarche de recherche-intervention

Notre recherche s'appuie sur une démarche méthodologique qui, dans la mesure où nous cherchons à élaborer de nouveaux outils de gestion, peut être qualifiée de recherche intervention (David, 1998 ; Moisdon, 1997). Comme le précisent Thietart et al. (2007, p.45), « dans ce cadre, l'objet doit cristalliser les préoccupations théoriques du chercheur et répondre aux problèmes pratiques des membres de l'organisation étudiée, et son élaboration procède d'un véritable processus de construction avec les acteurs de terrain ; on parle alors de co-construction (Allard-Poesi et Perret, 2003) ».

L'organisation de la chaire repose sur une logique « adaptative » (Barbaroux, 2010), et la chaire relève elle-même d'un processus de co-construction visant à produire de nouvelles grilles d'analyse du changement ainsi que des outils de pilotage de ce changement. C'est en ce sens que la recherche menée s'inscrit dans une démarche méthodologique que nous pouvons qualifier de recherche-intervention. De plus, elle apporte, du fait de sa structuration, un peu d'« ordre » organisationnel et propose des actions-réactions plus à l'image de la réactivité des organisations

qu'imposent le numérique. Chaque réunion mensuelle permet d'ajuster au mieux l'avancée et des objectifs intermédiaires de la chaire.

La première partie de l'année de fonctionnement a permis de clarifier aussi bien l'organisation, la thématique du numérique pour le secteur bancaire, que le rôle et l'apport de la recherche dans cette chaire. C'est ainsi qu'ont été définis un sujet de thèse financée par ce dispositif chaire numérique au sein de la Fondation de l'université *Numeris* et portant sur « *le pilotage de la transformation numérique dans les activités bancaires* », ainsi que des sujets de masters professionnels portant sur l'« *Observation et analyse de la mise en place d'un dispositif numérique (1000 tablettes) dans le secteur bancaire* » et sur « *L'impact des nouvelles formes d'organisation du travail liées à la digitalisation sur les compétences et les qualifications des salariés dans l'accueil et la relation commerciale actuels et futurs* ».

La deuxième partie a permis, au retour des observations des étudiants de master, de provoquer des échanges entre les directeurs de services autour des points d'améliorations détectés sur la mise en place d'un dispositif numérique.

Le recueil des données ayant permis cette étude est présenté dans le tableau suivant :

Mode de collecte des données	Objectif	Durée	Nombre	Participants
Réunions mensuelles	Co-construire ce qu'est la transformation numérique de l'établissement bancaire	1h30 à 2h 8 à 12 participants	15 entre Septembre 2014 et Avril 2016	Directeur du Systèmes d'informations, Directeur des Ressources Humaines, Directeur de la Communication, Directeur du Marketing, Directeur de l'innovation, Directeur des services
Entretiens non directs	Reformuler la sémantique utilisée pour décrire la transformation numérique	15 à 20 minutes	4	Directeur du Systèmes d'informations, Directeur des Ressources Humaines, Directeur de la Communication et Directeur du Marketing

Analyse de documents internes et externes	Analyse des notions retranscrites en termes de communication en interne			Equipe recherche Chaire <i>Numeris</i>
---	---	--	--	---

Tableau 1 : mode de recueil des données

La partie qui suit présente les principaux résultats associés à la mise en place de ce dispositif chaire « usages du numérique » au sein de la banque.

3- Du désordre numérique au rôle des dispositifs de gestion porteurs d'ordre dans l'organisation : une lecture pratique

Le dispositif chaire « usages du numérique » a permis la structuration et l'émergence de nouveaux outils de gestion, d'une part en favorisant l'innovation collaborative, d'autre part en facilitant la construction de nouveaux outils de gestion.

3.1. Vers une compréhension partagée du numérique : la chaire « usages du numérique » socle de l'innovation collaborative

Notre recherche porte sur l'étude d'un dispositif d'accompagnement au changement, au travers d'un processus d'innovation (la transformation numérique de l'établissement bancaire Banque Regionale) et d'un portefeuille d'outils utilisés (réunions du comité de pilotage, démarche de réflexion collective, processus d'innovation collaborative). Trois approches théoriques sont mobilisées (outils de gestion et de pilotage, mécanismes de coordination et d'ajustement mutuel, innovation collaborative) pour comprendre cette action collective que constitue le dispositif d'accompagnement de la transformation numérique bancaire.

Quelles sont les parties prenantes à ce processus d'innovation collaborative ?

Les études sur l'innovativité montrent que le « succès des innovations relève, jusqu'à un certain point, du nombre de parties prenantes et de l'intensité des échanges avec elles au cours du processus d'innovation » (Herstad et al., 2008; Fey et Birkinshaw, 2005; Laursen et Salter, 2006; Sachwald, 2009). Les enquêtes CIS (Community Innovation Survey) ont relevé que, entre 2002 et 2004, un quart des entreprises françaises de plus de 10 salariés dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services avait innové au moins une fois (Sachwald, 2009). Dans 40% des

cas, ces processus d'innovation faisaient intervenir une collaboration. Nous définissons la collaboration comme l'acte de travailler et réfléchir ensemble pour atteindre un objectif.

Le dispositif d'accompagnement précité est composé des réunions du comité de pilotage, de l'intervention de deux étudiants stagiaires de Master 2 en Management, et de la mise en œuvre d'un projet de thèse porté par un doctorant en Sciences de Gestion.

Ce dispositif se caractérise par l'hétérogénéité des profils des participants (cadres supérieurs, enseignants-chercheurs, étudiants), par le fait que les acteurs viennent d'organisations variées (Banque, Université, Fondation, Laboratoire de recherche), et qu'ils se réunissent régulièrement en amont de la réalisation du projet numérique.

De façon générale, ce dispositif s'appuie sur un réel décloisonnement des fonctions et la mise en réseau de l'organisation, marquée par la création de nouvelles relations intra et inter organisationnelles.

La littérature classique en théorie des organisations (Fayol, Gulick, Mintzberg) montre que l'approche d'une organisation par les outils/processus est pertinente car l'agencement judicieux d'outils de pilotage peut avoir un effet positif sur la coopération, la collaboration, la cohésion et la confiance des acteurs, du fait des médiations et des traductions (Callon et Latour, 1991) qu'ils opèrent, permettant ainsi les apprentissages croisés et le développement d'un processus d'innovation collaborative.

Au travers de la mise en place du dispositif chaire « usages du numérique », nous nous trouvons en présence d'un processus de collaboration mis en place pour essayer de répondre aux désordres et controverses organisationnels (Callon, 1986). En effet, ce processus a émergé de la volonté, des différents acteurs, privés, publics, externes et internes au projet, de mettre en place ce processus de collaboration pour répondre au désordre organisationnel occasionné par le développement de technologies nouvelles dans un établissement bancaire.

La notion de désordre organisationnel prend son sens dès lors que l'on évoque l'organisation comme un système ne se préoccupant que d'efficacité comme principal critère de performance. Dans cette conception, le management ayant pour fonction essentielle de définir et maintenir l'ordre; la notion de désordre vient donc perturber cette conception traditionnelle. Il convient désormais de se préoccuper d'adaptabilité, d'innovativité ou plus simplement de capacité d'adaptation et d'innovation (Hedberg et al., 1976; Mintzberg et Waters, 1985; Burgelman, 1985; Abrahamson, 2002). Dans cette perspective, la mise en place du dispositif d'accompagnement « usages du numérique » et de son comité de pilotage peut ainsi être interprété comme la gestion du désordre occasionné et des controverses organisationnelles qui en résultent; ces controverses résultant d'une confrontation à un changement (Callon, 1986).

Les acteurs de l'innovation convergent vers l'idée que l'innovation sera de plus en plus le fait de collaborations avec des acteurs extérieurs à l'entreprise, les processus d'innovation se complexifiant et les compétences requises s'accroissant (Herstad et al., 2008).

Friedman (2005) soutient l'idée que même les entreprises les plus agiles ne peuvent faire face seules au rythme d'innovation nécessaire aujourd'hui. Ketchen et al. (2007) utilisent d'ailleurs l'expression "écart d'innovation" (innovation gap) pour désigner la distance entre le niveau d'innovation interne d'une entreprise et le niveau requis d'innovation dans son secteur. Pour ces auteurs, l'innovation collaborative permet de combler cet écart. Il y a innovation collaborative dès qu'apparaît une collaboration (par exemple sous forme d'échanges entre parties prenantes ou de plateforme collaborative), sans présumer du résultat. La constitution d'une plateforme collaborative (Banque régionale/ Fondation/ Université *Numeris*/ Laboratoire de recherche) peut être une réponse aux désordres et aux controverses organisationnelles et permettrait de générer une meilleure adéquation des innovations avec les besoins et usages des clients.

Le développement qui suit a justement pour objet de montrer en quoi la mise en place de la chaire et de cette innovation collaborative permet de créer de l'ordre tout en venant soutenir l'émergence de nouvelles pratiques.

3.2. Vers une approche interactive du changement numérique propice à l'émergence de nouvelles pratiques

Le dispositif de gestion chaire « usages du numérique » a permis des changements au niveau du pilotage qui s'est orienté vers un modèle interactif au sens de Simons (1992, 1995), et les nombreux échanges ont conduit à des changements internes et à l'apparition de nouvelles pratiques.

Les réunions de pilotage mensuelles et les échanges associés à ces réunions ont été sources de nombreuses interactions et ont souligné une volonté de piloter le changement dans une logique interactive. En effet, si à l'origine du projet se trouvait la volonté de deux présidents des organisations privé et publique de travailler ensemble sur la question du changement et de la transformation numérique, cette volonté s'est très vite traduite en échanges, réunions, discussions et débats au cours desquels ont émergé de nombreuses idées et actions.

Ainsi, l'on retrouve bien ici une logique de pilotage interactif, défini par Simons (1992) centrée sur une attention continue et un débat et dialogue permanent autour de ce qu'il qualifie d'« incertitudes stratégiques ». De plus, l'on retrouve bien également au cours des échanges la notion d'incertitude stratégique qui constitue une zone d'incertitude stratégique sur laquelle

s'interrogent les dirigeants dans une logique interactive, et en faisant participer l'ensemble des équipes, dans un souci de transversalisation des actions. Par ailleurs, bien que dans notre cas il n'y ait pas pour l'instant encore d'outils de gestion tels que tableaux de bord ou budgets internes à ce dispositif, comme le souligne Simons, ce n'est pas la nature du dispositif formel de contrôle qui permet de le caractériser comme un outil de pilotage interactif mais la manière dont il est mobilisé pour la prise de décision par les dirigeants.

Ce dispositif de gestion qu'est la chaire numérique et les nombreuses réunions associées ont favorisé un apprentissage organisationnel et ont permis l'émergence de nouvelles pratiques internes.

Ces nouvelles pratiques ont été identifiées dans deux domaines, dans le domaine des ressources humaines, ainsi que dans celui des systèmes d'information.

Concernant l'émergence de pratiques associées aux ressources humaines, la réflexion a porté sur la création de fiches de postes et sur l'identification de nouveaux métiers associés au changement numérique. En effet, au travers des nouvelles grilles et fiches métiers, l'introduction de nouvelles compétences telles que « utiliser les outils technologiques » a été envisagée par la banque, suite notamment aux nombreux échanges et au travail de recherche et d'analyse réalisé autour de la chaire, prenant notamment appui sur l'intégration des stagiaires et la réflexion collective conduite sur ces problématiques.

Concernant les systèmes d'information, une réflexion a été menée en interne sur la recherche d'indicateurs de pilotage issus de ces dispositifs et permettant un suivi des formations sur l'arrivée des tablettes numériques en agence.

Le rôle des dispositifs de gestion tels que la chaire numérique pour soutenir l'action collective et structurer cette même action est ici mis en avant. En effet, si dans un premier temps les interactions concernaient les présidents des deux entités membres du partenariat, elles se sont étendues aux directeurs fonctionnels ainsi qu'à l'ensemble du comité de pilotage de la chaire, constitué des enseignants chercheurs et stagiaires de l'université.

Conclusion

La recherche qui a été conduite a mis en évidence le rôle moteur et coordinateur de la chaire usages du numérique dans la compréhension partagée et l'introduction du numérique dans le milieu bancaire, celle-ci servant de socle à l'innovation collaborative ainsi observée.

Par ailleurs, cette chaire peut être appréhendée comme un dispositif de gestion, facilitant les échanges créateurs d'ordre dans le désordre engendré par le changement numérique. Nous avons ainsi montré en quoi les échanges liés au comité de pilotage de la chaire ont été porteurs de co-construction d'outils et d'avancées tels que l'intégration à venir de nouvelles compétences liées au numérique, ou de réflexion quant à la mise en place de tablettes numériques en agence. Pour poursuivre la recherche, le dispositif chaire « usages du numérique » observera et accompagnera la mise en place d'un outil de pilotage au sein de la banque permettant d'assurer le suivi des activités numériques bancaires.

De plus, le dispositif observé, du fait de son appui sur une organisation en réseau et décloisonnée, peut également être associé au concept de « projet post-moderne » tel que défini par Aurégan et Joffre, qui soulignent que « l'organisation en réseau marque la transition d'un mode de gestion hiérarchisé, typique de la grande entreprise du 20^{ème} siècle à la mise en relation d'un ensemble contractants indépendants qui se rassemblent au sein d'organisations transitoires, créées pour remplir une mission précise, souvent temporaire, comme cela est le cas dans le domaine de l'industrie cinématographique aux USA. Le projet devient un mode de régulation privilégié à côté du contrat et de l'autorité hiérarchique. Temporaire, décloisonnante mais réactivable, la connexion "projet" présente apparemment beaucoup de qualités » (2004, p.100). Comme le précise Bourguignon, (2003), « la post-modernité s'identifie à la fragmentation, la discontinuité, la reconnaissance de la différence, et la défiance envers les discours universels. Elle met à l'honneur les jeux de langage et la rhétorique (Lyotard, 1979, p.8) et valorise le présent (tandis que la modernité est orientée vers le futur) (Harvey, 1990, p.341) ». (Bourguignon, 2003, p.44). C'est en ce sens que le changement numérique, marqué par son caractère discontinu, fragmenté, ancré dans le présent, et vu comme une innovation managériale, peut être rattaché au concept de post-modernisme.

Nous assistons ainsi à des transformations majeures, dans le secteur bancaire, qui constituent l'émergence de nouveaux paradigmes (Kuhn, 1972 et Morin, 1979, 1990) ou épistémè (Foucault, 1966). Ces changements se concrétisent par le passage des valeurs de la modernité à d'autres valeurs, post-modernes, selon Lyotard (1979) et Maffesoli (2012).

Nous nous situons, aujourd'hui, dans cette phase intermédiaire entre deux paradigmes (moderne et post-moderne), génératrice de controverses et désordres organisationnels.

Au-delà, cette chaire peut être appréhendée comme un dispositif de gestion, facilitant les échanges créateurs d'ordre dans le désordre engendré par le changement numérique. Nous avons ainsi montré en quoi les échanges liés au comité de pilotage de la chaire ont été porteurs de co-construction d'outils et d'avancées tels que l'intégration à venir de nouvelles compétences liées

au numérique, ou de réflexion quant à la mise en place de tablettes numériques en agence. Pour poursuivre la recherche, le dispositif chaire « usages du numérique » observera et accompagnera la mise en place d'un outil de pilotage au sein de la banque permettant d'assurer le suivi des activités numériques bancaires.

Bibliographie

- Abrahamson, C. E., Kimsey, W. D. (2002). General education, interdisciplinary pedagogy and the process of content transformation. *Education*, 122(3), 587.
- Aggeri, F., Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, (n°3), 5-37.
- Aurégan P. Joffre P. (2004), «Faire face à la profusion des projets dans les organisations», *Revue management & avenir*, n° 2, octobre, p. 97--117
- Barbaroux, P. (2010). Modularité de l'organisation et design des organisations adaptatives : une analyse de la transformation des organisations de défense américaines. *Innovations*, 31(1), 33.
- Barrand, J., Blum, V., & Seys, B. (2005). Préparer les décideurs de demain, hybrides et agiles. *L'Expansion Management Review*, N° 117(2), 68-76.
- Benson, R. J., Ribbers, pieter M., & Blitstein, R. (2014). *Trust and Partnership: Strategic IT Management for Turbulent Times* (1 edition). Hoboken: Wiley.
- Beziade C. et Assayags S, l'impact du numérique sur les métiers de la banque, WEAVE, 2014.
- Boudarel, M.-R. (2010). Modéliser pour changer. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 4(1), 79-94.
- Bourguignon A., (2003). Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure. La dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion. *Comptabilité- Contrôle- Audit*, 2003/3, tome 9, p.27-53.
- Braconnier, A. (2012). Désordre. *Le Carnet PSY*, 163(5), 1.
- Burgelman, R. A. (1985). Managing corporate entrepreneurship: New structures for implementing technological innovation. *Technology in Society*, 7(2), 91-103.
- Callon, M., & Latour, B. (1986). Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations? *Prospective et santé*, 36, 13-25.
- Callon, M. et Latour, B. (1991), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte.
- Charles, S. (2006). De la postmodernité à l'hypermodernité. *Argument*, n°8, vol. 1
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- David A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, 44-59
- Drucker, P. F. (1993). *Managing in Turbulent Times*. Routledge.

- Fey, C. F., & Birkinshaw, J. (2005). External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance. *Journal of Management*, 31(4), 597-621.
- Finlay, M. (1989), « Post-Modernizing Psychoanalysis/Psychoanalyzing Post-Modernity », Free Associations, 16 : 43-80.
- Foucault, M. (1966). Les mots et les choses, Gallimard.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman T. (2005), *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty first Century*, Ed. Farrar, Strauss and Giroux, 488 p.
- Germain, M., Pérales, C., Buffard, P., Chaudiron, S., Charaudeau, M.-O., Garnier, A., Salaün, J.-M. (2013). Les organisations du XXIe siècle. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 50(4), 38-47.
- Godø, H., Gulbrandsen, M., Herstad, S., Mariussen, Å., Røste, R., Spilling, O. R., & Ørstavik, F. (2008). *Innovation systems, innovation modes and processes of commercialization*. NIFU STEP.
- Hedberg, B. L., Bystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 41-65.
- Herstad, S. J. (2008). Financial systems, open innovation and technological regimes: A theoretical discussion. *Innovation systems, innovation modes and processes of commercialization*, 31.
- Kapp, B. (1986). *Pour un management du temps et de la turbulence: des rythmes de travail souples*. Chotard et associés.
- Ketchen, DJ et al. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume 1, Issue 3-4, pages 371–385.
- Kuhn, Th. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Liotard, JF (1979). *La condition postmoderne, Rapport sur le savoir*. Les éditions de Minuit. Paris.
- Maffesoli, M. et Perrier, B. (2012). *L'homme postmoderne*. Bourin éditeur, coll. "Société".
- MESR. (2008, juin). Recherche et entrepreneuriat : repenser l'innovation en Europe, repenser l'innovation en Europe, (avec D. Guellec), Rapport pour la conférence de la Présidence Française de l'UE «Pour une croissance intensive en connaissance. Stratégies européennes dans l'économie mondiale».
- Moisdon J.C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion, Paris, Séli-Arslan, (dir)
- Morin, E. (1979), Le paradigme perdu : la nature humaine, Seuil.
- Morin, E. (1990), Introduction à la pensée complexe, ESF.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate, and emergent.
- Patricia Vendramin, & Gérard Valenduc. (2005, juin). Les tensions du temps.
- Sachwald, F. (2008). Réseaux mondiaux d'innovation ouverte, systèmes nationaux et politiques publiques. *Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*.

- Silva, F. (2015). Qu'est-ce que la modernité pour l'entreprise et le management ? La villa Kedge-Mafesoli.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- Thietart (2007). Méthodes de recherche en management. (dir.), 3^{ème} édition, Dunod.
- Tripier, P. (1994). Hatchuel A , Weill B , L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts.. *Revue française de sociologie*, 35(1), 137-139.
- Vattimo, G. (1987), La fin de la modernité : nihilisme et herméneutique dans la culture post-moderne. Paris : Éditions du Seuil.
- Vaujany, F. X. D. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, n° 9(3), 109-126.
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2005, juin). Les tensions du temps.
- Weller, J.-M. (2008). Le désordre et l'organisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 91(1), 81-83.